

# Document d'enregistrement universel 2019

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



\* Le monde est tel que nous le façonnons.

The world is how we shape it\*

sopra  steria

<b>Présentation intégrée de Sopra Steria</b>		<b>1</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>218</b>
Message du Président		2		
Chiffres clés 2019		2		
Chiffres clés 2019		3		
L'histoire et le projet d'entreprise		3		
Notre mission et nos valeurs		5		
Responsabilité d'entreprise		6		
Gouvernance		6		
Modèle d'affaires et...		8		
... Chaîne de création de valeur		9		
Répartition de l'activité et des effectifs		10		
Stratégie & Ambitions		11		
Gestion des risques		12		
Performance financière		12		
Dialogue avec les investisseurs		14		
<b>1. Description de l'activité et de la stratégie</b>	<b>RFA</b>	<b>17</b>	<b>6. Comptes annuels 2019 de la société mère</b>	<b>RFA 223</b>
1. Carte d'identité de Sopra Steria Group		18	Compte de résultat	224
2. Histoire de Sopra Steria Group		18	Bilan	225
3. Situation générale du secteur des ESN		19	Tableau de flux de trésorerie	226
4. Activités de Sopra Steria		20	1. Description de la Société	227
5. Stratégie et objectifs		26	2. Faits majeurs	227
6. Résultats annuels 2019		28	3. Principes comptables	227
7. Faits marquants et évolutions récentes		30	4. Notes relatives au compte de résultat	228
8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2019		31	5. Notes relatives au bilan	233
9. Organisation du Groupe		32	6. Autres informations	247
<b>2. Facteurs de risque et contrôle interne</b>	<b>RFA</b>	<b>35</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>251</b>
1. Facteurs de risque		36	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>255</b>
2. Assurances		45		
3. Contrôle interne et gestion des risques		45	<b>7. Capital et actionariat</b>	<b>RFA 257</b>
4. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière		50	1. Informations générales	258
<b>3. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>RFA</b>	<b>53</b>	2. Répartition du capital	259
1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance		54	3. Participation des salariés au capital	260
2. Politique de rémunération		83	4. Droits de vote	260
3. Mise en œuvre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices. Ratio d'équité		88	5. Franchissements de seuils	260
4. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux		90	6. Pactes d'actionnaires	261
5. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef		98	7. Contrôle	262
<b>4. Responsabilité d'entreprise</b>	<b>RFA</b>	<b>99</b>	8. Programme de rachat d'actions	262
1. Sopra Steria, un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée		101	9. Évolution du capital	264
2. Responsabilité sociale : un collectif responsable et engagé		107	10. Titres donnant accès au capital - dilution potentielle	264
3. Responsabilité sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif		114	11. Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	265
4. Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur		120	12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 12 juin 2018 et du 12 juin 2019	265
5. Éthique et Conformité		128	13. Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition	267
6. Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB		132	14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris	268
7. Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux		135	15. Évolution du cours de l'action	268
8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion		147	16. Dividende par action	269
<b>5. Comptes consolidés 2019</b>	<b>RFA</b>	<b>151</b>	<b>8. Informations complémentaires</b>	<b>RFA 271</b>
État du résultat net consolidé		152	1. Informations relevant d'obligations spécifiques - autres risques	272
État du résultat global consolidé		153	2. Actes constitutifs et statuts	276
État de la situation financière consolidée		154	3. Responsable du document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes	282
État des variations des capitaux propres consolidés		155	4. Calendrier indicatif de publication des résultats	282
Tableau des flux de trésorerie consolidés		156	5. Liste des informations réglementées publiées en 2019	283
Notes aux états financiers consolidés		157	6. Documents accessibles au public	284
			<b>9. Assemblée Générale</b>	<b>RFA 285</b>
			1. Ordre du jour	286
			2. Présentation des résolutions	287
			3. Texte des projets de résolutions	305
			4. Rapports spéciaux du Conseil d'administration	319
			<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL</b>	<b>RFA 321</b>
			<b>INDEX</b>	<b>322</b>
			<b>GLOSSAIRE</b>	<b>325</b>
			<b>TABLE DES CONCORDANCES</b>	<b>327</b>

# Document d'enregistrement universel 2019

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET LE RAPPORT DE GESTION  
DONT LES ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 10 avril 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

## 1. Relatives à l'exercice 2017 :

le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2018 sous le numéro D.18-0329, est détaillé dans la table de concordance, pages 292 à 293 - Informations relatives au Rapport de gestion de la Société;

- comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2018 sous le numéro D.18-0329 (respectivement en pages 129 à 192 et 193 à 224);
- les comptes annuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2018 sous le numéro D.18-0329 (respectivement en pages 197 à 220 et 221 à 224);
- le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2018 sous le numéro D.18-0329 (en pages 225 à 226).

## 2. Relatives à l'exercice 2018 :

le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319, est détaillé dans la table de concordance, pages 262 à 263 - Informations relatives au Rapport de gestion de la Société;

- les comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319 (respectivement en pages 107 à 174 et 175 à 178);
- les comptes annuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319 (respectivement en pages 179 à 207 et 208 à 211);
- le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319 (en pages 212 à 213).

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel.

# Message du Président

À l'heure où j'écris ces lignes, l'Europe comme le reste du monde est confrontée à une grave crise sanitaire. Cette crise a d'ores et déjà un impact majeur sur l'économie des pays dans lesquels Sopra Steria est implanté. Il est cependant trop tôt pour en prévoir les conséquences précises sur notre activité.

Cette situation ne doit pas nous empêcher de rendre compte fidèlement de la manière dont l'année 2019 s'est déroulée pour notre Groupe.

Nous avons atteint l'an passé nos objectifs opérationnels et financiers, remporté plusieurs succès commerciaux et franchi des jalons importants de notre projet d'entreprise.

Deux opérations stratégiques sont venues renforcer les capacités du Groupe dans le secteur bancaire. L'acquisition de SAB en France a permis à Sopra Banking Software d'atteindre la taille critique sur son marché et la constitution en Allemagne de la joint-venture Sopra Financial Technology a ouvert des perspectives prometteuses en matière de plateformes digitales.

2019 a également donné lieu à des avancées importantes en matière de responsabilité d'entreprise. Sopra Steria a la conviction que le numérique est une source de progrès s'il est associé à l'humain ; c'est dans cet esprit que notre Groupe s'est engagé dès 2004 auprès du Pacte Mondial des Nations Unies. En janvier 2020, le CDP a placé pour la troisième année consécutive Sopra Steria parmi les 180 entreprises les plus transparentes et les plus actives au monde en matière de lutte contre le changement climatique.

---

**“Le Groupe envisage sa contribution à la société de façon durable, humaine et éclairée.”**

---

La stratégie du Groupe s'articule autour d'un projet indépendant et créateur de valeur durable, reposant sur la conquête, la valeur ajoutée et la différenciation, au travers notamment d'une activité significative d'édition de logiciels.

Plus que jamais, notre ambition est d'être, partout en Europe, le partenaire privilégié des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques, au service de la transformation digitale de leurs métiers et de leur système d'information comme de la préservation de leur souveraineté numérique.

Cette ambition va de pair avec des objectifs ambitieux de performance économique et notamment de taux de marge opérationnelle.

Mais, dans l'immédiat, il nous faut mobiliser l'ensemble de nos ressources pour faire face à la situation inédite dans laquelle nous nous trouvons.

Sopra Steria aborde cette période d'incertitude avec des fondamentaux solides et une situation financière saine.

Forts de notre proximité avec nos clients comme avec l'ensemble de notre écosystème, nous sommes confiants dans la capacité de notre Groupe à surmonter cette crise.



**Pierre Pasquier**  
Président et Fondateur du Groupe Sopra Steria

# Chiffres clés 2019

Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels, aide ses clients à mener leur transformation digitale et à obtenir des bénéfices concrets et durables.

Il apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative.

Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif.

## Chiffre d'affaires

**4,4 Md€**

6,5 % de croissance organique<sup>1</sup>



**3,7 Md€**  
**0,7 Md€**

Services numériques

Édition de solutions logicielles

## Résultat opérationnel d'activité

**354,3 M**

8,0 % du chiffre d'affaires

## Nombre de collaborateurs

**46 245**

## Capitaux propres

**1,4 Md€**

## Résultat net part du Groupe

**160,3 M€**

3,6 % du chiffre d'affaires

## Nombre d'implantations

**184**

## Dette financière nette

**513,9 M€**

soit 1,26 X l'EBITDA pro forma 2019 avant impact IFRS16

## Résultat de base par action

**7,92€**

## Nombre de pays

**25**

## Capitalisation boursière au 31/12/2019

**2,9 Md€**

## Dividende par action

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et dans un esprit de responsabilité, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 9 juin 2020, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.



**TOP 5**

Des acteurs européens



**TOP 10**

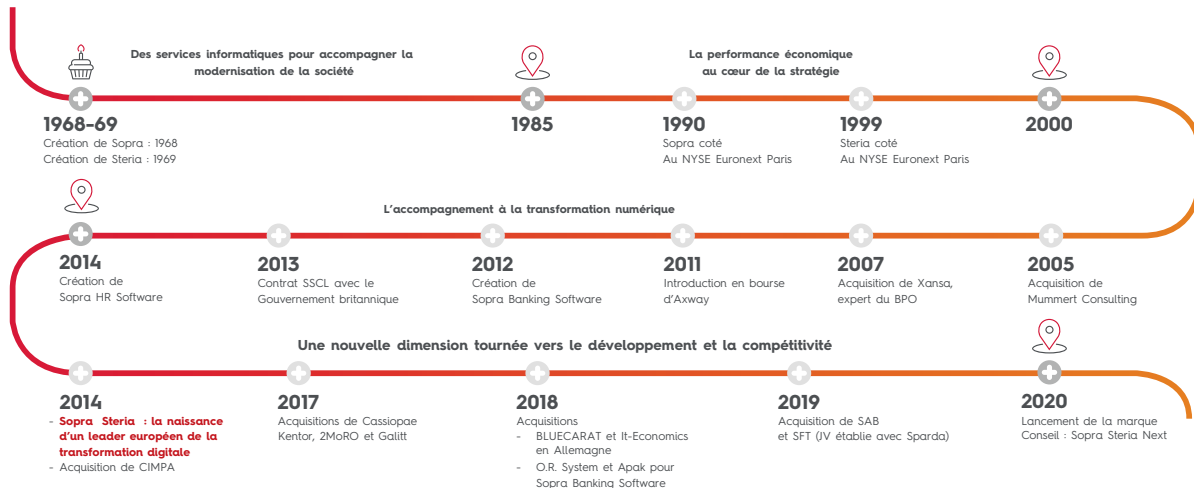
Des acteurs opérant en Europe

<sup>1</sup> Les indicateurs alternatifs de performance sont définis dans le glossaire du présent document.

Pour en savoir plus, voir chapitre 5

# L'histoire et le projet d'entreprise

## Plus de 50 ans de croissance continue et de transformation



Sopra Steria est né de la fusion en 2014 de deux des plus anciennes Entreprises de Services du Numérique françaises, Sopra et Steria, fondées respectivement en 1968 et 1969 et marquées toutes deux par un fort esprit entrepreneurial ainsi qu'un grand sens de l'engagement collectif au service de leurs clients. Le Groupe s'affirme comme un des leaders européens de la transformation numérique.

## Éléments clés du Projet d'Entreprise

### Un modèle indépendant

Un modèle indépendant reposant sur une vision à long terme et sur la performance économique, dans le respect citoyen de l'environnement et des parties prenantes.

### Une culture d'entrepreneur

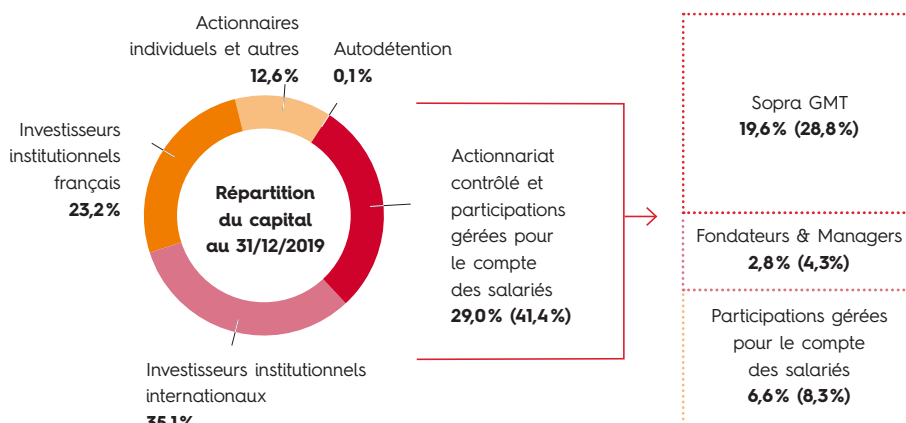
Agilité, circuits courts, vitesse d'exécution font partie de l'ADN du Groupe. La primauté du service au client, l'autonomie de décision des managers, le sens du collectif et le respect de l'autre sont au cœur des valeurs.

### L'importance du capital humain

Une politique de ressources humaines exigeante focalisée sur des talents associant expertise à un fort esprit collectif et sur le développement des compétences des collaborateurs.

Pour en savoir plus, voir chapitre 1

## Un actionnaire de référence garant du projet



20 547 701 actions cotées.  
26 476 317 droits de vote exerçables.  
XX,X % = pourcentage de détention du capital.  
(XX,X %) = pourcentage des droits de vote exerçables.  
TPI au 31/12/2019 - Seuil de détention supérieur à 1000 actions

Pour en savoir plus, voir chapitre 7

# Notre mission et nos valeurs

## Notre mission

Les technologies donnent accès à un nombre de possibilités infinies. Ce flux perpétuel d'innovations fascine autant qu'il questionne sur le sens de cette course effrénée à la nouveauté et au changement.

Les réponses ne sont ni simples, ni évidentes, et surtout, elles sont multiples.

Chez Sopra Steria, notre mission est de guider nos clients, partenaires et collaborateurs vers des choix audacieux pour construire un avenir positif en mettant le digital au service de l'humain.

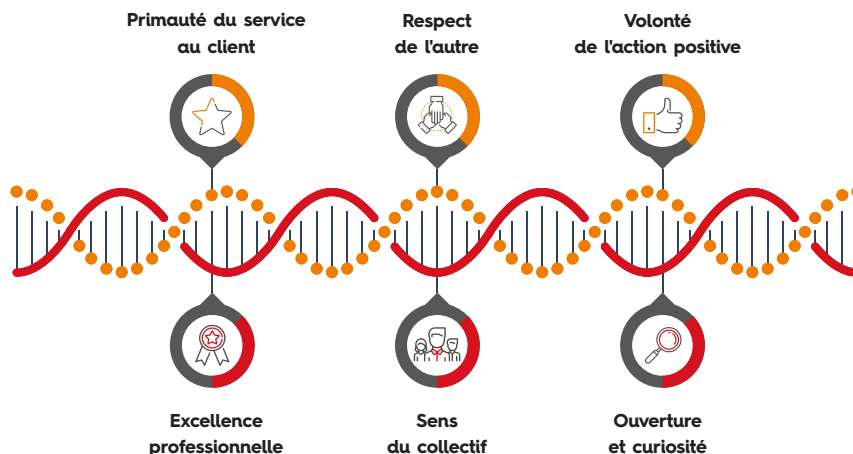
Au-delà des technologies, nous avons foi en l'intelligence collective, convaincus qu'elle contribue à faire avancer le monde.

Ensemble, nous construisons un futur résolument prometteur en apportant des bénéfices concrets : des solutions durables aux impacts positifs qui intègrent pleinement les interactions entre le digital et la société. Nous ne sommes qu'au début de tout ce que nous pouvons créer ensemble.

## Oser ensemble

Chez Sopra Steria, nous sommes attentifs à offrir un collectif stimulant, un espace de liberté et d'échanges, qui favorisent le développement des compétences et l'entrepreneuriat au sein d'une communauté animée par l'envie de réussir ensemble.

## Des valeurs qui nous rassemblent



### La primauté du service au client

Nous nous engageons aux côtés de nos clients, dans la durée, pour développer leur performance et leur permettre d'aller toujours plus loin grâce à notre connaissance approfondie de leur secteur d'activité et des technologies innovantes.

### Le respect de l'autre

Nous sommes convaincus que le collectif est une force, que les meilleures solutions se trouvent ensemble. C'est pourquoi nous adoptons une posture d'écoute et de proximité avec nos clients, partenaires et collaborateurs.

### La volonté de l'action positive

Nous voulons rendre l'innovation utile au plus grand nombre et proposer des solutions durables aux impacts positifs qui intègrent, de manière responsable et éthique, les interactions entre le digital et la société.

### L'excellence professionnelle

Nous offrons notre approche visionnaire et globale et nos savoir-faire étendus pour guider nos clients, partenaires et collaborateurs vers des choix audacieux et leur permettre de transformer les opportunités en résultats tangibles et durables.

### Le sens du collectif

Nous sommes convaincus que l'intelligence collective, alliance de l'esprit d'équipe et du talent de chacun, contribue à transformer et faire avancer le monde de manière durable, au-delà des technologies.

### L'ouverture et la curiosité

Nous encourageons l'audace, la curiosité et la prise de responsabilité pour explorer de nouvelles voies et exploiter les technologies innovantes qui permettront de mener des transformations au bénéfice de tous.

# Responsabilité d'entreprise

## Construire un avenir positif pour tous

Une stratégie de responsabilité d'entreprise fondée sur nos valeurs, des convictions et un engagement fort de l'ensemble du Groupe.

Chez Sopra Steria, nous avons la conviction que le numérique est une source d'opportunités et de progrès pour tous. Associé à l'humain, il crée un cercle vertueux et bénéficie à la société dans son ensemble. Sopra Steria a fait le choix d'être une entreprise « contributive » pour construire un monde durable où chacun a un rôle à jouer. Nous envisageons notre contribution de façon durable, humaine et éclairée.

**Sept grands enjeux, alignés sur le modèle d'affaires, portent la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise :**

- Employeur de référence
- Dialogue constructif et transparent avec les parties prenantes
- Partenaire dans la durée pour nos clients
- Association de toute la chaîne de valeur à notre démarche de Responsabilité d'Entreprise
- Réduction de notre impact environnemental, contribution à une économie Net zéro émissions de GES<sup>1</sup>
- Gestion éthique de nos activités
- Soutien des communautés locales

## Des avancées significatives en 2019

- **Recrutements** : + 10 844 personnes
- **Progression des femmes dans l'effectif** : 32 % (vs 31,6 % en 2018) de femmes dans le Groupe
  - Recrutement des femmes : 33,1 % (vs 32,8 % en 2018)
- **Hausse du taux d'emploi des personnes handicapées<sup>3</sup>** : 3,06 % (vs 2,72 % en 2018)
  - Campagne de sensibilisation sur l'accessibilité urbaine
  - 32 bourses allouées à des lycéens et étudiants handicapés
- **450 jeunes diplômés accompagnés vers une réinsertion professionnelle**
- **Réduction cumulée des Gaz à effet de serre depuis 2015 par collaborateur** : - 36,7 %
  - dont -10,8 % en 2019
- **24 DigiLabs**, lieux dédiés à l'innovation pour faire émerger des solutions innovantes et durables
- **Plus de 160 projets solidaires** portés par la Fondation Sopra Steria-Institut de France

(1) Gaz à Effet de Serre sur les déplacements professionnels, bureaux et data centers

(2) Science Based Targets initiative

(3) Périmètre France

## Lutte contre le réchauffement climatique

- Approbation par la Science Based Targets Initiative (SBTi)<sup>2</sup> des objectifs de réduction des émissions de GES<sup>1</sup> du Groupe alignés sur une limitation de la hausse de la température moyenne mondiale de 1,5°C, conformément à l'appel des Nations-Unies
- Engagement de réduction de 85 % des émissions de GES par collaborateur à l'horizon 2040 (base 2015)

## Employeur de référence

- Programmes Groupe en faveur de la mixité et de la diversité
- Lancement du NEXT Forum par Sopra Steria NEXT - Thème 2020 : « assises de l'éthique numérique, la confiance et la responsabilité d'entreprise »
- Convention avec Sciences Po pour la création d'une chaire « Digital - Gouvernance - Souveraineté »

## Reconnaitances internationales obtenues en 2019

- **CDP Climate change** : pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive Sopra Steria classé dans la catégorie **A List** pour sa performance environnementale
- **CDP Supply Chain** : La performance de la chaîne d'approvisionnement de Sopra Steria en matière d'engagement environnemental le place dans la catégorie **A-**
- **EcoVadis** : Sopra Steria obtient le niveau **Gold avancé** pour sa performance en matière de Responsabilité d'Entreprise
- **Happy Trainees World** : **7<sup>ème</sup> place**





# Gouvernance

## Conseil d'administration au 9 avril 2020

**Pierre Pasquier**  
Président

**15**

Membres

- 12 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale
- 2 administrateurs représentant les salariés
- 1 censeur



**50%**  
Administratrices



**50%\***  
Administrateurs

**50%\*\***

Administrateurs indépendants

**6**

Nationalités

**61 ans**

âge moyen des administrateurs

(\*) 6/12 administratrices (teurs)

(\*\*) 6/12 administrateurs indépendants au sens des critères du Code AFEP-MEDEF

La diversité des compétences est fortement recherchée au sein du Conseil d'administration. La société a notamment identifié dix principales compétences clés qu'elle souhaite y voir représentées. Il s'agit des compétences ou expériences suivantes :

**73%**

Connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation.

**47%**

Finance, contrôle et gestion des risques

**67%**

Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe

**60%**

Ressources Humaines et relations sociales

**27%**

Directeur général de groupe international

**40%**

Expérience d'entrepreneur

**33%**

Connaissance d'Axway Software

**60%**

Expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria

**80%**

Dimension internationale

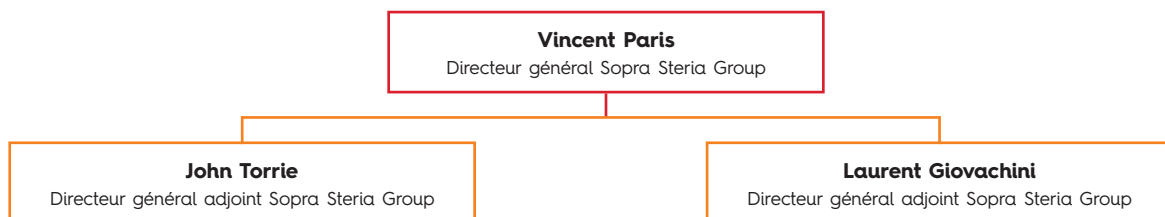
**60%**

Enjeux sociétaux

Pour en savoir plus, voir chapitre 3

## Direction du Groupe

L'organisation du Groupe s'articule autour d'un Corporate et d'un ensemble de pôles opérationnels. La Direction du Groupe s'appuie sur une Direction générale, un Comité Exécutif et un Comité de Direction. La Direction générale est représentée par le Directeur général et les Directeurs généraux adjoints.



Les 16 membres du Comex de Sopra Steria Group supervisent l'organisation, le système de pilotage, les grandes affaires et les fonctions et entités supports du Groupe. Ils participent à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre.

Le Codir Groupe est composé des membres du Comex et de 28 directeurs des principaux pays ou filiales, principales entités et directions fonctionnelles (Juridique, Audit, RH, Communication, Finance, Commerce, Direction Industrielle, Contrôle interne, Relations investisseurs). Il comprend 6 femmes dont 2 femmes au Comex.

Pour en savoir plus, voir chapitre 1

# Modèle d'affaires et ...

## Notre vision

La révolution digitale transforme en profondeur notre environnement. Elle accélère la mutation des modèles d'affaires de nos clients comme celle de leurs processus internes et de leurs systèmes d'information. Dans ce contexte fortement évolutif, nous sommes force de proposition auprès de nos clients et les accompagnons dans leurs transformations, en faisant le meilleur usage du numérique.

## Notre métier

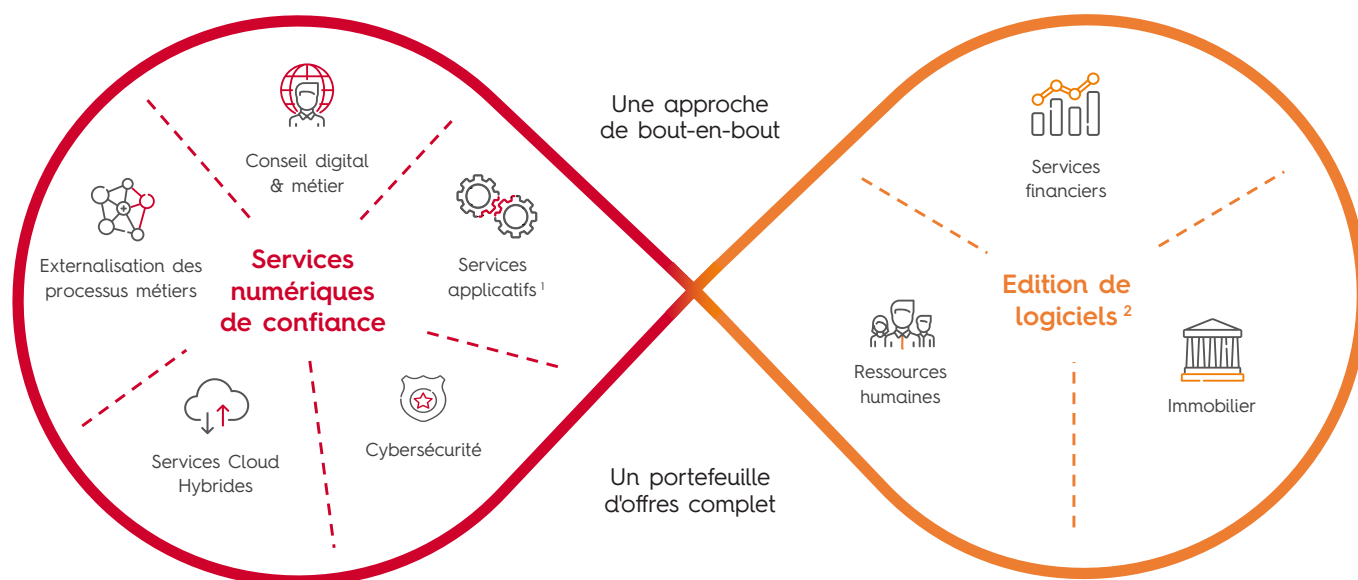
Sopra Steria apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations, en accompagnant celles-ci tout au long de leur transformation numérique en Europe et à l'international.

## Notre marché

- Dépenses en services du numérique en Europe de l'Ouest : 273,4 Md€ en 2019.\*
- Un marché en croissance de plus de 5% par an d'ici 2022.\*
- Sopra Steria figure au top 10 des ESN œuvrant en Europe (hors captives et acteurs purement locaux).

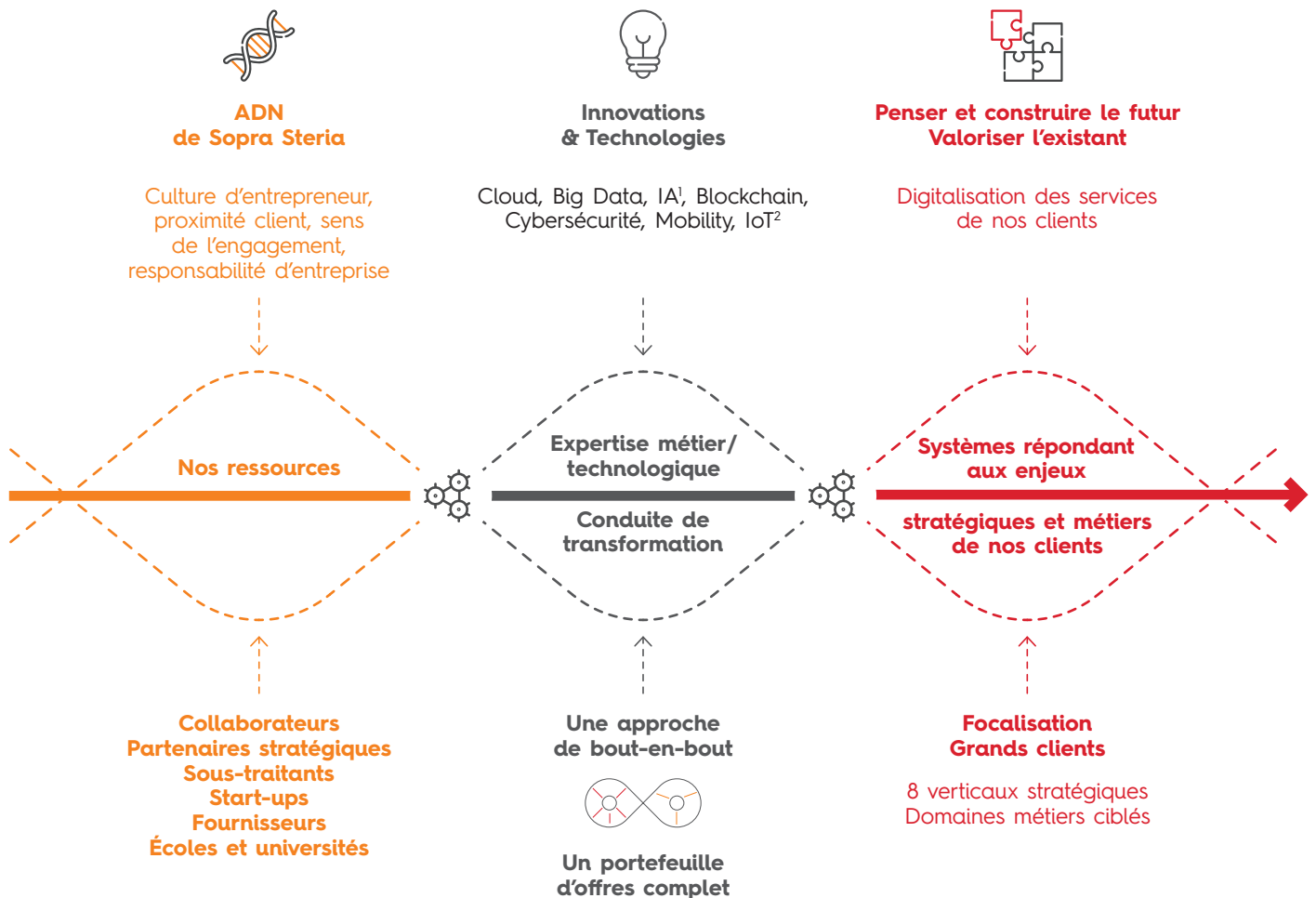
(\*) Source : Gartner, 4<sup>ème</sup> trimestre 2019, à U.S dollars 2013 constant  
Ces prévisions ont été réalisées avant la pandémie de covid-19

## Notre offre



(1) Intégration de systèmes et Tierce Maintenance Applicative  
(2) Modèle licence et Modèle Saas/Cloud

# ... Chaîne de création de valeur

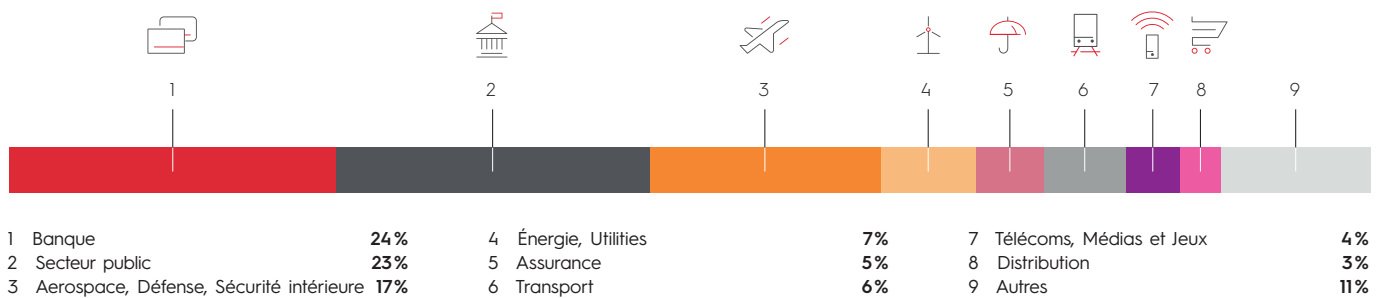


(1) IA : Intelligence artificielle  
 (2) IoT : Internet of things

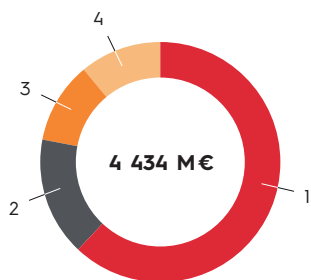
# Répartition de l'activité et des effectifs

## Répartition du chiffre d'affaires

### Chiffre d'affaires par vertical

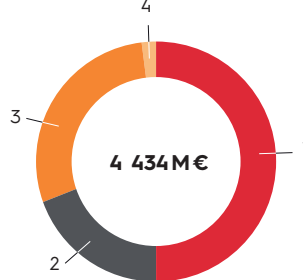


### Chiffre d'affaires Groupe par métier



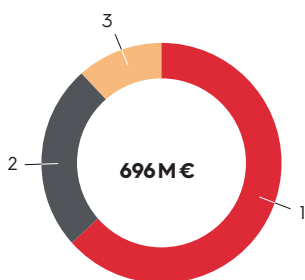
1 Conseil & intégration de systèmes	62%
2 Édition de solutions	16%
3 Gestion d'infrastructures informatiques	11%
4 Business Process Services	11%

### Chiffre d'affaires Groupe par zone géographique



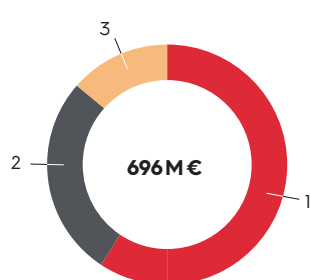
1 France	50%
2 Royaume-Uni	19%
3 Autre Europe	29%
4 Reste du monde	2%

### Chiffre d'affaires des solutions par produit



1 Sopra Banking Software	63%
2 Sopra HR Software	25%
3 Solutions de gestion immobilière	12%

### Chiffre d'affaires des solutions par zone géographique



1 France	59%
2 Reste de l'Europe	27%
3 Reste du monde	14%

## Effectifs

### Groupe

**46 245**  
collaborateurs

### France

**19 502**

### Royaume-Uni

**6 305**

### Europe (autre)

**10 868**

### Reste du Monde

**510**

### X-Shore<sup>1</sup>

**9 060**

<sup>1</sup> Inde, Pologne, Espagne et Afrique du Nord

Pour en savoir plus, voir chapitre 5

# Stratégie & Ambitions

## Stratégie

La stratégie de Sopra Steria s'articule autour d'un projet indépendant et créateur de valeur durable, reposant sur la conquête, la valeur ajoutée et la différenciation, notamment au travers d'une activité d'édition de logiciels et d'une contribution spécifique aux enjeux européens de souveraineté numérique.

Son ambition est d'être le partenaire privilégié en Europe des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques, pour la transformation digitale de leurs métiers (modèle d'affaires et modèle opérationnel) et de leur Système d'Information, et pour la préservation de leur souveraineté numérique.

## Leviers stratégiques - Services IT



## Leviers stratégiques - Logiciels



## Ambitions à moyen terme

Dans un marché qui resterait dynamisé par la transformation digitale, l'objectif de moyen terme est une croissance organique annuelle du chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 %, un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % et un flux de trésorerie disponible compris entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires.

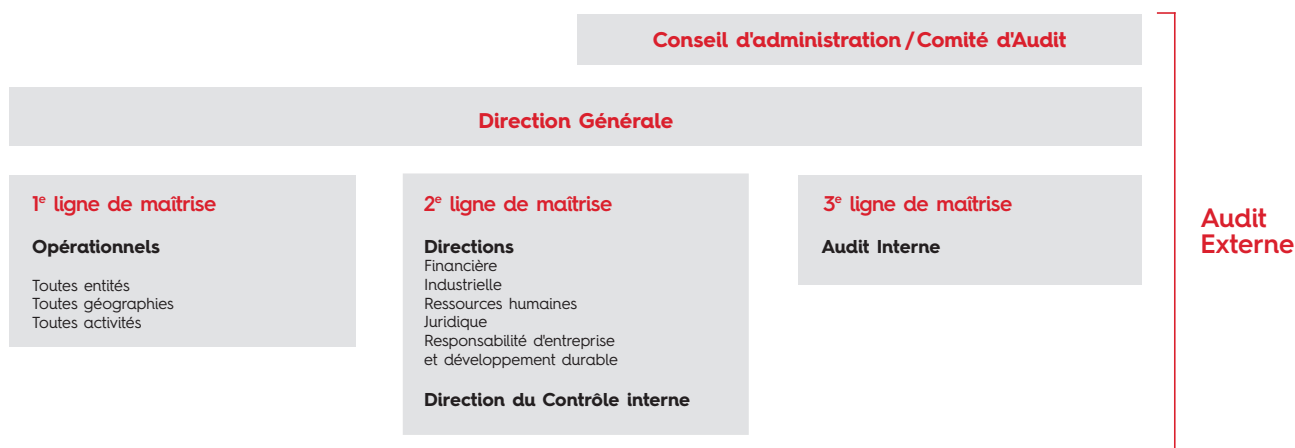
Lors de la publication de ses résultats 2019, le 21 février 2020, le Groupe s'était fixé des objectifs financiers pour l'exercice 2020. Ces objectifs ne tenaient pas compte des impacts de la pandémie de covid-19 qui s'est développée depuis et doivent donc être considérés comme obsolètes. Les incertitudes actuelles sur l'ampleur et la durée de la crise sanitaire et économique ne rendent pas possible, à ce stade, la fixation de nouveaux objectifs pour 2020.

 Pour en savoir plus, voir chapitre 1

# Gestion des risques



## Les acteurs du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques



## Identification des principaux risques du Groupe

En plus des risques liés à la pandémie de covid-19 décrits à la page 37 du présent document, **les principaux facteurs de risques pour Sopra Steria** sont présentés ci-après. Les plus importants en termes de probabilité d'occurrence et d'ampleur quant à leur impact étant mentionnés en premier pour chaque catégorie de risques dans le tableau ci-dessous, et hiérarchisés au sein de chaque catégorie.

### Principaux risques liés à la stratégie et aux évolutions des marchés

- Adaptation à l'évolution des marchés et à la transformation digitale
- Perte d'un client ou d'un marché majeur
- Impact du Brexit

### Principaux risques liés à des obligations réglementaires

- Non-conformité, manquement à l'éthique **DPEF\***
- Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite

### Principaux risques liés aux activités opérationnelles

- Difficultés à attirer, développer, fidéliser les talents et/ou perte de rôles clés **DPEF\***
- Perte, altération ou divulgation de données
- Défaillance dans la gestion des projets clients (avant-vente, exécution)
- Indisponibilité des services et infrastructures informatiques et/ou interruption d'activité de sites

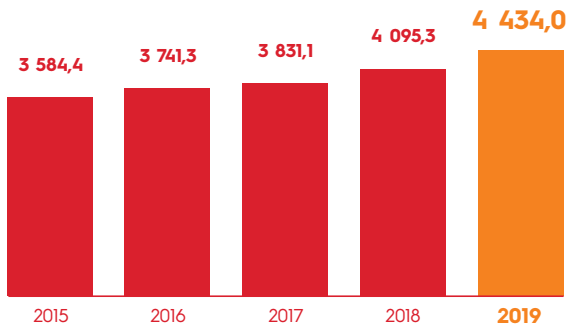
Le dispositif de contrôle interne et les politiques de gestion des risques mises en place par le Groupe ont pour objectif de réduire la probabilité de réalisation de ces risques principaux ainsi que leur impact potentiel sur le Groupe. Les politiques de gestion des risques font l'objet d'une description circonstanciée pour chacun d'entre eux dans le chapitre Facteurs de risques et contrôle interne du présent document.

\*DPEF

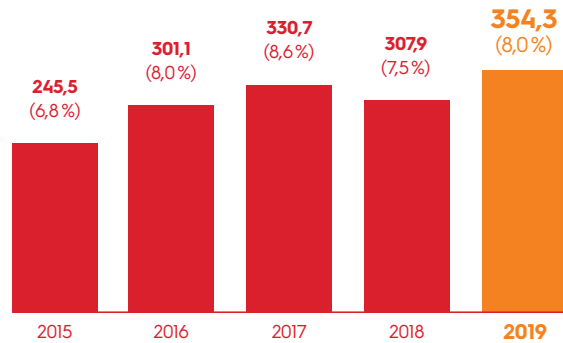
Ce risque répond également aux attentes de la réglementation prévue par les articles L. 225- 102-1,III et R.225-105 du Code de Commerce, dite Déclaration de performance extra-financière

# Performance financière

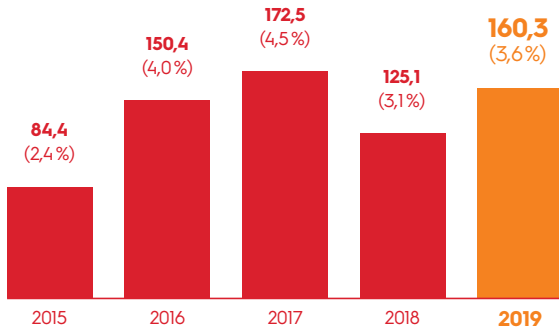
**Chiffre d'affaires**  
en millions d'euros



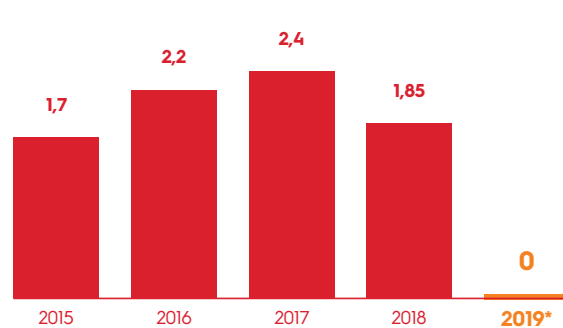
**Résultat opérationnel d'activité**  
en millions d'euros et% du CA



**Résultat net part du Groupe**  
en millions d'euros et% du CA

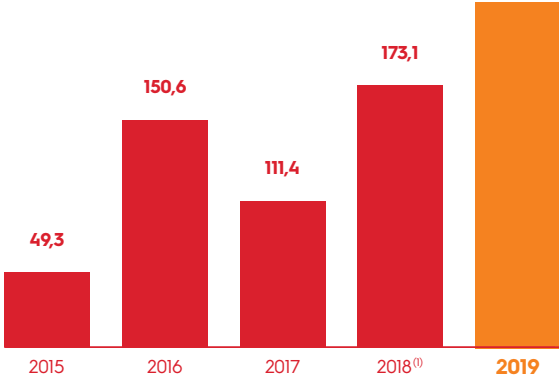


**Dividende en euros**  
par action



\* Montant proposé à l'assemblée générale du 9 juin 2020

**Flux net de trésorerie disponible**  
en millions d'euros



**Performance de l'action Sopra Steria sur 5 ans\***  
Comparée aux performances du SBF120 et du CAC40

SOPRA STERIA +124,92 % SBF120 +41,94 % CAC 40 +42,08 %



\* Base 100 au 02/01/2015

(source : Euronext Paris)

(1) Flux net de trésorerie disponible calculé hors cession de créances commerciales déconsolidante (37M€ de cession en 2017)

# Dialogue avec les investisseurs



## Fiche signalétique

Cotation	Euronext Paris
Marché	Compartiment A
Code ISIN	FR0000050809
Mnemo	SOP
Principaux indices	SBF 120, CAC ALL-TRADABLE, CAC ALL SHARES, CAC MID & SMALL, CAC MID 60, CAC SOFT & C. S., CAC TECHNOLOGY, EURONEXT FAS IAS, NEXT 150, Eurozone 120 Index, ESI Excellence Europe Index (Ethibel Sustainability Europe Index)

Éligibilité au plan d'épargne en actions (PEA)  
Éligibilité au service à règlement différé (SRD)



## Calendrier financier 2020

21 février 2020 avant bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2019*
24 avril 2020 avant bourse	Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2020
9 juin 2020	Assemblée générale des actionnaires
29 juillet 2020 avant bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2020*
28 octobre 2020 avant bourse	Chiffre d'affaires 3 <sup>e</sup> trimestre 2020

\* Les comptes annuels et semestriels sont commentés lors de réunions physiques et retransmises via un webcast bilingue français/anglais.

## Rencontres avec les investisseurs

La Direction des relations investisseurs dialogue avec la communauté financière tout au long de l'année. Elle s'attache à rencontrer l'ensemble des actionnaires, investisseurs et analystes financiers sur les principales places financières mondiales lors de road shows ou lors de conférences mais également à l'occasion des présentations financières annuelles et semestrielles et à l'Assemblée générale des actionnaires.



Institutions rencontrées

225



Réunions

231



Pays couverts

12



Villes couvertes

18



Roadshows

21



Conférences

7

TRANSPARENCE LABEL OR

Ce label distingue les Documents de référence les plus transparents selon les critères du classement annuel de la transparence.

## Part des investisseurs institutionnels dans le capital du Groupe

35,1%

investisseurs institutionnels internationaux

23,2%

investisseurs institutionnels français

## Part des actionnaires individuels dans le capital du Groupe

8,8%

part de l'actionariat individuel

TPI au 31/12/2019 - Seuil de détention supérieur à 1 000 actions

## Le Comité scientifique du Grand Prix de la Transparence\* a récompensé Sopra Steria en 2019



### Brochure de convocation

Sopra Steria reçoit le Prix de la Transparence pour sa Brochure de convocation à l'Assemblée générale des actionnaires



### 5<sup>ème</sup> place

TOP 5 du Grand Prix de la Transparence des informations réglementées

\*Comité scientifique du Grand Prix de la Transparence organisé par Labrador



# Contacts



## Suivez-nous sur

Site Internet Groupe  
<https://www.soprasteria.com>

Section Investisseurs  
<https://www.soprasteria.com/fr/investisseurs>

Section Développement Durable et Responsabilité d'entreprise  
<https://www.soprasteria.com/fr/a-propos/responsabilite-d-entreprise>



<https://twitter.com/soprasteria>



<https://www.facebook.com/soprasteria>



<https://www.linkedin.com/company/soprasteria>



<https://www.youtube.com/user/SteriaGroup>

## Direction des relations investisseurs

Olivier Psaume  
Tél.: +33.1.40.67.68.16  
Email: [investors@soprasteria.com](mailto:investors@soprasteria.com)

### Relations investisseurs ESG

Tél. : +33.1.40.67.86.88

### Relations actionnaires individuels

Tél. : +33.1.40.67.68.26

## Directrice Responsabilité d'entreprise

Fabienne Mathey-Girbig  
Email: [corporate.responsibility@soprasteria.com](mailto:corporate.responsibility@soprasteria.com)



# 1. Description de l'activité et de la stratégie

<b>1.</b>	<b>Carte d'identité de Sopra Steria Group</b>	<b>18</b>
<b>2.</b>	<b>Histoire de Sopra Steria Group</b>	<b>18</b>
<b>3.</b>	<b>Situation générale du secteur des ESN</b>	<b>19</b>
3.1.	Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN	19
<b>4.</b>	<b>Activités de Sopra Steria</b>	<b>20</b>
4.1.	Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe	20
4.2.	L'expertise métier au cœur de notre stratégie	23
4.3.	Recherche et Développement dans l'Édition de solutions	25
<b>5.</b>	<b>Stratégie et objectifs</b>	<b>26</b>
5.1.	Un positionnement fort et original en Europe	26
5.2.	Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés	26
5.3.	Objectifs stratégiques à moyen terme	28
<b>6.</b>	<b>Résultats annuels 2019</b>	<b>28</b>
6.1.	Commentaires sur les performances 2019	28
6.2.	Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et de la situation nette de l'exercice 2019	29
6.3.	Dividende proposé au titre de l'exercice 2019	29
6.4.	Effectifs	29
6.5.	Empreinte sociale et environnementale	30
<b>7.</b>	<b>Faits marquants et évolutions récentes</b>	<b>30</b>
7.1.	Faits marquants de l'année	30
7.2.	Évolutions récentes	30
<b>8.</b>	<b>Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2019</b>	<b>31</b>
<b>9.</b>	<b>Organisation du Groupe</b>	<b>32</b>
9.1.	Structure permanente	32
9.2.	Structures non permanentes : affaires et projets	33

## 1. Carte d'identité de Sopra Steria Group

### Dénomination : Sopra Steria Group

Jusqu'au 2 septembre 2014, la Société avait pour dénomination sociale « Sopra Group ». En conséquence du succès de l'offre publique d'échange initiée par Sopra sur les actions de groupe Steria SCA (cf. communiqué de presse du 6 août 2014), le Conseil d'administration du 3 septembre 2014, sous la Présidence de Pierre Pasquier, a constaté la prise d'effet de plusieurs résolutions approuvées sous condition suspensive par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 juin 2014.

L'entrée en vigueur de ces résolutions a eu pour conséquence, notamment, la modification de la dénomination sociale de « Sopra Group » devenue « Sopra Steria Group ».

**Siège social** : PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 Annecy - France. Le numéro de téléphone est le + 33(0)4 50 33 30 30.

**Direction générale** : 6 avenue Kleber, 75116 Paris - France. Le numéro de téléphone est le + 33(0)1 40 67 29 29

**Forme juridique** : société anonyme.

**Site web de la société** : <https://www.soprasteria.com> <sup>(1)</sup>

**Date de constitution** : le 5 janvier 1968 pour une durée de cinquante ans à compter du 25 janvier 1968 et renouvelée par l'Assemblée générale du 19 juin 2012 pour une durée de 99 années.

**Objet social** : « La Société a pour objet :

En France et partout ailleurs, tous conseils, expertises, études, enseignements se rapportant à l'organisation des entreprises et au traitement de l'information, toutes analyses et programmations sur ordinateurs, l'exécution de tous travaux à façon.

La conception et la réalisation de tous systèmes s'appliquant à l'automatisme et la gestion, comprenant l'achat de composants et de matériels, leur montage et les logiciels adaptés.

La création ou l'acquisition et l'exploitation de tous autres fonds ou tous établissements de nature similaire.

Et généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement, soit seule, soit en participation ou en société avec toutes autres sociétés ou personnes. » (*article 2 des statuts*).

**Registre de commerce** : 326 820 065 RCS Annecy

**Lieu où peuvent être consultés les documents juridiques** : siège social.

**Code ISIN** : FR0000050809

**L'identifiant d'entité juridique (Legal Entity Identifier – LEI)** : 96950020QIOHAAK9V551

**Exercice social** : du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

### Répartition statutaire des bénéfices

« Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau.

Le solde, s'il en existe, est réparti par l'Assemblée entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'eux.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice. » (*Extrait de l'article 37 des statuts*).

## 2. Histoire de Sopra Steria Group

### UNE HISTOIRE DÉDIÉE À L'ENTREPRENEURIAT

Dotés d'un fort esprit entrepreneurial et du sens de l'engagement collectif, nous œuvrons chaque jour pour apporter des solutions du conseil à l'intégration à nos clients. Notre objectif : être le partenaire de référence des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques des principaux pays où nous sommes présents. Notre ambition : être pertinent et avoir un impact business et sociétal positif.

#### 2014-2020

##### Une nouvelle dimension tournée vers le développement et la compétitivité

Le Projet Sopra Steria 2020 est lancé pour améliorer la performance du Groupe dans tous les domaines et augmenter sa valeur ajoutée.

L'acquisition de CIMPA en octobre 2015 permet d'intensifier sa présence sur le marché du PLM (*Product Lifecycle Management*). Après l'acquisition de l'éditeur Cassiopae, finalisée en janvier 2017, trois nouvelles sociétés rejoignent Sopra Steria en 2017 : Kentor, 2MoRO et Galitt.

Courant 2018, le Groupe acquiert la société allemande de services informatiques BLUECARAT pour renforcer son positionnement en Allemagne et pour offrir de nouvelles opportunités de croissance à la filiale locale, ainsi que Apak pour compléter son offre Crédits. En 2019, il réalise deux grandes avancées sur le marché du *Core Banking* : l'acquisition de SAB et le partenariat avec les Sparda-Bank en Allemagne qui lui permettent de construire une plate-forme digitale pour 7 banques allemandes. Fin 2019, Sopra Steria renforce également son activité et consolide sa stratégie en lançant sa nouvelle marque de conseil en transformation digitale, Sopra Steria Next.

(1) Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.

Aujourd'hui, le Groupe figure dans le Top 5 des acteurs européens de la transformation numérique en apportant une réponse globale aux enjeux de développement et compétitivité des grandes entreprises et organisations.

## 2014

### La naissance d'un nouveau leader européen de la transformation digitale

Complémentaires dans leurs métiers, leurs verticaux stratégiques et leurs géographies et partageant une culture d'entreprise proche, les deux acteurs fusionnent pour donner naissance au groupe Sopra Steria.

## 2000-2014

### L'accompagnement à la transformation numérique

L'éclatement de la bulle Internet en 2001 accélère les mutations du marché. Les clients recherchent des acteurs globaux, capables de les accompagner dans la transformation de leurs métiers.

Steria répond à ces enjeux par des acquisitions majeures et structurantes telles que l'intégration des activités services de Bull en Europe en 2001, l'acquisition de l'allemand Mummert Consulting en 2005 et de Xansa, expert du BPO (*Business Process Outsourcing*), en 2007.

## 1985-2000

### La performance économique au cœur de la stratégie

Face à la maturité du marché des services informatiques, Sopra repense ses fondamentaux et se recentre sur l'intégration de systèmes et d'édition de logiciels. Le groupe Sopra est introduit en Bourse en 1990. Steria mise sur la rationalisation et l'industrialisation des processus pour réorganiser sa structure fonctionnelle. Avec de beaux succès commerciaux, la société Steria est introduite en Bourse en 1999.

Sopra combine croissance interne et externe pour consolider son expansion européenne et ses pôles de compétences : le Conseil, l'Intégration de systèmes et l'édition de solutions. Axway, filiale née du regroupement des divisions d'infrastructure logicielle du Groupe, est introduite en Bourse en 2011.

## 1968-1985

### Des services informatiques pour accompagner la modernisation de la société

Sopra et Steria sont deux entités distinctes qui évoluent dans l'industrie naissante des services informatiques. Leur objectif commun : répondre aux besoins des grands comptes par des produits et services innovants. Sopra investit dans le développement de logiciels et multiplie ses implantations sur les marchés. Parallèlement, Steria remporte plusieurs contrats dans le secteur public.

## 3. Situation générale du secteur des ESN

### 3.1. Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN

En 2019, les services du numérique en Europe de l'Ouest ont représenté un marché estimé à 273,4 Md€ <sup>(1)</sup>.

#### I MARCHÉ DES SERVICES DU NUMÉRIQUE EN EUROPE DE L'OUEST (HORS MATÉRIELS ET LOGICIELS)

Pays (en milliards d'euros)	Estimations 2019
France	35,7
Royaume-Uni	77,3
Allemagne	48,1
Reste de l'Europe	112,3
<b>TOTAL</b>	<b>273,4</b>

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2019. Ces prévisions ont été réalisées avant la pandémie de covid-19.

La croissance du marché en Europe de l'Ouest est estimée <sup>(2)</sup> à environ 5,3 % en 2019, dont 5,2 % en Allemagne, 4,5 % en France et 2,7 % au Royaume-Uni. D'après les analyses de marché <sup>(1)</sup>, cette tendance devrait se maintenir avec une croissance annuelle de plus de 5 % par an d'ici 2022.

(1) Source : Rapport Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2019. Ces prévisions ont été réalisées avant la pandémie de covid-19.

(2) Croissance calculée à dollars US 2013 constant

## DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Activités de Sopra Steria

### I MARCHÉ DES SERVICES DU NUMÉRIQUE EN EUROPE DE L'OUEST (HORS MATÉRIELS ET LOGICIELS)

Métiers (en milliards d'euros)	Estimations 2019
Consulting	60,1
Développement et Intégration de systèmes	69,4
Services IT externalisés	112,8
Business Process Outsourcing	31,1
<b>TOTAL</b>	<b>273,4</b>

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2019. Ces prévisions ont été réalisées avant la pandémie de covid-19.

Les segments des processus métiers externalisés (*Business Process Outsourcing*) et des services IT externalisés ont crû à un rythme respectivement à 3,9 % et 4,1 % en 2019. Les segments les plus dynamiques ont été les services liés au développement applicatif et à l'intégration de systèmes (croissance estimée à + 6,1 %) et le conseil (croissance estimée à + 7,3 %).

Deux caractéristiques du marché européen peuvent être soulignées :

- trois pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France) concentrent 59 % des dépenses en services du numérique <sup>(1)</sup> ;
- les activités d'externalisation des services technologiques (maintenance applicative et gestion d'infrastructures) et le *Business Process Outsourcing* représentent ensemble un peu plus de la moitié des dépenses en services informatiques des entreprises européennes <sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, en dépit d'un phénomène de consolidation existant, le marché des services informatiques reste fragmenté, la part de marché du plus gros acteur, en Europe, étant nettement inférieure à 10 %. Dans ce paysage, Sopra Steria figure parmi les 10 plus importantes sociétés de services du numérique œuvrant en Europe (hors captives et hors acteurs purement locaux). Sa part de marché est de plus de 5 % en France et se situe, en moyenne, entre 0,5 % et 1 % sur les autres grands pays européens.

Sur le marché européen, les principaux concurrents de Sopra Steria sont : Accenture, Atos, Capgemini, CGI, DXC, IBM pour les acteurs mondiaux. Il convient d'ajouter des acteurs d'origine indienne, principalement au Royaume-Uni (TCS, Cognizant, Wipro, Infosys...) ainsi que des acteurs locaux avec de fortes présences régionales (Indra en Espagne, Fujitsu au Royaume-Uni, Tieto/Evry en Scandinavie...). En dehors des activités de services, sur le marché du software où Sopra Steria est présent, notamment dans le domaine bancaire, il convient de mentionner des concurrents cotés en Bourse comme Temenos ou Alpha Financials.

## 4. Activités de Sopra Steria

### 4.1. Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe

Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels, aide ses clients à mener leur transformation digitale et à obtenir des bénéfices concrets et durables, grâce à l'un des portefeuilles d'offres le plus complet du marché : Conseil et Intégration de systèmes, Édition de solutions métiers et technologiques, gestion d'infrastructures, cybersécurité et exécution de processus métier (*Business Process Services*).

Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative : compréhension stratégique, cadrage et mise en œuvre de programmes, transformation et exploitation des infrastructures informatiques, conception et mise en place des solutions, externalisation des processus métier.

Pour Sopra Steria, accompagner ses clients dans la réussite de leur transformation numérique, c'est décliner leurs enjeux stratégiques et

métier en initiatives digitales au travers d'une offre de bout en bout exclusive sur le marché. Grâce à une forte proximité avec ses clients et à ses équipes pluridisciplinaires, le Groupe est en mesure d'innover continuellement pour garantir la pertinence de ses offres face aux enjeux stratégiques de chacun de ses marchés verticaux.

Les équipes Sopra Steria sont formées à la fois aux nouvelles plates-formes de microservices, de DevOps et au *Cloud*. De plus, elles adoptent de nouvelles méthodes pour concevoir, délivrer et embarquer les équipes. Ce dispositif permet à Sopra Steria d'offrir les deux éléments clés à la réussite de la transformation digitale : la vitesse d'exécution et l'ouverture aux écosystèmes externes.

Le groupe Sopra Steria est également le partenaire privilégié d'Axway Software dont les plates-formes d'échange et de *Digital Enablement* occupent une place importante dans la modernisation des systèmes d'information et leur ouverture au digital.

Sopra Steria est un Groupe indépendant, contrôlé à hauteur de 22,4 % du capital et 33,6 % en droits de votes théoriques par ses fondateurs et des managers. Il s'appuie sur 46 000 collaborateurs présents dans 25 pays pour déployer une stratégie axée sur les grands comptes européens.

(1) Source : Rapport Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2019 à U.S dollars 2013 constant. Ces prévisions ont été réalisées avant la pandémie de covid-19.

#### 4.1.1. LE CONSEIL ET L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES – 62 % DU CA 2019

##### a. Le Conseil

Sopra Steria Next, marque Conseil du Groupe, figure parmi les grands cabinets de conseil. Avec plus de 40 ans d'expérience dans le Conseil métier et technologique auprès des grandes entreprises et des organismes publics, Sopra Steria Next, fort d'environ 3 400 consultants en France et en Europe, a pour vocation d'accélérer le développement et la compétitivité de ses clients en les accompagnant dans leur transformation numérique tout en intégrant leurs enjeux de durabilité en lien avec la politique de Responsabilité d'Entreprise de nos clients. Cet accompagnement consiste côté métiers à appréhender les enjeux de nos clients au travers d'une forte expertise sectorielle, puis à concevoir des trajectoires de transformation (process métier, urbanisation de données, conduite du changement) pour tirer le meilleur parti des nouvelles technologies numériques. Il consiste côté des DSI, à appréhender les nouveaux défis de la DSI de nos clients et à les appuyer dans leur transformation et dans la transformation de leur *Legacy*.

##### b. L'Intégration de systèmes

Cœur de métier historique de Sopra Steria, l'Intégration de systèmes touche l'ensemble du cycle de vie des systèmes d'information et des grands programmes de transformation. Sopra Steria intervient sur l'ensemble du patrimoine applicatif pour répondre aux enjeux de ses clients :

##### Conception et intégration

Les équipes de Sopra Steria accompagnent leurs clients dans la mise en œuvre de projets en mode agile et industrialisé. Le Groupe s'engage sur la conception et la livraison de systèmes alignés sur les exigences métier, flexible et adapté aux nouvelles exigences de la transformation digitale, ainsi qu'aux contraintes réglementaires sectorielles. Ceci est le fruit de la proximité avec les équipes de Sopra Steria Consulting.

##### Performance et transformation

Au-delà de la maintenance standard des systèmes d'information, Sopra Steria s'inscrit dans une démarche de transformation continue de ces systèmes pour garantir à ses clients une efficacité opérationnelle optimisée et ajustée aux évolutions métier. La démarche de transformation intègre un mode opératoire outillé et documenté permettant d'associer les enjeux de réduction du *time-to-market*, l'amélioration de la compétitivité et la continuité de service.

##### Urbanisation des données

Une fois les systèmes et technologies implémentés, le système d'information donne accès à des données fiables, pertinentes et critiques permettant une meilleure analyse de la satisfaction des utilisateurs et l'optimisation de la performance des services.

En effet, avec la multiplication des sources de données hétérogènes liées à une modification en profondeur des usages, les données sont plus que jamais un facteur de grande richesse pour l'entreprise. Pour les valoriser, Sopra Steria a développé un savoir-faire et une expertise spécifique pour gérer l'explosion des données et compétences associées (*Data Science*, *Smart Machine*, Automation, Intelligence Artificielle) en les intégrant dans une solution globale, leur sécurisation quelles que soient leurs origines (mobile, objets connectés, *Privacy Data*, *Cloud*, parcours multimodal et multicanal...) et leur exploitation au travers d'algorithmes contextualisés.

L'offre d'Intégration de systèmes du Groupe adresse ainsi à la fois les enjeux d'obsolescence et de modernisation du système d'information en garantissant flexibilité et création de valeur.

##### PLM (*Product Lifecycle Management*)

CIMPA apporte une expertise complète à travers son offre PLM qui couvre l'ensemble des différentes facettes des services PLM :

- la création ou l'optimisation d'une stratégie PLM ;
- le déploiement d'outils, de processus ou de méthodes liés à la stratégie ;
- la formation et le support aux utilisateurs.

#### 4.1.2. LA GESTION DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES – 11 % DU CA 2019

Avec plus de 5 000 experts dans le monde et plus de 10 ans de développement de nos centres de services d'infogérance en Europe et en Inde, Sopra Steria, acteur majeur de la transformation digitale, adresse tout projet de transformation technologique et organisationnel, allant du conseil à l'exécution des opérations dans le domaine de la gestion des infrastructures informatiques.

Cette expertise couvre quatre familles de services indispensables à l'évolution des systèmes d'information de nos clients :

- le *Cloud Services*, palette complète de solutions de services personnalisables autour du *Cloud* comme le *CloudAssessment*, le *CloudMigrationFactory*, le *CloudEconomics* ou encore le *CloudOps*, ces solutions permettant d'assurer la gestion de bout en bout des environnements et applications *Cloud* de nos clients ;
- le *User Experience Services*, plate-forme de services intelligents pour mieux servir les collaborateurs de nos clients et accroître l'efficacité des services clients comme le *Digital Workplace services*, le *Support services* ou le *AI Services* ;
- le *Traditional IT Services* qui regroupe les services technologiques autour des serveurs, des réseaux, du stockage, de la sauvegarde pour optimiser les applications existantes tout en assurant leurs évolutions et leurs interconnexions avec les applications hébergées dans le *Cloud*. Ces services sont complétés par des capacités d'hébergement en Europe, bénéficiant des certifications ISO 27001 et HDS (France) ;
- le *Consulting Services*, ensemble de propositions de valeurs pour copiloter et opérer les projets de transformation de nos clients adressant les trois familles de services présentées ci-dessus.

Associant des activités de Consulting et de *delivery multimodal*, nos équipes réalisent plus spécifiquement des projets de transformation et de services managés en environnements *Cloud* privé, public et hybride.

Sopra Steria accompagne ses clients dans leurs initiatives stratégiques sur le *Cloud-native*, le *Cloud-First* ou le *DataCenterLess*. Sopra Steria déploie et opère des solutions éprouvées de mise en production, de continuité de services et de pilotage des données autour de ses offres personnalisables comme le *Devops services*, le *Live services*, le *API services* ou le *Smart Data services* pour fiabiliser et assurer une haute disponibilité applicative.

## DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Activités de Sopra Steria

### 4.1.3. LA CYBERSÉCURITÉ

Avec plus de 700 experts et des centres de cybersécurité de dernière génération en Europe et dans le monde (France, Royaume-Uni, Singapour), Sopra Steria est un acteur international de la protection des systèmes critiques et des patrimoines informationnels sensibles des grands donneurs d'ordres institutionnels et économiques.

L'offre de cybersécurité couvre cinq domaines d'expertise clés :

- **Gouvernance, Risques et Conformité (GRC)** : un conseil à forte valeur ajoutée associé à l'intégration de solutions de GRC pour une gouvernance de la sécurité outillée et centrée sur la gestion des risques métiers. Dans le domaine de la conformité réglementaire, l'accompagnement global de Sopra Steria à la mise en conformité aux grandes réglementations françaises et européennes (LPM, GDPR, NIS, export control...) est basé sur l'expertise juridique et opérationnelle de nos consultants ;
- **Sécurité applicative** : un programme complet de sécurisation des patrimoines applicatifs, intégrant une démarche projet *Security by Design* et une capacité industrielle unique d'audit de code *as a service* délivré depuis nos centres de cybersécurité ;
- **Sécurité Cloud** : Sopra Steria Cloud Security Services intègre la conformité aux référentiels concernés, les approches *Security by Design*, la sécurisation des applications et la surveillance globale des environnements *Cloud Public* et *Multi Cloud* ;
- **Sécurité des données** : un programme complet allant des risques métiers aux mesures de protection et de surveillance, adapté aux environnements hybrides (*legacy, Cloud*), qui s'appuie sur les meilleures technologies *Big Data* et la *Data Science* ;
- **Security Intelligence Centre (SIC)** : une offre évolutive de service de *Security Operation Center (SOC)* capable d'opérer pour les Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) conformément à la qualification *Prestataire de Détection des Incidents de Sécurité (PDIS)* délivrée par l'agence française de régulation (ANSSI). Leader en France, ce SOC associe gestion du renseignement et intelligence artificielle pour anticiper, détecter, analyser et répondre plus rapidement et plus précisément aux cyberattaques.

Cette offre globale s'adapte à tout type d'environnement et apporte une réponse concrète aux enjeux spécifiques liés aux systèmes industriels.

### 4.1.4. LES SOLUTIONS MÉTIER – 16 % DU CA 2019

Sopra Steria met son expertise métier au service de ses clients à travers des solutions packagées dans trois domaines : la Banque et les institutions financières à travers l'offre de Sopra Banking Software, les Ressources Humaines à travers Sopra HR Software et l'Immobilier avec ses solutions de gestion immobilière. Le Groupe propose à ses clients les solutions les plus performantes en harmonie avec leur ambition et l'état de l'art en matière de technologies, de savoir-faire et d'expertise de chacun des trois domaines.

#### Solutions

##### Sopra Banking Software : éditeur de solutions financières

Avec ses technologies et la puissance de son engagement, la mission de Sopra Banking Software est d'aider ses clients à se transformer pour continuer à remplir leur mission au service des Hommes.

Chaque jour, Sopra Banking Software, Filiale à 100 % du Groupe, accompagne plus de 1 500 clients à travers le globe sur des sujets tels que l'**Expérience client**, l'**Excellence opérationnelle**, la **maîtrise des coûts**, la **conformité** ou la **réduction des risques**.

Ses clients sont :

- **Des banques en Europe et en Afrique** : banques de détail et banques directes, de réseau ou privées et de microfinance, ainsi que les usines de paiements et de crédit.
- **Des institutions de financement et de crédit sur tous les continents** : particuliers et entreprises, marché automobile et équipement, crédit-bail mobilier et immobilier mais aussi finance de marché.

Avec plus de 5 000 experts et 51 bureaux dans le monde, Sopra Banking Software couvre les enjeux de ses clients sur toutes les géographies et dans tous les domaines métiers tels que la diffusion de nouvelles offres, la qualité de la relation client, la production, l'intégration comptable, le reporting réglementaire.

#### Services

Acteur capable d'offrir une solution end-to-end, Sopra Banking Software propose également des prestations de conseil, des services d'implémentation, de maintenance ou de formation. Ces solutions permettent aux institutions financières d'assurer leur fonctionnement quotidien tout en tournant leurs organisations vers l'innovation et l'agilité, le tout permettant de garantir une croissance durable. Parmi les meilleures solutions du marché et bénéficiant d'une expertise de plus de 50 ans, Sopra Banking Software s'engage avec ses clients et ses collaborateurs à construire le monde financier de demain.

##### Sopra HR Software : un leader dans le domaine de la gestion des ressources humaines

Le groupe Sopra Steria est éditeur dans le domaine des solutions de gestion des Ressources Humaines à travers Sopra HR Software, filiale à 100 % de Sopra Steria. Sopra HR Software présent dans 10 pays, offre des solutions RH, parfaitement adaptées aux besoins des Directions de Ressources Humaines. Sopra HR Software compte aujourd'hui 1 800 collaborateurs et gère la paye de plus de 12 millions de salariés pour 900 clients.

Sopra HR Software s'inscrit comme un partenaire de la réussite de la transformation digitale des entreprises et anticipe les nouvelles générations de solutions RH.

#### Solutions

Les offres de Sopra HR Software sont basées sur les pratiques métier les plus innovantes et permettent une couverture fonctionnelle étendue : Core HR, Paie, Temps et Activités, Gestion des talents, Expérience collaborateurs, Analytique RH. L'offre s'appuie sur deux lignes de produits HR Access® et Pléiades® et s'adresse aux moyennes et grandes organisations, publiques ou privées, quels que soient leur secteur d'activité, leur complexité organisationnelle ou leurs localisations.

Au sein du Sopra HR Lab, le Groupe anticipe le meilleur des nouvelles solutions RH.

#### Services

Sopra HR Software, offreur global, propose un ensemble de services associés à son offre de solutions. Sopra HR Software accompagne ses clients tout au long de leurs projets : du conseil à l'implémentation, de la formation des équipes, à la maintenance au *Business Process Services (BPS)*.

Sopra HR Software met en œuvre ses propres solutions en mode *on premise* ou en mode *Cloud* et propose également une large gamme de services opérés.



### Solutions Immobilier by Sopra Steria : l'acteur immobilier de référence de la transformation digitale

Sopra Steria est le premier éditeur, distributeur, intégrateur et infogéreur de progiciels immobiliers en France. À la pointe des technologies digitales, il propose aux grands acteurs publics et privés de l'immobilier (investisseurs institutionnels, immobilier social, administrateurs de biens et grands utilisateurs) le système d'information le plus complet du marché.

Aujourd'hui, c'est plus de 700 experts qui guident les 483 clients de Solutions Immobilier by Sopra Steria dans la concrétisation de leur approche numérique pour augmenter la rentabilité de leurs patrimoines et améliorer les usages et les relations avec leurs occupants et prestataires tout en respectant la législation.

Ceci n'est possible qu'avec la connaissance unique des métiers de l'immobilier dont dispose Solutions Immobilier by Sopra Steria combinée aux démarches de coconstruction établies avec leurs clients.

#### Solution

Solutions Immobilier by Sopra Steria propose une plate-forme de services digitaux centrée sur un référentiel immobilier ouvert et partagé privilégiant les usages métiers de tous les acteurs pour une expérience utilisateur réussie.

#### Services

Solutions Immobilier by Sopra Steria accompagne ses clients avec une offre de services de bout en bout : du conseil aux services managés, en passant par l'intégration.

#### 4.1.5. LES BUSINESS PROCESS SERVICES – 11 % DU CA 2019

Sopra Steria propose une offre globale de *Business Process Services* (BPS) : conseil pour définir les modèles opérationnels cibles, élaboration du plan de transformation et de transition, services opérés.

Aujourd'hui, notre approche des BPS va de pair avec la transformation numérique. Les technologies numériques ont ouvert des perspectives d'amélioration des principaux processus métier pour toutes les organisations. Qu'il s'agisse de la robotique, des *chatbots*, du traitement automatique du langage naturel (NLP) ou de l'intelligence artificielle (IA), les technologies numériques peuvent rationaliser l'exécution des processus, en réduire les coûts et conduire à de nouvelles approches.

Sopra Steria a noué des relations avec des fournisseurs majeurs de solutions numériques pour les BPS. De plus, nous sommes particulièrement présents au sein de l'écosystème technologique, que ce soit au niveau mondial ou local. Nous disposons ainsi d'un réseau dynamique de partenaires et d'une forte capacité à détecter des solutions innovantes grâce à nos liens avec le monde des startups technologiques. Nous associons nos propres plates-formes et solutions à celles de nos partenaires technologiques, pour apporter le bon niveau d'innovation dans nos services « conception, production et exploitation ». Nos équipes de design spécialisées s'emploient à apporter la meilleure « expérience-client » possible aux utilisateurs finaux et nous améliorons fortement l'efficacité des processus en nous appuyant sur l'*Intelligent automation* et la *Machine Learning*. Grâce à la technologie, nous pouvons mettre au point les modèles opérationnels de demain.

Sopra Steria dispose de consultants et praticiens experts en BPS digitaux. Ceux-ci aident les organisations à faire le meilleur usage des nouvelles technologies numériques pour transformer leur activité : modèle opérationnel, processus et service à l'utilisateur final. Notre capacité à adresser aussi bien la dimension métier que la

dimension humaine de la transformation nous permet d'accompagner nos clients dans leur *Digital Journey* en les aidant à se départir d'une vision théorique des solutions possibles pour s'orienter vers des technologies précises. Nous éliminons les pratiques inefficaces, réorganisons les tâches et améliorons les résultats des activités qui nous sont confiées, que ce soit des processus métiers unitaires ou des services partagés très complexes. À cela s'ajoute l'expérience de nos collaborateurs en matière de conduite du changement, essentielle à la réussite de la transformation. Dans les différents domaines des BPS, nous pouvons assurer nous-mêmes les services ou intégrer le personnel du client à Sopra Steria pour le faire : nous investissons alors dans ces personnes afin qu'elles gagnent en efficacité et en productivité, en leur enseignant nos meilleures pratiques.

Sopra Steria exploite deux des services partagés les plus importants d'Europe, en fournissant au quotidien plusieurs processus métier aux clients finaux.

## 4.2. L'expertise métier au cœur de notre stratégie

Sopra Steria a retenu huit grands marchés verticaux qui constituent ses domaines d'excellence et représentent 90 % du chiffre d'affaires. Dans chacun de ces domaines, le Groupe propose une offre globale, répondant aux enjeux spécifiques des clients.

### 4.2.1. BANQUE

Le secteur des banques et des institutions financières est entré dans une nouvelle ère : celle de l'Open Banking. L'exigence des clients, la pression réglementaire s'accroissent constamment et de nouveaux entrants (Fintechs, GAFAS, acteurs de la distribution et télécom...) contribuent à accélérer les transformations de cet écosystème vers plus d'ouverture, ce qu'on appelle l'Open Banking.

Face à ces nouveaux enjeux, Sopra Steria se veut un partenaire des banques, facilitateur et accélérateur de la transformation.

Fort d'une triple maîtrise, la connaissance du métier des banques, de leurs clients et des technologies les plus innovantes, le Groupe propose des solutions software puissantes et agiles, ainsi que leur mise en application au travers de cas d'usage à valeur ajoutée. Qu'il s'agisse de gestion du risque, de conformité réglementaire, de protection des données, d'amélioration de l'expérience client, d'optimisation de la performance, de différenciation ou de recherche de nouvelles sources de revenus, le Groupe, avec sa filiale Sopra Banking Software, apporte des solutions globales et transforme l'évolution du monde bancaire en opportunités pour ses clients.

### 4.2.2. SECTEUR PUBLIC

Confronté aux nouvelles attentes des citoyens et des entreprises, à la nécessité d'optimiser ses dépenses, à l'obligation de suivre les évolutions réglementaires et porté par une vague de réformes, le secteur public poursuit le vaste mouvement de transformation de ses métiers, de son organisation et de son offre de service aux usagers.

Dans un contexte où le numérique est un fort accélérateur de transformation, Sopra Steria propose d'une part des offres de digitalisation des services des administrations, de réingénierie des processus, et plus généralement de modernisation des systèmes d'information métier à travers des programmes de transformation digitale et, d'autre part, des solutions de mutualisation des fonctions de support de l'État, des collectivités territoriales et des principaux acteurs de la sphère santé/sociale.

## DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Activités de Sopra Steria

Les acteurs du secteur public s'assurent ainsi qu'ils servent leurs objectifs et leurs priorités au meilleur coût tout en donnant au système d'information l'agilité nécessaire pour répondre aux attentes fortes des citoyens et des agents.

### 4.2.3. AÉROSPACE, DÉFENSE ET SÉCURITÉ INTÉRIEURE

#### a. Aerospace

Le secteur aéronautique & spatial est un terrain particulièrement fertile en matière d'innovation. Ce secteur est soumis à des contraintes de fiabilité, de disponibilité, de sécurité et de performance qui nécessitent de la part des fournisseurs une complète maîtrise des technologies et des processus mis en œuvre, mais également une parfaite connaissance du cœur de métier de leurs différents clients.

Afin d'optimiser leurs services, les acteurs du secteur sont amenés à aligner leurs capacités et les cadences de leurs chaînes industrielles, à optimiser leurs processus et leurs systèmes d'information tout en améliorant leur rentabilité. La continuité numérique et la capacité à gérer le cycle de vie du produit, de sa conception à sa fabrication et à son après-vente, sont majeures. À ce titre, l'acquisition de la société CIMPA en 2015, spécialiste du *Product Lifecycle Management*, prend tout son sens d'autant qu'elle a été complétée en 2017 par celle de 2MoRO qui étend l'offre du Groupe dans les domaines de la maintenance aéronautique.

Pour relever ces défis, l'expertise de Sopra Steria s'opère dans des domaines aussi critiques que la performance industrielle, le *manufacturing* et en particulier le *shopfloor*, la chaîne d'approvisionnement, les systèmes embarqués ou encore la gestion du trafic aérien.

#### b. Défense

Dans un contexte géopolitique tendu, marqué par la montée en puissance de nouvelles menaces pour les États (cybercriminalité, terrorisme...), les services de Défense doivent gagner en efficacité en tenant compte des contraintes budgétaires. Optimiser l'interopérabilité et la sécurité des systèmes opérationnels critiques pour échanger des informations en temps réel devient essentiel.

Fort de plus de 40 ans d'expérience aux côtés des Armées en Europe, Sopra Steria conjugue pragmatisme et innovation grâce à des solutions technologiques et métier puissantes :

- interopérabilité et sécurité des systèmes militaires ;
- performance et efficacité globale des forces armées ;
- efficacité de la chaîne logistique des armées (*Supply Chain Management*) ;
- fiabilité des systèmes d'information opérationnels et de communication ;
- maîtrise des coûts et de la complexité de mise en conformité des systèmes de commandements et de contrôles.

#### c. Sécurité intérieure

Sopra Steria accompagne les administrations pour les aider à relever les défis de la sécurité intérieure. Le Groupe opère dans 24 pays au service de nombreuses organisations : police, gendarmerie, services d'urgence et de secours, services de contrôle aux frontières, justice, douanes et sécurité intérieure.

Pour le compte de ces organisations, Sopra Steria prend en charge des projets de grande ampleur, complexes et critiques, portant sur :

- la gestion des enquêtes et le traitement de l'information ;
- la sécurité routière ;
- l'automatisation des solutions de commandement et de contrôle ;
- la gestion de documents d'identité, de titres sécurisés et de biométrie civile et criminelle ;
- la modernisation des chaînes judiciaires et pénitentiaires ;
- les systèmes informatiques intelligents et distribués ;
- la sécurisation des infrastructures ;
- les technologies mobiles au service de l'optimisation des interventions des agents.

Par ailleurs, le Groupe a développé des solutions innovantes spécifiques au domaine de la sécurité pour répondre aux enjeux et besoins des clients de ce secteur (biométrie, mobilité, moteurs de recherche d'empreintes digitales et génétiques, mise en œuvre d'un *Cloud* de confiance, etc.).

### 4.2.4. ÉNERGIE ET UTILITIES

Face aux défis de la transition énergétique et de l'ouverture des marchés, les acteurs du secteur de l'énergie en Europe sont confrontés aux enjeux suivants :

- décarboner leur mix de production ;
- tirer parti de la compétitivité toujours accrue des renouvelables, réussir le défi industriel de l'énergie nucléaire bas carbone, développer le stockage d'énergie ;
- réduire leurs impacts environnementaux et ceux de leurs clients ;
- adapter les réseaux de transport et de distribution aux renouvelables et aux *microgrids* ;
- élargir et enrichir leur portefeuille de produits et de services ;
- rationaliser leurs opérations.

Dans un contexte de choix stratégiques à affirmer entre intégration ou spécialisation, de priorités d'investissement à allouer au champ régulé ou au secteur concurrentiel, et de degré d'internationalisation, la digitalisation s'impose comme la voie incontournable pour accélérer la transformation des acteurs du secteur.

Sopra Steria accompagne la mutation des opérateurs de l'énergie et des *utilities* sur leurs domaines stratégiques :

- expérience et conquête clients : réinventer la relation client et concevoir de nouveaux services ;
- optimisation de la performance des actifs : maîtriser les coûts d'exploitation et sécuriser la performance ;
- modernisation des réseaux : accompagner la décentralisation et la digitalisation des réseaux d'énergies ;
- l'entreprise *data centric* : organiser, valoriser et fédérer les données à l'échelle de l'entreprise et de ses collaborateurs ;
- transformation et performance des organisations : rendre possible les évolutions des organisations et des métiers pour plus d'agilité.

#### 4.2.5. TÉLÉCOMS, MÉDIAS ET ENTERTAINMENT

Le secteur des télécommunications, des médias et de l'*Entertainment* est au cœur de la transformation digitale et ceci à double titre :

- d'une part il soutient la numérisation de l'ensemble des autres verticaux notamment en fournissant aux algorithmes les datas collectées par des milliards d'objets ;
- et de l'autre il valide, en pionnier, la mise en œuvre de l'entreprise plate-forme.

Sopra Steria accompagne la transformation de ses clients sur ces principaux challenges :

- **Agilisation de l'entreprise** : pour être en mesure de reconfigurer plus aisément l'entreprise, ses organisations afin de mieux saisir les nouvelles opportunités et également engager plus encore managers et collaborateurs au service des clients ;
- **Digitalisation des services** : en posant les fondamentaux de l'entreprise plate-forme permettant la numérisation des offres de bout en bout du client à l'infrastructure ;
- **Automatisation de la gestion des infrastructures** : pour passer d'une logique de configuration à une logique de programmation des infrastructures essentielles telles le *Cloud*, le SDN/NFV et maintenant la 5G ;
- **Diversification** : pour s'ouvrir à de nouveaux marchés soit sur des adjacences (IoT, *Cloud*, Media) soit sur des métiers plus éloignés tels les services financiers, l'assurance ou encore la distribution d'énergie ;
- **Cœur métier médias** : pour embrasser de nouveaux usages tels la SVOD, l'AVOD, l'agrégation de contenus, la publicité segmentée ou encore la 4K ;
- **Cœur métier jeux** : pour adresser la gestion de la fidélisation des clients et du *churn*, la réduction de la fraude et la maîtrise des flux financiers, le respect du cadre réglementaire, la digitalisation des réseaux de distribution.

#### 4.2.6. TRANSPORT

Le secteur du transport est en profonde mutation et doit faire face à de nouveaux défis : l'augmentation du trafic international et urbain, de nouveaux modes de transport (covoiturage, *low cost*, bus longue distance, *free floating*...), la rénovation indispensable des réseaux vétustes, tout en se préparant à l'ouverture à la concurrence et à l'arrivée des nouveaux acteurs du digital (Google, Uber, BlaBlaCar, etc.).

Face à ces grands enjeux, le monde du transport doit proposer des services de transports porte à porte, multimodaux (train, métro, vélo, taxi, bus, trottinettes), dégageant une faible empreinte carbone et avec une approche « voyageur centric ».

Dans le domaine des transports, notre ambition est d'être le partenaire industriel des principaux acteurs dans leur transformation digitale autour des trois domaines métiers clés de leur chaîne de valeur : innovation dans le parcours du voyageur pour plus de simplicité et de fluidité, gestion opérationnelle des ressources pour une meilleure robustesse de l'offre et meilleure utilisation des actifs capitalistiques (flotte, infrastructure).

Notre volonté est également d'être un acteur reconnu dans les écosystèmes autour des mobilités : plate-forme de mobilités, navette/véhicule autonome, *smart cities*.

Dans tous ces domaines, Sopra Steria a développé des savoir-faire métiers autour de quatre thèmes principaux :

- la gestion des infrastructures : *asset management*, maintenance préventive et prédictive (exemple : IoT industriel), usine 4.0 du futur, maintenance des avions et du matériel roulant, mobilité, dématérialisation de la documentation, etc. ;

- le trafic management : de la conception des horaires à la supervision du trafic ferroviaire, routier ou aérien, en passant par la conception des plans de transport et la gestion des roulements ;
- le parcours voyageur : mobile *ticketing*, embarquement et contrôle d'accès, information voyageur et nouveaux services en gares et dans les aéroports ;
- les services de transports adaptés aux *Smart Cities* : *Mass Transit*, logistique urbaine écoresponsable, services de mobilité urbaine multimodaux (MaaS), management collaboratif des mobilités.

Sopra Steria est un acteur majeur de la transformation métiers et SI dans les grands comptes du ferroviaire, de l'aérien, des services postaux et des transports urbains.

#### 4.2.7. ASSURANCE

Le secteur des assurances subit une forte pression concurrentielle liée à la banalisation des offres, à des taux d'intérêts à long terme structurellement bas et au poids croissant du réglementaire. Dans le même temps, les clients, et particulièrement la génération Y, font preuve de nouveaux comportements et témoignent de l'évolution de leurs attentes vers une hyperpersonnalisation des offres.

Dans ce contexte global de plus en plus compétitif, les grands acteurs du secteur assurantiel poursuivent leur rapprochement et leur transformation. Pour se différencier, ils développent des services étendus, prennent en compte les nouveaux risques liés à l'usage des biens et des services et à l'économie de partage ou à la cybersécurité.

Sopra Steria apporte à ses Clients une solution globale de mise en œuvre des nouveaux modèles d'affaires, d'accompagnement des programmes stratégiques et de la transformation Digitale vers l'Entreprise plate-forme, mouvement essentiel d'ouverture de l'Entreprise et de son Système d'Information vers de nouveaux partenariats et services sur une chaîne de valeur étendue.

#### 4.2.8. DISTRIBUTION

Les distributeurs sont confrontés à un environnement commercial difficile et à un changement profond et continu des habitudes de consommation d'une clientèle de plus en plus « numérisée ». Pour rester compétitif, la transformation est inévitable. Il s'agit de sécuriser et de maîtriser les pratiques commerciales ainsi que d'une réelle capacité d'innovation pour répondre aux exigences d'immédiateté et de flexibilité des consommateurs.

Sopra Steria accompagne les distributeurs dans leur transformation numérique et a développé des connaissances et une expérience dans les domaines du commerce multicanal, l'optimisation de la chaîne logistique et de la compréhension client. Cela fait des processus métier et des systèmes d'information de ces entreprises un levier de performance.

### 4.3. Recherche et Développement dans l'Édition de solutions

Le Groupe a poursuivi ses efforts de Recherche et Développement (R&D) et a consacré en 2019 la somme de 109,3 M€ (contre 104,9 M€ en 2018) à l'évolution et au développement de ses offres de solutions spécifiques. Ces montants sont des montants bruts qui ne prennent pas en compte les financements liés au crédit d'impôt recherche.

## 5. Stratégie et objectifs

### 5.1. Un positionnement fort et original en Europe

Sopra Steria a l'ambition d'être un acteur majeur de la transformation digitale en Europe. Ses offres à forte valeur ajoutée, délivrées selon une approche *end-to-end* de la transformation, permettent à ses clients de faire le meilleur usage du numérique pour innover, transformer leurs modèles (modèle d'affaires, modèle opérationnel) et optimiser leur performance.

L'objectif du Groupe est d'être le partenaire de référence des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques des principaux pays où le Groupe est présent.

Pour ce faire, Sopra Steria continuera de renforcer ses facteurs clés de différenciation :

- des solutions progiciels pour les métiers qui, alliées à sa palette complète de services, lui confèrent une offre unique dans la profession ;
- une position parmi les leaders dans le vertical Services Financiers (segments des banques de détail et des sociétés de financement spécialisées), reposant fortement sur le succès des solutions de Sopra Banking Software ;
- une forte proximité avec ses clients, fondée sur son ancrage dans les territoires où il est présent et sur sa capacité à intervenir au plus près des besoins du cœur de métier de ses clients, sans être normatif comme certains grands acteurs mondiaux ;
- une forte empreinte européenne et de nombreuses implantations pays par pays, qui, couplée à cette proximité, lui permet d'être considéré par les grandes administrations et les entreprises stratégiques (nationales ou européennes) comme un partenaire de confiance, privilégié dès qu'il est question de souveraineté numérique ;
- en 2019, le Groupe a formalisé sa mission : « Ensemble, construire un avenir positif, en mettant le digital au service de l'humain ». Il traduit ainsi sa volonté de contribuer aux objectifs de Développement Durable de ses parties prenantes et de la société.

### 5.2. Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés

#### 5.2.1. LE DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Le Groupe, classé 2<sup>e</sup> au palmarès des éditeurs de logiciels français <sup>(1)</sup> confirme son objectif de porter à moyen terme la part de ses activités d'édition et d'intégration de solutions à 20 % de son chiffre d'affaires. Les efforts sont poursuivis sur l'enrichissement fonctionnel des offres, leur adaptation pour le *Cloud*, l'exposition des données et des services *via API*, l'intégration des nouvelles technologies digitales, le développement des services opérés et l'expansion géographique.

La priorité est mise sur le développement de Sopra Banking Software dont l'ambition de conquête dépasse les frontières de l'Europe. Le Groupe continuera aussi de renforcer son leadership dans les domaines des solutions Ressources Humaines et de l'immobilier. La croissance organique sera privilégiée, mais le Groupe restera attentif aux opportunités de croissance externe.

#### 5.2.2. LE DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions métiers de ses clients, le Groupe poursuit sa montée en valeur dans le métier du Conseil et confirme son ambition de porter à moyen terme la part de ses activités Conseil à 15 % de son chiffre d'affaires. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe. Le conseil, vise ainsi d'être le fer de lance de la transformation digitale du métier et du SI des clients, et à positionner les autres activités IT du Groupe dans une approche *end-to-end* de cette transformation. Les priorités de renforcement sont : le conseil *upstream* (stratégie digitale, opérationnelle et IT) ; l'expertise digitale, l'expertise métier par vertical – en priorité dans le vertical des Services financiers – et enfin la marque de l'activité de Conseil. C'est dans ce cadre que la marque « Sopra Steria Next » a été créée en 2019 pour porter l'image du conseil en transformation digitale du Groupe.

#### 5.2.3. LA PRISE EN COMPTE DU DIGITAL

Sopra Steria a déjà à son actif de nombreux projets réalisés dans le domaine du digital. Son expérience lui a ainsi permis de présenter au marché une approche holistique de la transformation digitale, fondée sur un ensemble de *best-practices*, fixant comme cap l'Entreprise Plate-forme.

Ainsi, pour accélérer son engagement dans ce sens, le Groupe poursuit ses investissements avec les finalités suivantes :

- être à la pointe du marché sur l'ensemble de ses offres et de ses modèles d'affaires ;
- renforcer ses assets technologiques ;
- transformer ses modèles opérationnels ;
- diffuser la culture, les pratiques et les compétences digitales auprès de tous ses collaborateurs ;
- assurer une veille du marché permettant d'éclairer sa stratégie digitale et de cibler les meilleurs partenaires digitaux.

#### La digitalisation des offres et l'évolution des modèles d'affaires

Le Groupe fait progressivement évoluer ses offres de solutions pour y intégrer les avancées du digital dans plusieurs domaines clés – l'expérience client/utilisateur, les plates-formes de services, les *Analytics*, les conseillers virtuels, etc. – et prendre en compte l'usage croissant du *Cloud* hybride (privé/public) par ses clients.

La même approche est poursuivie pour chacune des grandes offres de service – Conseil, *Applications Services* (*Build et Application Management*), *Infrastructure Management*, cybersécurité, *Business Process Services* – avec comme objectifs :

- de mettre le potentiel des nouvelles technologies au profit de tous ses clients ; c'est à ce titre, par exemple, que l'offre d'*Application Management* a évolué pour prendre en compte la transformation des processus de l'entreprise de bout en bout et le lien du digital au *Legacy* qu'elle induit ;
- de promouvoir de nouvelles approches et offres *end-to-end* outillées : accompagnement des stratégies de « plateformisation » des grandes entreprises et administrations ; implémentation de la continuité digitale dans les chaînes de valeur industrielles ; migration dans le *Cloud* et modernisation des SI existants ; mise en place de plates-formes de services ; etc.

(1) Source : Truffle 100, 2019.

La digitalisation des offres et, plus globalement, l'évolution des attentes des clients conduisent le Groupe à progressivement faire évoluer ses modèles d'affaires. Ainsi, le Groupe vendra-t-il de plus en plus de solutions opérées et, dans le domaine des services, valorisera-t-il de plus en plus d'IP (composants réutilisables, accélérateurs d'implémentation, plates-formes Cloud d'intégration/opération, etc.). Conséquence : un chiffre d'affaires plus récurrent dans les solutions et moins directement lié à la taille de l'effectif dans les services.

### Les assets technologiques

Le Groupe investit continuellement dans l'exploration et la maîtrise des architectures, des technologies et des usages émergents du Digital et du Cloud, en s'appuyant sur des équipes de *Digital Champions* (experts animés par le CTO du Groupe).

Parallèlement, il construit et déploie les moyens nécessaires pour développer rapidement et exploiter pour ses clients des solutions digitales nativement conçues pour fonctionner en environnement Cloud hybride (privé/public) :

- la *Digital Enablement Platform* (DEP) : Cloud privé extensible vers les principaux Clouds publics, chaîne industrielle DevOps, environnement de capitalisation de composants logiciels réutilisables et socle technologique pour la mise en place rapide de plates-formes de services digitales (ce socle repose notamment sur des composants de la plate-forme Amplify <sup>(1)</sup> d'Axway) ;
- des accélérateurs d'implémentation de nouvelles technologies digitales (Smart Machines, IA/ Machine Learning, Blockchain, IoT, etc.) ;
- des *Factories* pour la mise en œuvre des offres de service outillées (ex : migration dans le Cloud et modernisation de SI).

### La transformation des modèles opérationnels

Le Groupe fait progressivement évoluer le modèle opérationnel de ses activités de Service et de R&D (en s'appuyant notamment sur les assets technologiques cités précédemment) :

- large pratique du mode agile (y compris au sein des projets réalisés en collaboration avec les centres *Offshore/Nearshore*) ;
- déploiement des processus et des moyens (outillage et *Factories*) d'industrialisation, d'automatisation et de réemploi, développés afin d'accroître la productivité et la qualité des activités de service IT et de R&D.

En particulier : usage croissant des Smart Machines (*Robotic Process Automation, Intelligent Automation*, assistants virtuels) dans les activités de service récurrentes (*Business Process Services, Infrastructure Management, Application Management*, support) ; développement des pratiques de capitalisation-réemploi de composants logiciels technologiques ou métiers (IP, *open source*) et du recours aux outils de développement *low code/no code* pour la construction de solution ;

- transformation en conséquence du modèle de localisation de chaque activité (répartition des rôles entre les équipes de production Onshore et les centres de services partagés et de R&D *Offshore* et *Nearshore*).

### L'innovation

Pour favoriser et amplifier l'innovation, de nombreuses initiatives sont encouragées : veille sur les technologies et leurs usages assurés par les *Digital Champions*, missions d'innovation données aux équipes projet ; concours internes de développement de nouveaux usages numériques pour les verticaux du Groupe ; hackathons ouverts aux clients et aux partenaires ; espaces de démonstration, d'idéation, de codesign, de développement rapide et de veille technologique ouverts aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires (DigiLab dans chacune des grandes implantations du Groupe et nouveau centre NEXT au siège), etc.

### L'écosystème de partenaires

Un effort particulier est engagé pour nouer des partenariats ciblés avec les acteurs les plus en pointe de l'écosystème numérique par vertical et par grand domaine technologique (startups et acteurs de niche, établissements d'enseignement supérieur et laboratoires de recherche, grands éditeurs et GAFAM...). C'est dans ce cadre qu'un partenariat stratégique est établi avec Axway <sup>(2)</sup>.

Afin d'assurer une veille de marché efficace, un observatoire collaboratif des startups est mis à disposition des équipes de *Digital Champions* et de tous les managers du Groupe.

Dans certains cas très ciblés au regard de sa stratégie digitale, le Groupe peut entrer directement ou indirectement (*via* des fonds spécialisés) au capital de jeunes pousses qu'il considère comme les plus innovantes du marché, dans une approche de *Corporate Venture*.

### 5.2.4. L'APPROCHE VERTICALE

#### Un développement focalisé

Pour servir le positionnement visé, le Groupe poursuit dans chaque pays sa politique de concentration sur des verticaux, des grands comptes et des domaines métier ciblés.

Ainsi, huit verticaux prioritaires représentent aujourd'hui près de 90 % du chiffre d'affaires : Services Financiers, Secteur Public, Aerospace – Défense & Sécurité intérieure, Énergie & *Utilities*, Télécoms & Médias, Transport, Assurance, Distribution.

Pour chacun de ces verticaux, le Groupe cible un nombre réduit de grands comptes (moins de 100 à l'échelle du Groupe) et se concentre sur quelques domaines métier dans lesquels il vise un positionnement de leader.

#### Des offres verticales de bout en bout

Afin d'atteindre son objectif de leadership dans les verticaux et les domaines métier ciblés, le Groupe fédère les efforts de développement de ses différentes activités et de ses pays pour mettre au point des propositions de valeur de bout en bout et des offres de *business solutions* qui répondent aux enjeux des métiers de ses grands clients. À titre d'exemple, il adresse par cette approche les enjeux de continuité digitale de la chaîne de valeur de l'Aéronautique.

Un accent particulier est mis sur le vertical Services Financiers dans lequel le Groupe propose des réponses globales aux enjeux de productivité et de « plateformisation » des banques de détail et des sociétés de financement spécialisées. Ces réponses sont fondées sur les assets métiers de Sopra Banking Software, les assets technologiques du Groupe et sa palette complète de services.

(1) *Amplify* est une hybrid integration and content collaboration platform.

(2) *Axway* est un éditeur de solutions digitales pour la gestion des interactions entre les systèmes, les personnes, les entreprises et leur écosystème client. Il est notamment reconnu par le Gartner comme un Leader dans le domaine de la gestion du cycle de vie des API.

### 5.2.5. LES POLITIQUES D'ACQUISITIONS

Le Groupe continuera de participer activement à la consolidation du marché. Il pourra combiner des acquisitions ciblées pour enrichir ses offres et ses savoir-faire et des opérations de croissance externe plus significative.

### 5.3. Objectifs stratégiques à moyen terme

La stratégie de Sopra Steria s'articule autour d'un projet indépendant et créateur de valeur durable, reposant sur la conquête, la valeur ajoutée et la différenciation, notamment au travers d'une activité d'édition de software et d'une contribution spécifique aux enjeux européens de souveraineté numérique. Dans

ce cadre et à conditions de marché similaire aux années précédentes, le Groupe a pour ambition d'améliorer de façon progressive et continue sa performance. Dans un marché qui resterait dynamisé par la transformation digitale, l'objectif de moyen terme est une croissance organique annuelle du chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 %, un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % et un flux de trésorerie disponible compris entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires.

Lors de la publication de ses résultats 2019, le 21 février 2020, le Groupe s'était fixé des objectifs financiers pour l'exercice 2020. Ces objectifs ne tenaient pas compte des impacts de la pandémie de covid-19 qui s'est développée depuis et doivent donc être considérés comme obsolètes. Les incertitudes actuelles sur l'ampleur et la durée de la crise sanitaire et économique ne rendent pas possible, à ce stade, la fixation de nouveaux objectifs pour 2020.

## 6. Résultats annuels 2019

### 6.1 Commentaires sur les performances 2019

L'exercice a été marqué par une nette progression de la performance et l'atteinte des objectifs du Groupe.

**La forte croissance organique du chiffre d'affaires** a confirmé la capacité de Sopra Steria à tirer parti des tendances d'un marché soutenu par les enjeux de transformation digitale et son bon positionnement en termes d'offres et d'approche.

**Deux acquisitions stratégiques** dans le domaine bancaire ont renforcé le développement du Groupe. Les acquisitions de SAB par Sopra Banking Software et de Sopra Financial Technology (joint venture avec les banques Sparda) par Sopra Steria ont fourni à Sopra Banking Software la taille critique sur son marché (CA 2019 *pro forma* proche de 500 M€) et ouvert de nouvelles perspectives pour la mise en œuvre de plates-formes digitales dans le secteur bancaire.

**Le taux de marge opérationnelle** a progressé grâce à la poursuite de la montée en valeur des activités et la meilleure maîtrise des risques. Dans les activités de services du numérique, le conseil a continué à se renforcer et les prix de vente ont augmenté. Dans le software, en particulier pour les crédits spécialisés, le plan d'industrialisation des produits et de sécurisation des projets, défini pour 2019, a été respecté.

**L'amélioration structurelle de la gestion du cycle client** s'est poursuivie et s'est traduite par une augmentation du taux de transformation du résultat en flux de trésorerie.

**Le Groupe a également renforcé sa structure et sa gouvernance** interne pour préparer la croissance future et fortifier la capacité d'exécution de sa stratégie à moyen terme.

#### DÉTAILS DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE 2019

**Le chiffre d'affaires** consolidé s'est élevé à 4 434,0 M€, en croissance de 8,3 %. Cette performance inclut un effet périmètre positif de 67,3 M€ et un impact positif des variations de devises de 1,1 M€. La croissance organique du chiffre d'affaires a atteint 6,5 %.

**Le Résultat opérationnel d'activité** a progressé de 15,1 % pour s'établir à 354,3 M€ (307,9 M€ en 2018), faisant apparaître un taux de marge de 8,0 %, en hausse de 0,5 point par rapport à l'exercice 2018.

**En France**, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 813,1 M€ (41 % du chiffre d'affaires du Groupe). La croissance organique a atteint 6,7 %, portée à la fois par une progression des volumes et des prix de vente. Cette performance s'explique, notamment, par la stratégie de montée en valeur et une organisation dont la verticalisation a été renforcée. Elle s'est accompagnée d'une réduction du taux d'attrition des effectifs de 0,7 point à 17 % sur le périmètre conseil et Intégration de systèmes. Les marchés verticaux les plus porteurs ont été la défense, l'aéronautique, les transports, et le social (pôle emploi, Assurance Maladie, etc.). Dans ce contexte, le Résultat opérationnel d'activité du pôle a progressé de 12,9 %, affichant un taux de marge en augmentation de 0,6 point à 9,7 %.

**Au Royaume-Uni**, dans un contexte commercialement peu favorable, notamment au 4<sup>e</sup> trimestre 2019, le chiffre d'affaires de l'exercice s'est élevé à 771,5 M€ (17 % du chiffre d'affaires du Groupe). Il n'intègre plus, depuis le 28 juin 2019, l'activité de recrutement qui avait contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 129,2 M€ en 2018. En dehors de cet effet et de celui de la variation de la livre sterling, la croissance du chiffre d'affaires s'est élevée à 7,3 %. Le taux de marge opérationnelle d'activité a, quant à lui, augmenté de 1,6 point à 7,3 %. En plus de l'effet relatif lié à la cession de l'activité de recrutement, l'amélioration de la performance s'explique par celle des deux coentreprises dans le secteur public (NHS SBS et SSCL) qui représentent, ensemble, plus de 40 % du chiffre d'affaires du pôle. Cette dynamique a été confirmée, au mois de décembre 2019, par l'attribution à SSCL d'un contrat de 300 M€ sur 7 ans pour la réalisation de services administratifs, de paie, de retraite et de ressources humaines au ministère de la défense. Le renforcement du modèle dans le reste de l'activité, notamment dans le secteur privé, nécessite d'être poursuivi sur plusieurs semestres.

Le chiffre d'affaires du **pôle Autre Europe** a augmenté de 7,2 % en organique pour atteindre 1 152,9 M€ (26 % du chiffre d'affaires Groupe). L'activité de l'Allemagne a été stable dans un contexte de ralentissement des dépenses, en particulier de certaines banques, ce qui a impacté la performance opérationnelle de l'exercice. Concernant les autres pays du pôle, la croissance a été particulièrement dynamique en Scandinavie, en Italie et en Espagne et la profitabilité s'est nettement améliorée en Belgique. En outre, depuis le 1<sup>er</sup> août 2019, le système d'information des banques Sparda est exploité par Sopra Financial Technology. Cette activité, à faible marge pendant la phase de transformation, a généré un chiffre d'affaires de 86,3 M€ au 2<sup>e</sup> semestre 2019 et a été dilutive de 0,6 point sur le taux de marge opérationnelle. Au total, le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle a été de 6,7 % (8,1 % en 2018).

Le chiffre d'affaires de **Sopra Banking Software** a progressé de 2,9 % en organique pour s'établir à 438,9 M€ (10 % du chiffre d'affaires du Groupe). Dans un contexte difficile, la priorité a été donnée à l'exécution. À ce titre, l'année a été satisfaisante avec plus de 200 mises en productions réussies, toutes lignes de produit confondues. Dans le domaine de la banque de détail, les évolutions sur les trois produits ont été poursuivies et la recherche de synergies, au travers de la couche digitale, a été initiée : 31 clients, dans 17 pays, ont adopté la nouvelle plate-forme digitale DBEP (anciennement *DxP*) dans le cadre de la directive DSP2<sup>(1)</sup>. Dans le domaine des crédits spécialisés, le plan de marche a été tenu avec la confirmation de la livraison d'une version 4.7 du produit Cassiopae à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2020 et l'amélioration progressive des situations clients difficiles. La société Apak a réalisé une forte performance conformément aux prévisions. Pour le pôle, le Résultat opérationnel d'activité s'est établi en territoire positif à 4,9 M€ contre (-) 13,3 M€ en 2018.

Le chiffre d'affaires du **pôle Autres Solutions** s'est élevé à 257,5 M€ (6 % du chiffre d'affaires du Groupe), en croissance organique de 6,0 %. Dans le domaine des solutions dédiées aux Ressources Humaines, la croissance organique a été de 3,7 %. L'année a notamment été marquée par le projet Source Solde avec la mise en œuvre réussie du système de paye des 39 000 militaires de la Marine Nationale. Les solutions dédiées à l'immobilier ont, quant à elles, crû au rythme élevé de 10,8 %, portées par la maturité des nouvelles technologies orientées « données ». Le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle a été de 15,7 % (16,7 % en 2018). Les investissements seront amplifiés en 2020 afin d'accentuer la digitalisation des produits dédiés à l'immobilier et de préparer une accélération du développement.

## 6.2 Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et de la situation nette de l'exercice 2019

**Le Résultat opérationnel courant** s'est établi à 314,2 M€. Il intègre une diminution importante de la charge correspondant aux paiements fondés en actions (11,1 M€ contre 22,8 M€ en 2018).

**Le résultat opérationnel** a été de 283,2 M€ après la prise en compte de (-) 31,0 M€ d'autres produits et charges opérationnels ((-) 34,2 M€ en 2018).

**La charge d'impôt** s'est élevée à 87,3 M€ faisant apparaître un taux d'imposition effectif de 33,8 %.

**La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence** (Axway) a représenté 1,8 M€ (3,6 M€ en 2018).

Après prise en compte des intérêts minoritaires pour 12,7 M€, le **résultat net – part du Groupe** a augmenté de 28,1 % pour atteindre 160,3 M€ (125,1 M€ en 2018).

**Le résultat de base par action**, en hausse de 27,8 %, s'est établi à 7,92 € (6,20 € en 2018).

### SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2019

La situation financière de Sopra Steria à la fin 2019 est solide.

**Le flux net de trésorerie disponible** s'est élevé à 229,3 M€ (173,1 M€ en 2018), ce qui traduit une amélioration du taux<sup>(2)</sup> de transformation du Résultat opérationnel d'activité en flux de trésorerie à 51 % (50 % en 2018), confirmant la tendance orientée à la hausse depuis 2015. Cette performance s'explique notamment par une diminution de 6 jours du délai moyen de règlement des comptes clients.

**La dette financière nette**, s'est établie à 513,9 M€, en diminution de 17 % par rapport au 31 décembre 2018. Elle représentait 1,26 fois l'EBITDA *pro forma* 2019 avant impact IFRS 16 (covenant financier fixé à 3 fois max.).

Les flux financiers entre la société mère et ses filiales sont détaillés dans le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées du présent document (Cf. Chapitre 6 Comptes annuels de la société mère, du présent Document d'enregistrement universel, pages 255 à 256).

## 6.3 Dividende proposé au titre de l'exercice 2019

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et dans un esprit de responsabilité, le Conseil d'administration, dans sa réunion du 9 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 9 juin 2020, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019 (vs 1,85 € au titre de l'exercice 2018).

## 6.4 Effectifs

Au 31 décembre 2019, l'effectif total du Groupe était de 46 245 personnes (vs 44 114 personnes au 31/12/2018) dont 19,6 % sur les zones X-Shore.

(1) Directive des Services de Paiements 2.

(2) Retraité des éléments non récurrents ou exceptionnels.

## DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Faits marquants et évolutions récentes

### 6.5 Empreinte sociale et environnementale

Sopra Steria a la conviction que le numérique est une source d'opportunités et de progrès s'il est associé à l'humain. Le Groupe envisage sa contribution à la société de façon durable, humaine et éclairée. C'est dans ce cadre qu'il s'est engagé auprès du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2004.

En janvier 2020, le CDP a confirmé la place de Sopra Steria (liste A) parmi les 179 autres entreprises les plus transparentes et les plus actives au monde en matière de lutte contre le changement climatique et ce pour la 3<sup>e</sup> année consécutive. Ce résultat s'appuie,

notamment, sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, approuvés par le *Science Based Targets Initiative* (SBTi) et alignés avec une limitation de la hausse des températures moyennes mondiales à 1,5 °C.

Par ailleurs, les actions engagées en 2019 pour développer le profil d'employeur de référence de Sopra Steria ont contribué à l'augmentation de l'effectif net de 2 131 collaborateurs sur l'exercice, la réduction du taux d'attrition du personnel de 0,7 point en France à 17 % et la poursuite de la féminisation progressive de l'effectif Groupe avec une proportion de femmes ayant augmenté de 31,6 % à fin 2018 à 32,0 % fin 2019 (hors effet des acquisitions de l'année).

## 7. Faits marquants et évolutions récentes

### 7.1 Faits marquants de l'année

#### 7.1.1. ACQUISITIONS ET CESSIIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'ANNÉE 2019

Au cours de l'exercice 2019, le groupe Sopra Steria a annoncé les opérations suivantes :

##### a. SAB

Le 3 juillet 2019, Sopra Steria a acquis, via sa filiale Sopra Banking Software, 70 % du capital de SAB, groupe considéré comme un des principaux éditeurs de logiciels de *Core Banking* en France, ayant généré un chiffre d'affaires de 64,4 M€ en 2018. Les activités de SAB et de ses filiales sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 3 juillet 2019.

Dans le cadre de cette acquisition Sopra Banking Software a accordé aux actionnaires minoritaires de SAB une option de vente de leurs titres, soit les 30 % non encore détenus par le Groupe. Cette option est exerçable uniquement dans le courant de l'exercice 2020. (cf. communiqué de presse du 10 avril 2019).

##### b. Sopra Financial Technology GmbH

Le 2 août 2019, Sopra Steria Group, société mère du Groupe, a acquis 51 % du capital de la société Sopra Financial Technology GmbH, l'entité chargée du développement, de la maintenance et de l'exploitation du système d'information commun aux banques coopératives du réseau allemand Sparda. (cf. communiqué de presse du 9 mai 2019).

##### c. Sopra Steria Recruitment Ltd

Le 28 juin 2019, le Groupe a réalisé la cession de 100 % de sa filiale dédiée à une activité de recrutement au Royaume-Uni. Cette activité avait contribué à hauteur de 129 M€ au chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2018 (cf. communiqué de presse du 18 juin 2019).

#### 7.1.2 ÉQUIPEMENTS

33,0 M€ ont été investis en 2019 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 52,2 M€ en 2018.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 0,5 M€ ;
- agencements et mobiliers : 16,9 M€ ;
- équipements informatiques : 15,6 M€.

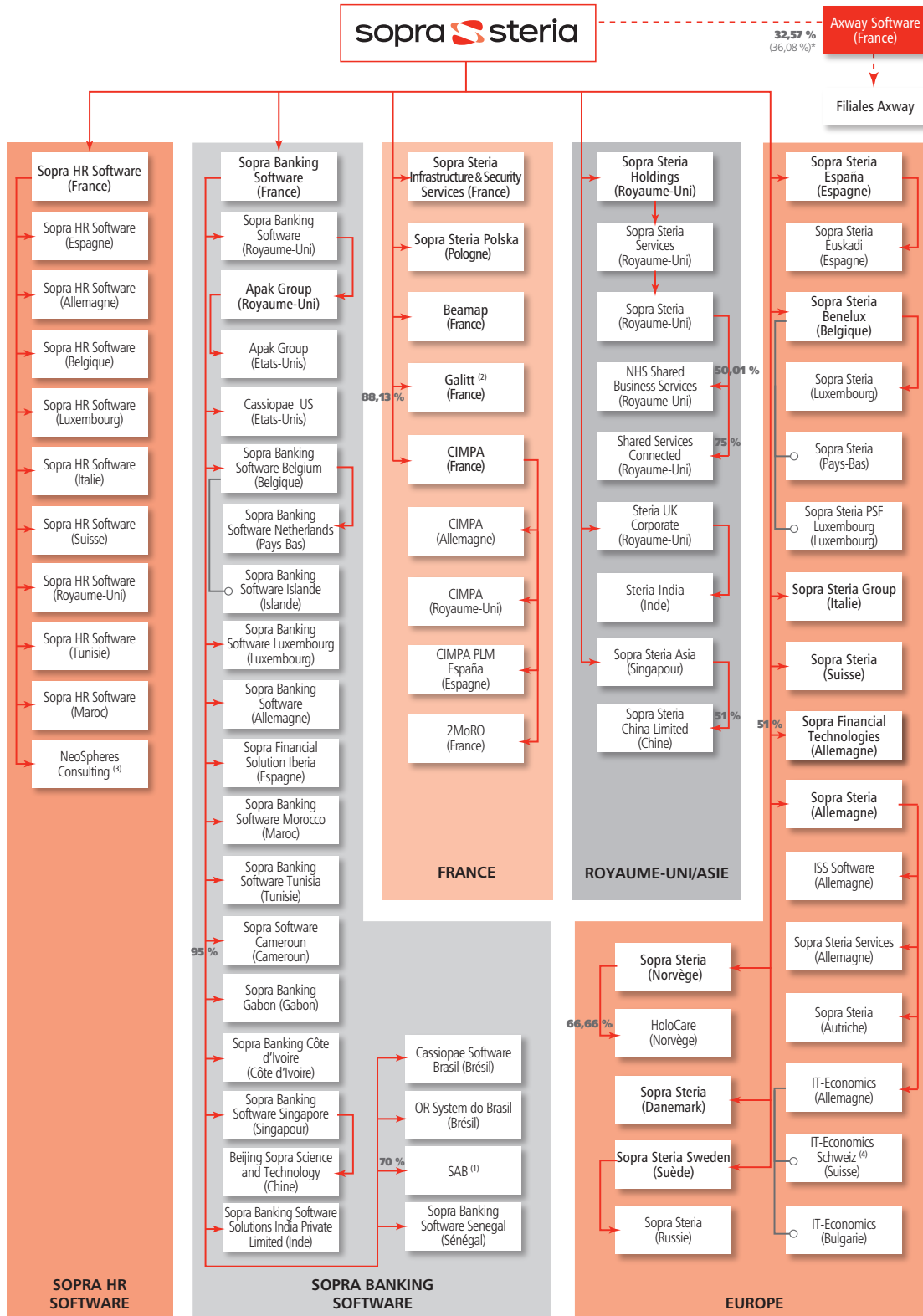
### 7.2. Évolutions récentes

#### 7.2.1. SODIFRANCE

Le 21 février 2020, Sopra Steria a annoncé le projet d'acquisition de Sodifrance (106,5 M€ de chiffre d'affaires en 2019), via la signature d'un accord de négociations exclusives en vue d'acquérir le bloc de contrôle représentant 94,03% du capital de Sodifrance. L'acquisition de ce bloc de contrôle conduirait au dépôt auprès de l'AMF d'une offre publique de retrait suivie d'une procédure de retrait obligatoire.



# 8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2019



Nota : Les sociétés sont détenues à plus de 95 % directement ou indirectement, sauf indication contraire.

(\*) Droits de vote exerçables

(1) SAB est composé de la société holding (France) et de ses filiales (Monaco, Tahiti, Liban, Tunisie, Emirats Arabes Unis et Maroc)

(2) Galitt est composée d'une société holding (Tecfit) et d'une société opérationnelle

(3) NeoSpheres Consulting a été dissoute au 3 janvier 2020 (transmission universelle de patrimoine au profit de Sopra HR Software)

(4) IT-Economics Suisse a été fusionnée début 2020 dans Sopra Steria Suisse

○ SUCCURSALE

## 9. Organisation du Groupe

La gouvernance de Sopra Steria Group s'articule autour du Conseil d'administration, du Président, du Directeur général et des Directeurs généraux adjoints.

L'organisation s'appuie sur une structure opérationnelle et fonctionnelle permanente et sur des structures non permanentes en charge des affaires et projets.

Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, participe activement à la conduite des opérations du Groupe à travers :

- sa présence au Conseil d'administration et à ses trois comités ;
- une convention d'assistance tripartite conclue avec Sopra Steria et Axway, portant sur des prestations ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale entre Sopra Steria et Axway, au développement des synergies entre ces deux sociétés ainsi que sur des prestations de conseil et d'assistance notamment en matière de finance et de contrôle.

### 9.1. Structure permanente

La structure permanente du Groupe est fondée sur une organisation à quatre niveaux opérationnels et sur des structures fonctionnelles.

#### 9.1.1. NIVEAU 1 : LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF

La Direction générale est représentée par le Directeur général et les Directeurs généraux adjoints.

##### Composition de la Direction générale au 31 décembre 2019

- Vincent Paris, Directeur général Sopra Steria Group ;
- John Torrie, Directeur général adjoint Sopra Steria Group et Directeur général Sopra Steria Royaume-Uni ;
- Laurent Giovachini, Directeur général adjoint Sopra Steria Group.

Le Comité Exécutif (le Comex) est composé de la Direction générale et des Directeurs des grandes entités opérationnelles et fonctionnelles.

Les 16 membres du Comex de Sopra Steria Group supervisent l'organisation, le système de pilotage, les grandes affaires et les fonctions et entités supports du Groupe. Ils participent à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre.

##### Membres du Comité Exécutif Sopra Steria :

- Vincent Paris, Directeur général
- John Torrie, Directeur général adjoint, Royaume-Uni
- Laurent Giovachini, Directeur général adjoint
- Eric Pasquier, Sopra Banking Software
- Pierre-Yves Commanay, Europe Continentale
- Cyril Malargé, France
- Xavier Pecquet, Grands comptes et partenariats, Vertical Aeroline
- Jean-Claude Lamoureux, Sopra Steria Next (Conseil)
- Urs Kraemer, Allemagne
- Etienne du Vignaux, Finances
- William Ferré, Industrialisation
- Yvane Bernard-Hulin, Juridique
- Fabienne Mathey-Girbig, Responsabilité d'entreprise
- Christophe de Tapol, Stratégie
- Mohammed Sijelmassi, Technologie
- Jean-Charles Tarlier, Développement Ressources Humaines

##### Le Comité de direction (Codir Groupe)

Le Codir Groupe est composé des membres du Comex et de 28 directeurs des principaux pays ou filiales, principales entités et directions fonctionnelles (Audit, RH, Communication, Finance, Commerce, Direction Industrielle, Contrôle interne, Relations investisseurs). Il comprend 6 femmes.

#### 9.1.2. NIVEAU 2 : LES FILIALES OU PAYS

Ce sont les grandes entités opérationnelles. Leur périmètre correspond soit à un métier soit à une géographie :

- le métier (Conseil et Intégration de systèmes, Édition de solutions métiers, gestion d'infrastructures, cybersécurité et exécution des processus métier (BPS)) ;
- la géographie (pays).

Ces entités sont dirigées par un Comité de direction propre qui regroupe notamment le Directeur et le management des entités de niveau 3.

#### 9.1.3. NIVEAU 3 : LA DIVISION

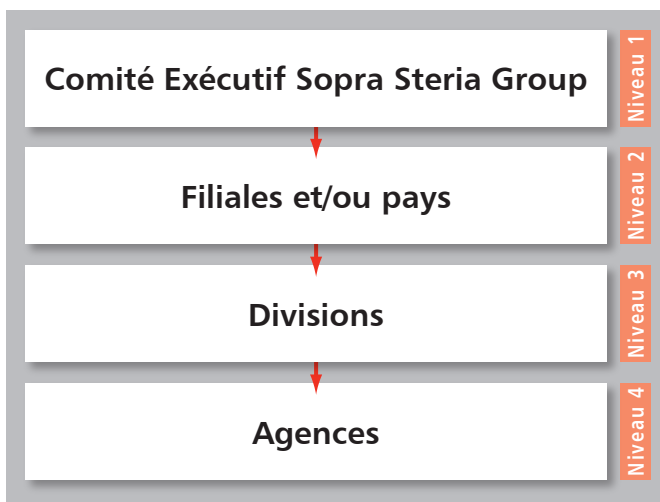
Chaque pays ou filiale est constitué de divisions suivant deux critères possibles :

- le secteur économique ;
- la géographie (régions).

#### 9.1.4. NIVEAU 4 : LES AGENCES

Chaque division regroupe des agences qui constituent les unités économiques de base de l'organisation. Elles fonctionnent en centres de profit et disposent d'une réelle autonomie. Elles sont responsables de leurs Ressources Humaines, de leur budget, de leur compte de résultat. Le pilotage commercial et des Ressources Humaines se fait de façon hebdomadaire et le pilotage économique (compte d'exploitation et budget) est suivi mensuellement.

Le schéma ci-après illustre les quatre principaux niveaux de la structure permanente :



#### 9.1.5. SUPPORTS OPÉRATIONNELS

L'organisation opérationnelle est renforcée par les entités de supports opérationnels en charge de conduire les grandes transformations :

- la Direction Grands Comptes & Partenariats (DGCP) chargée de promouvoir la politique « Grands comptes » et de développer les relations avec les partenaires. Cette Direction a pour mission de coordonner les démarches commerciales et de production auprès de nos grands clients notamment lorsque différentes entités sont impliquées ;
- le *Digital Transformation Office* (DTO) chargé de définir et de conduire la transformation numérique du Groupe. Il anime également la démarche d'innovation du Groupe ;
- la Direction industrielle chargée de l'industrialisation des méthodes de travail et de l'organisation de la sous-traitance sur les plates-formes *X-Shore*. Elle contrôle également la bonne exécution des projets.

#### 9.1.6. STRUCTURES FONCTIONNELLES

Les Directions fonctionnelles sont la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication et du Marketing, la Direction Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable, la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, la Direction Financière, la Direction Juridique, la Direction Immobilier & Achats et la Direction des Systèmes d'Information.

Ces fonctions centralisées assurent la cohérence de l'ensemble du Groupe. Elles sont garantes des valeurs du Groupe, au service des entités opérationnelles, et dépendent directement de la Direction générale.

Les structures fonctionnelles standardisent les règles de gestion (moyens informatiques, système d'information, reporting, etc.), et contrôlent l'application des politiques et des règles. Elles contribuent ainsi au contrôle global et permettent aux entités opérationnelles de se consacrer pleinement à leur métier.

#### 9.1.7. UNE ORGANISATION INDUSTRIELLE SOLIDE ET EFFICACE

Sopra Steria assure la maîtrise d'œuvre de programmes et de projets complexes et de grande envergure sur un marché où les engagements se renforcent et se globalisent. Le spectre de compétences du Groupe est de plus en plus large pour servir des projets multisites générant de forts gains de productivité dans des modèles de *delivery* garantissant au client une structure de coût optimum.

Sopra Steria s'appuie sur une démarche de production industrielle, soutenue par cinq leviers :

- la culture de production : transmission du savoir-faire et du savoir être sur le terrain ;
- le choix des femmes et des hommes : les Ressources Humaines sont au centre du dispositif, en assurant la formation, le soutien et la montée en compétences de chacun des collaborateurs ;
- l'organisation : la Direction industrielle et ses relais dans les *Business Units* contrôlent la qualité et la performance de la production, identifient et traitent les risques, appuient les responsables de projet et déploient les procédés de production industrialisés ;
- l'outillage : le Système Qualité, la méthode « eMedia », le *Continuous Delivery Kit* (CDK) et outils logiciels associés ;
- le *Global Delivery Model* : rationalisation de la production par la mutualisation des ressources et des savoir-faire au sein de centres de services, localisation des prestations en fonction des besoins de chaque client (services de proximité en France, services *nearshore* en Espagne, en Afrique du Nord ou en Pologne ou services *Offshore* en Inde).

## 9.2. Structures non permanentes : affaires et projets

L'organisation du Groupe doit rester souple et s'adapter à l'évolution des marchés pour la bonne réalisation des affaires.

Celles-ci sont traitées par des équipes non permanentes :

- à l'intérieur des entités ;
- sous la responsabilité d'une entité pilote, en synergie avec plusieurs autres entités.

Chaque affaire est organisée et fonctionne en vue d'un objectif fondamental : le service au client, la réussite économique et la contribution à la croissance générale du Groupe.

Les grands projets peuvent, en fonction de leurs spécificités (taille, domaine d'expertise, importance géographique), être logés soit au niveau de l'agence, soit au niveau de la division, soit au niveau de la filiale ou du pays, soit au niveau de la Direction générale. Certaines grandes affaires requérant la synergie de plusieurs agences peuvent occasionner la création d'une division.



## 2. Facteurs de risque et contrôle interne

<b>1.</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>36</b>
1.1.	Cartographie des risques et méthodologie	36
1.2.	Présentation synthétique des facteurs de risque	37
1.3.	Présentation détaillée des facteurs de risque	38
<b>2.</b>	<b>Assurances</b>	<b>45</b>
<b>3.</b>	<b>Contrôle interne et gestion des risques</b>	<b>45</b>
3.1.	Objectifs et référentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	45
3.2.	Périmètre	46
3.3.	Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	46
3.4.	Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	47
3.5.	Évaluation et démarche de progrès	49
<b>4.</b>	<b>Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière</b>	<b>50</b>
4.1.	Pilotage de l'organisation comptable et financière	50
4.2.	Élaboration de l'information comptable et financière publiée	51

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est dès lors exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, son image et ses perspectives. Ce chapitre présente les risques les plus importants auxquels Sopra Steria Group estime être exposé. D'autres risques, dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour ou qu'il considère de moindre importance à la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, susceptibles d'avoir un effet défavorable sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou le cours de l'action du Groupe, pourraient également exister.

Sopra Steria ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques a pour objectif de les identifier, de les qualifier et d'en réduire la probabilité de réalisation et l'impact potentiel sur le Groupe.

## 1. Facteurs de risque

### 1.1. Cartographie des risques et méthodologie

La cartographie des risques a été revue fin 2019 par la Direction du Contrôle Interne, en associant les différents acteurs concernés et la Direction générale. Cette cartographie porte sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes, intégrant des enjeux financiers et extra-financiers. La démarche de cartographie des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques. L'évaluation des risques consiste notamment à apprécier la probabilité de les voir se matérialiser et l'ampleur estimée de leur impact s'ils surviennent selon une échelle (« faible, moyen, élevé ») afin de déterminer le degré d'importance. Dans ce cadre, sont identifiés les risques les plus importants pour Sopra Steria en termes de probabilité d'occurrence et d'ampleur quant à leur impact, après mise en œuvre

des mesures de gestion des risques. Ils sont présentés par catégorie de risques. Les exercices de cartographie spécifiques aux risques de corruption et de trafic d'influence et aux risques liés au devoir de vigilance ont également été pris en compte pour l'élaboration de cette cartographie des risques globaux. Ces cartographies ont été présentées au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Les facteurs de risques les plus significatifs pour Sopra Steria, sont présentés ci-après. Les plus importants en termes de probabilité d'occurrence et d'ampleur quant à leur impact étant mentionnés en premier pour chaque catégorie de risques dans le tableau ci-dessous.

Pour chacun des facteurs de risques, le descriptif du risque est précisé en expliquant de quelle manière il peut affecter Sopra Steria ainsi que les éléments de gestion et de maîtrise du risque, à savoir, les politiques, procédures et plans d'actions.

## 1.2. Présentation synthétique des facteurs de risque

Risques liés à la stratégie et aux évolutions des marchés	Degré d'importance
Adaptation à l'évolution des marchés et à la transformation digitale	Élevé
Perte d'un client ou d'un marché majeur	Moyen
Impact du Brexit	Moyen
<b>Risques liés aux activités opérationnelles</b>	
Difficultés à attirer, développer, fidéliser les talents et/ou perte de rôles clés <b>DPEF</b> <sup>(1)</sup>	Élevé
Perte, altération ou divulgation de données	Élevé
Défaillance dans la gestion des projets clients (avant-vente, exécution)	Élevé
Indisponibilité des services et infrastructures informatiques et/ou interruption d'activité de sites	Moyen
<b>Risques liés à des obligations réglementaires</b>	
Non-conformité, manquement à l'éthique <b>DPEF</b> <sup>(1)</sup>	Élevé
Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite	Moyen

(1) **DPEF** Ce risque répond également aux attentes de la réglementation prévue par les articles L. 225-102-1, III et R. 225-105 du Code de commerce, dite Déclaration de performance extra-financière.

Ces principaux risques sont détaillés, un à un dans les pages suivantes, tant en matière de description du risque, qu'en matière de gestion du risque. Les informations relevant d'obligations spécifiques – dont les autres risques prévus par le Code de commerce sont présentées dans la section 1 « Informations relevant d'obligations spécifiques - Autres risques » du chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel (pages 274 à 277). Le degré d'importance de ces risques est de niveau « faible ».

### IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de covid-19 génère pour Sopra Steria un environnement particulièrement incertain. La rapidité d'évolution de cet environnement et sa volatilité ne permettent pas au Groupe d'évaluer précisément et pleinement, à ce stade, les conséquences économiques financières de cette pandémie sur les activités. L'évaluation dépendra de l'étendue et de la durée de cette crise sanitaire mondiale. Les impacts potentiels sont très dépendants des décisions clients d'arrêter ou de reporter certaines prestations. Une cellule de crise et une gouvernance adaptée ont été mises en place pour suivre et gérer, au jour le jour, les conséquences des événements sur les activités du Groupe. Les priorités sont d'assurer la protection de la santé de nos salariés et de nos clients, par la mise en œuvre de mesures adéquates et la continuité de services pour nos clients. Dès que l'environnement technique le permet le mode de fonctionnement des équipes est le télétravail. Dans ce contexte, le Groupe aborde la période actuelle avec des fondamentaux solides et une situation financière saine. Il dispose de lignes de financement disponibles et confirmées à hauteur de 1,5 Mds€ (notamment une ligne de Revolving Credit Facility de 900 M€, non tirée à date).

## 1.3. Présentation détaillée des facteurs de risque

### 1.3.1. RISQUES LIÉS A LA STRATÉGIE ET AUX ÉVOLUTIONS DES MARCHÉS

#### I ADAPTATION À L'ÉVOLUTION DES MARCHES ET À LA TRANSFORMATION DIGITALE

##### Description du Risque

Les métiers des clients du Groupe évoluent et se transforment, impactés par la digitalisation, par l'apparition de nouveaux concurrents, de nouveaux métiers, de nouvelles organisations. Les clients demandent à être plus agiles, repensant leur modèle d'affaires, leurs organisations, et leurs ressources. Ces évolutions concernent tous les métiers du Groupe. Une incapacité du Groupe à comprendre, à satisfaire, voire à anticiper les besoins des clients, un positionnement stratégique non adapté et/ou des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie pourraient potentiellement impacter la performance financière du Groupe. Par ailleurs, si certaines activités du Groupe s'appuient sur des contrats pluriannuels (activité de maintenance, infogérance, externalisation de processus), les activités de Conseil, d'intégration, et de vente de licences s'inscrivent sur un cycle court, rendant moins fiable l'exercice de prévisions d'activités, de prises de commandes et revenus futurs.

##### Gestion du Risque

La maîtrise du risque repose tant sur l'élaboration de la stratégie que sur sa mise en œuvre effective. Le Groupe réalise chaque année, sous le pilotage de la Direction de la stratégie, de la Présidence et de la Direction générale, avec le concours du Comité Exécutif du Groupe, un exercice de réflexion et de révision stratégique complet, portant sur l'ensemble des métiers et des marchés dans lesquels il est présent. Cet exercice, réalisé en utilisant tant les études externes que les retours internes des acteurs en contact avec les clients, amène le Groupe à prendre un certain nombre de décisions qui concernent notamment les transformations à engager ou la stratégie d'acquisitions. Ces décisions sont déclinées, d'une part, par les directions centrales, qui notamment investissent pour l'ensemble du Groupe dans le cadre de transformations décidées, d'autre part, par les entités du Groupe (pays et filiales) dans le cadre de la mise à jour de leur plan stratégique à trois ans. La mise en œuvre des transformations engagées par les directions centrales et l'avancement du plan stratégique de chaque entité sont suivis de façon régulière par le Président, le Directeur général et la Direction de la stratégie, en lien avec le Comité Exécutif du Groupe.

À titre d'illustration, ont été décidés et particulièrement suivis en 2019 : la transformation du Conseil (en cohérence avec le lancement en France de la nouvelle marque « Sopra Steria Next », fer de lance du Groupe dans la transformation digitale des clients) ; la transformation des activités de Service et de Solutions pour prendre en compte le Digital et le Cloud, et servir aux clients les offres *end-to-end* dont ils ont besoin ; la mise à niveau des compétences du management et des collaborateurs ; la transformation du modèle de production pour soutenir les offres digitales et asseoir la compétitivité du Groupe ; le renforcement du partenariat technologique et commercial avec Axway ; la stratégie d'acquisitions. Afin de suivre de manière proactive les évolutions technologiques, une organisation articulée autour du CTO (*Chief Technology Officer*), de *Vertical Leaders* et d'experts a été mise en place au sein du Groupe et au sein des différents secteurs verticaux afin d'anticiper au mieux les évolutions tant des technologies que de leurs usages pour la transformation des métiers des clients.



## I RISQUE LIÉ À LA PERTE D'UN CLIENT SIGNIFICATIF

### Description du Risque

Le risque de perte d'un client, d'un marché majeur demeure un risque potentiel notamment compte tenu de l'évolution rapide des marchés, et d'éventuelles opérations de concentration au sein des différents secteurs. La perte d'un client entraîne la perte du chiffre d'affaires associé et oblige à replacer les équipes projets en place, risque d'autant plus difficile à gérer si la perte du client n'a pu être anticipée. En 2019, le premier client représentait 7,3 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 19 % et les dix premiers 28 %. Parmi les principaux clients figurent :

- pour la France : Airbus Group, la Banque Postale, BNP Paribas, la CNAM, Crédit Agricole, EDF, ENGIE, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère de la Défense, Société Générale;
- pour le Royaume-Uni : Metropolitan Police, Ministry of Justice, Home Office, Ministry of Defence, et National Health Service.

### Gestion du Risque

La politique du Groupe est de disposer d'un portefeuille multiclients, multisecteurs, multigéographies et multisites notamment afin d'éviter un risque de concentration non maîtrisé. Le client le plus important du Groupe est lui-même un client multimétiers et multigéographies ; le chiffre d'affaires de ce client reposant sur un nombre significatif de contrats. La politique et stratégie Grands Comptes du Groupe sont revues chaque année en cohérence avec les revues stratégiques pays, métiers et secteurs afin d'adapter cette stratégie aux évolutions du marché. Elle fait l'objet d'un exercice dédié avec l'ensemble des acteurs concernés. Une revue régulière, *via* les réunions de pilotages mensuelles, sont également organisées au sein du Groupe.

## I RISQUE LIÉ AU BREXIT

### Description du Risque

Les incertitudes demeurent fortes concernant la mise en œuvre de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Dans ce contexte, les impacts restent incertains. Le Brexit pourrait avoir une incidence défavorable sur l'économie et les conditions de marchés, avoir un impact quant à l'instabilité des marchés financiers et des marchés de changes internationaux. De plus, le Brexit peut conduire à des incertitudes d'ordre juridique et avoir des effets induits tels que le report de certaines décisions dans l'attente de plus de visibilité. Les risques les plus importants apparaissent être des risques de perturbations et incertitudes politiques et impacts macroéconomiques. Chacun de ces effets, ainsi que d'autres non encore connus et qui ne peuvent être anticipés, pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités, la performance, la situation financière du Groupe. Les activités du groupe Royaume-Uni ont représenté en 2019 près de 19% du chiffre d'affaires du Groupe.

À noter que si le Groupe peut apparaître exposé à l'accroissement de la volatilité des taux de change entre l'euro et la livre sterling, ce qui pourrait avoir un impact dans les comptes consolidés des opérations réalisées au Royaume-Uni, l'exposition du Groupe au risque de change transactionnel apparaît néanmoins limitée dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées principalement par les filiales qui opèrent dans leur propre pays et leur propre devise.

### Gestion du Risque

Concernant le Brexit, la Direction de Sopra Steria au Royaume-Uni, tout comme le Comité Exécutif du Groupe, restent très attentifs à toute décision politique prise par le Royaume-Uni ou par l'Union européenne sur ce sujet afin de prendre toutes mesures nécessaires pour réduire le risque.

Sopra Steria a mis en place un groupe de travail dédié au Brexit. Ce groupe de travail suit et gère les risques potentiels identifiés dans les domaines suivants (Ressources Humaines, systèmes financiers, fiscaux, juridiques, réglementaires, informatiques et sécurité des données). Cela inclut une analyse sectorielle, l'impact du Brexit sur les demandes clients. Les mesures d'atténuation ont continué à être suivies dont des actions de communications, des vérifications auprès de certains fournisseurs clés de la chaîne d'approvisionnement, en particulier en ce qui concerne l'hébergement de données et flux de données. Un point régulier est également fait sur ce sujet avec les clients au Royaume-Uni. Le Groupe n'a retenu aucun risque logistique d'interruption des services. En effet, plus des 2/3 des activités constituées de ventes, de services et de solutions sont de nature récurrente ; les clients sont pour l'ensemble locaux ; les ressources et organisations demeurent locales à l'exception du centre de services localisé en Inde et dont l'activité n'est pas affectée par le Brexit.

## 1.3.2. RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

## I DIFFICULTÉS À ATTIRER, DÉVELOPPER, FIDÉLISER LES TALENTS ET/OU PERTE DE RÔLES CLÉS

## Description du Risque

Le groupe Sopra Steria positionne ses collaborateurs au cœur de son projet de conquête et de valeur. Ses ambitions de croissance doivent se réaliser dans un contexte de guerre des talents et de rareté des expertises, notamment en matière de nouvelles technologies. Des difficultés de recrutement et/ou une augmentation continue du taux d'attrition des effectifs (à 17,7% en 2019 par rapport 16,9% en 2018) pourrait ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe, ses objectifs de croissance et de performance financière. Les transformations induites par la révolution digitale sur les métiers de nos clients nous obligent à adapter en permanence nos compétences pour les accompagner dans la durée. Dans ce contexte, une incapacité et/ou des difficultés à développer nos collaborateurs pourraient ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe et impacter sa performance financière.

## Gestion du Risque

Les collaborateurs du groupe Sopra Steria sont le moteur essentiel de sa dynamique de valeur et de croissance. L'attractivité et l'engagement des collaborateurs constituent deux axes majeurs de sa politique RH. Ils se déclinent autour des priorités suivantes :

- une politique ambitieuse de recrutement avec 10 844 collaborateurs recrutés en 2019 (11 662 en 2018) dont 4 112 recrutements tout type de contrats en France ;
  - une Marque Employeur rénovée en 2019, portant l'image d'un Groupe attirant et captivant au service d'une ambition collective singulière et responsable ;
  - une expérience candidat améliorée (plates-formes d'interaction candidats, nouveau site Carrières, vidéos métiers, live chat) ;
  - un processus d'intégration renouvelé sur la base de la charte Groupe *Immediate Boarding* et des parcours de formation dédiés ;
  - une proximité renforcée avec les écoles (en 2019, plus de 1000 actions menées auprès des écoles) ;
  - un engagement citoyen toujours plus fort plus au travers de projets emblématiques (HandiTutorat, Prix Étudiants Fondation Sopra Steria – Institut de France, etc.) ;
  - une organisation et un processus de recrutement optimisé, notamment en France ;
  - une attention particulière portée au bien-être au travail (démarche préventive des risques professionnels) et à l'engagement des collaborateurs (*Group People Survey* réalisée en 2019 en partenariat avec *Great Place to work*).
- Pour accompagner sa croissance, le groupe Sopra Steria met en œuvre une stratégie RH centrée sur le développement des compétences, l'employabilité et l'engagement de tous ses collaborateurs. Cette politique repose sur plusieurs piliers :
- un Référentiel Métiers Groupe, actualisé et digitalisé, apportant un cadre commun pour la compréhension de nos métiers, pour l'évaluation et pour l'évolution des parcours professionnels ;
  - une évaluation de la performance fondée sur le dialogue continu entre le collaborateur et son manager, partagée en instance RH et se traduisant par un plan de développement individuel ;
  - une approche « People Dynamics » consistant à identifier les transformations de nos métiers sur un horizon de 1 à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles) et à définir les plans d'actions RH permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures ;
  - une politique de formation volontariste, portée au niveau du Comité Exécutif Groupe et soutenue par une *Academy* modernisée, à la fois dans son organisation (gouvernance, *Academy Group*, Académies Métiers...) et dans son offre (rationalisation, focalisation sur le Projet d'Entreprise et les orientations stratégiques, *Learning Management System*). En 2019, 180 475 jours de formation ont été dispensés, soit une progression de 1,5 % par rapport à 2018.

## I PERTE, ALTÉRATION OU DIVULGATION DE DONNÉES

### Description du Risque

Une cyberattaque, une faille de sécurité ou une défaillance humaine pourraient conduire à la perte, l'altération ou la divulgation de données. Ce risque est accru dans le contexte de la transformation digitale et notamment du basculement vers le *Cloud computing* et les technologies mobiles. Il est présent à la fois pour les systèmes d'information gérés par le Groupe pour le compte de ses clients, pour ceux mis à disposition des équipes projets pour développer et pour les systèmes internes.

En plus des lourdes conséquences financières de réclamations client, de non-conformité et/ou un risque de dommages aux biens, une défaillance majeure en matière de sécurité pourrait avoir un impact considérable sur la réputation du Groupe et entraîner la perte de marchés.

### Gestion du Risque

Sopra Steria dispose d'une politique de sécurité de l'information s'appuyant sur les standards internationaux et d'une organisation solide, pilotée au niveau Groupe.

L'organisation comprend les responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), de la Direction des Systèmes d'Information et du centre d'expertise cybersécurité du Groupe – SOC (*Security Operations Center*). Cette organisation avec l'ensemble de ses relais en local, au plus près des obligations réglementaires des différents pays et des besoins des clients, permet de disposer d'une connaissance fine des sujets à risque et des exigences métiers.

Les politiques et procédures, l'organisation et les investissements sont revus au moins chaque année, ou dès qu'un événement le nécessite, pour s'adapter au contexte, aux risques et pour renforcer continuellement l'ensemble du dispositif.

En 2019, le Groupe a continué à investir fortement dans le programme de sensibilisation et de formation à destination des collaborateurs sur l'ensemble du Groupe (e-learning, campagnes de sensibilisation, vidéos, formations sur site), dans des outils de protection et de surveillance et dans le renforcement des équipes.

L'ensemble du dispositif est contrôlé régulièrement notamment au travers du programme annuel d'audits et de certifications ISO 27001 et ISAE 34-02 couvrant les périmètres stratégiques et sensibles du Groupe.

Le Groupe a déployé un programme visant à assurer la conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) dans l'ensemble du Groupe.

Enfin, le programme d'assurance cybersécurité est réévalué chaque année afin de couvrir de façon adaptée les risques qui peuvent peser sur le Groupe.

## I DÉFAILLANCE DANS LA GESTION DES PROJETS CLIENTS (AVANT-VENTE, EXÉCUTION)

## Description du Risque

Dans le cadre de « projets au forfait » ou « services au forfait » (contrats avec engagement en termes de prix, de conformité et de délai), le défaut ou la mauvaise qualité des services et projets tels que définis dans les contrats peuvent engendrer un risque de défaillance qui, selon les causes et conséquences contractuelles, pourra engendrer différents risques pour Sopra Steria (pénalités contractuelles, réclamations client, demande de dommages et intérêts, non-paiement, surcoûts, risque de résiliation anticipée du contrat, risque d'image). Il est à noter que dans l'environnement actuel, les exigences clients deviennent de plus en plus complexes (rapidité des projets et agilité).

Dans le cadre des « projets au forfait » et « services au forfait », une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer, une sous-estimation du coût de réalisation, une mauvaise estimation des solutions techniques à mettre en œuvre peuvent entraîner un dépassement des coûts prévus ou un dépassement des délais contractuellement prévus. Ce retard peut lui-même entraîner des pénalités de retard et/ou un dépassement du budget prévu (jours de dépassement), engendrant des surcoûts et impactant potentiellement la marge des projets.

Les projets d'intégration au forfait et les Services au forfait représentent respectivement 19,7 % et 42,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

## Gestion du Risque

La maîtrise des exigences clients et la qualité de la production sont au cœur des enjeux du Groupe.

Pour assurer la qualité de pilotage et d'exécution des projets clients, le Groupe a développé *via* son Système Qualité un ensemble de méthodes, de processus et de contrôles. Afin de renforcer encore ses aspects, le Groupe a élaboré cette année le *Delivery Rule Book* (ensemble de 21 règles obligatoires couvrant de l'avant-vente à la fin de production des services). La totalité des entités du Groupe sont en train de déployer ce *Delivery Rule Book*. Le choix des Directeurs de projets et Directeurs de surveillance répond à des exigences et critères spécifiques selon le niveau de risque et de complexité des projets. Une attention particulière est portée lors de toute nomination. Les responsables de projet bénéficient de formations spécifiques, régulièrement mises à jour afin d'intégrer les points d'attention et d'alertes au regard des risques.

En sus de la Direction de projet et de la ligne managériale, des Directeurs industriels rattachés hiérarchiquement aux Directeurs de divisions/filiales, et fonctionnellement à la Direction industrielle Groupe, assurent la surveillance des projets et de l'application du Système Qualité. Des « audits de structure » visent à vérifier l'application et l'efficacité du Système Qualité auprès des acteurs concernés de la structure du Groupe (management, commerce, relais qualité en opérations). Des revues systématiques sont menées sur les projets, lors des phases clés de leur cycle de vie. Organisées par la Direction industrielle, ou bien par les relais locaux, ces revues permettent un regard externe sur la situation et l'organisation des projets.

Des séquences mensuelles de pilotage permettent de faire une synthèse de la qualité à tous les niveaux, de suivre les objectifs qualité annuels définis lors des revues de direction et de décider des plans d'action pertinents pour améliorer en permanence la performance de la production et la qualité des produits et prestations de Sopra Steria. L'efficacité des actions entreprises à la suite des séquences de pilotage, audits et revues est contrôlée par la Direction industrielle.

La revue des propositions et des contrats par la ligne managériale mais également par la Direction industrielle et la Direction Juridique fait partie intégrante des contrôles de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>nd</sup> niveau sur ces sujets.

Une revue annuelle de la Direction générale permet de s'assurer que le Système Qualité demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue s'appuie notamment sur une synthèse des revues de projet et des audits de structure effectués à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que sur des bilans annuels réalisés dans les divisions ou filiales. Lors de cette revue, la pertinence de la politique Qualité est appréciée, les objectifs qualité annuels sont définis et les opportunités d'évolution et d'amélioration du Système Qualité sont évaluées.

## I INDISPONIBILITÉ DES SERVICES ET DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES ET/OU INTERRUPTION D'ACTIVITÉ DE SITES

### Description du Risque

Une cyberattaque, un sinistre ou un incident rendant l'accès aux réseaux électriques ou de télécommunications impossible peuvent entraîner une indisponibilité des services et des infrastructures informatiques ou une interruption d'activité de site.

La fiabilité des systèmes informatiques et des infrastructures et de communication revêt une importance croissante compte tenu du modèle industriel intégrant des centres de services, des centres d'hébergement (*Data Centers*) partagés nationaux ou globaux dans des pays *Nearshore* et *Offshore*.

Toute défaillance pourrait avoir des impacts tant sur les systèmes internes que sur les systèmes clients, entraînant un risque potentiel de non-conformité dans l'exécution des prestations contractuelles, et par conséquent de potentielles demandes de dommages et intérêts et/ou de perte de revenu.

### Gestion du Risque

La continuité d'activité pour servir nos engagements clients et nos besoins de fonctionnement interne est un des critères clefs dans la définition de la politique et dans le choix d'implémentation des sites de production du Groupe. La politique et les décisions concernant l'implantation des sites relèvent de décisions Groupe. La décision de multiplier les pays et zones d'implantations fait partie intégrante de cette politique de sécurisation et de réduction de l'exposition aux risques et permet la gestion des plans de secours.

Un principe de redondance de l'ensemble des éléments critiques est appliqué grâce à des répliquations multisites et des redondances des fournisseurs.

Les contrats passés avec nos fournisseurs sont revus selon leur nature par la Direction des Systèmes d'Information ou par la Direction des Moyens généraux en tenant compte des mêmes exigences de sécurité et de niveaux de services. Dans le cas d'externalisation ou de sous-traitance, le même niveau de service est exigé de nos fournisseurs.

Le Groupe a mis en place des procédures de prévention et de sécurité strictes qui couvrent en particulier, la sécurité physique, les ruptures énergétiques sur les sites critiques, la sécurité des systèmes d'information, le stockage et la sauvegarde des données. Ces procédures et mesures techniques sont réévaluées en permanence afin d'adapter les mesures de remédiation.

En complément de tous ces éléments, la Direction des Systèmes d'Information a renforcé ses équipes en matière de veille sur la cybersécurité, de gestion des vulnérabilités, de suivi des bulletins de sécurité CERT (*Computer Emergency Response Team*) et la gestion de l'obsolescence des environnements.

Le Groupe s'assure de la continuité d'activité des systèmes existants *via* des plans de tests préventifs et pratique régulièrement des tests d'intrusion pour mesurer la résistance des nouveaux systèmes mis en service en cours d'année.

## 1.3.3. RISQUES LIÉS À DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

## I NON-CONFORMITÉ, MANQUEMENT À L'ÉTHIQUE

## Description du Risque

La transparence et l'intégrité sont des valeurs fortes du groupe Sopra Steria. Comme tout groupe international, qui emploie de nombreux collaborateurs dans de nombreux pays, Sopra Steria pourrait être exposé à des risques en cas de violation ou de manquement aux lois, réglementations et règles internes de la part de ses collaborateurs ou des tiers avec lequel le Groupe travaille. De tels manquements sont susceptibles d'exposer le Groupe, ses dirigeants ou ses collaborateurs à des sanctions pénales ou administratives, et pourraient éventuellement mettre en cause sa responsabilité selon les situations et porter atteinte à sa réputation. Par ailleurs, le Groupe reste soumis, comme toute société, aux contrôles réguliers des différentes autorités et régulateurs concernant la complétude des programmes de conformité et de prévention.

Le Groupe est par ailleurs une multinationale qui opère dans de nombreux pays, soumis à diverses lois et réglementations en constante évolution. Les activités et le résultat d'exploitation du Groupe pourraient être affectés par des changements législatifs, réglementaires significatifs ou par des décisions d'autorités.

## Gestion du Risque

Capitalisant sur le socle éthique constitué par ses valeurs de transparence et d'intégrité, et afin d'accompagner le développement et la croissance du Groupe, et de répondre aux nouvelles exigences réglementaires, la Direction générale a souhaité redéployer au sein du Groupe, post-fusion, les règles et procédures applicables à l'ensemble des collaborateurs et ce afin de disposer d'un socle commun pour l'ensemble des processus et des entités. Une Direction regroupant les sujets de conformité, contrôle interne et gestion des risques a été créée afin de piloter de manière coordonnée ces sujets. Cette Direction s'appuie sur des responsables de contrôle interne en charge également des sujets de conformité (*Compliance Officer*) dans les différentes géographies du Groupe, relais locaux et référents des équipes locales.

Le Groupe s'est doté d'une Charte éthique, d'un Code de conduite pour la prévention de la corruption, d'une charte fournisseur ainsi que d'un Code de déontologie boursière.

En 2019, le Groupe a continué le déploiement de son programme de prévention et de lutte contre la corruption. Ce dispositif fait l'objet d'une implication forte de l'instance dirigeante. L'ensemble de ce programme ainsi que l'organisation dédiée sont décrits dans la section 5 « Éthique et Conformité » du chapitre 4 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document d'enregistrement universel (pages 128 à 132).

Un suivi des nouvelles législations et réglementations est régulièrement fait afin d'anticiper toute évolution *via* les directions concernées (Direction Juridique, Direction Financière) et adapter les règles et procédures en conséquence.

## I RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

## Description du Risque

Sopra Steria Group offre à ses collaborateurs le bénéfice de régimes de retraite dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni (qui représente 40 % des engagements de retraite du Groupe). Les états financiers du Groupe peuvent être affectés par des provisions pour passifs sociaux, engagements de retraites au titre des prestations définies.

Dans le cadre des engagements pris, l'employeur est dans l'obligation de supporter l'éventuel écart (déficit) entre la valorisation des actifs du fonds et les engagements de retraites à servir.

L'évaluation des passifs des fonds de pensions peut être impactée par les évolutions réglementaires, l'évolution des taux d'intérêt long terme, l'espérance de vie et plus généralement toute évolution des marchés financiers ainsi que toute évolution des paramètres macroéconomiques. Ces paramètres externes à la Société peuvent avoir des impacts non neutres tant sur la valorisation des actifs que des passifs.

Concernant le Royaume-Uni, le Groupe peut également être amené à faire face à des appels de fonds en vue de comblement de passif des fonds de pension dans le cadre des négociations triennales avec les Trustees au Royaume-Uni ou du fait d'évolutions réglementaires.

Par ailleurs, les actifs sont gérés par les Trustees des fonds et sont investis sur différentes classes d'actifs y compris en actions soumises aux risques de fluctuation des marchés financiers.

## Gestion du Risque

Depuis 2010, les régimes à prestations définies au Royaume-Uni ont été remplacés par des régimes à contributions définies (la retraite est calculée en fonction du rendement du fonds au cours de la période de contribution) même si ces régimes continuent de produire des effets au titre des droits acquis avant cette décision. Les plans à prestations définies sont maintenus par exception dans le cadre de quelques projets d'externalisation concernant le Secteur Public pour respecter la législation et les engagements pris avec les clients.

L'ensemble des éléments concernant notamment la gestion et revue des actifs et des passifs, ainsi que les négociations triennales sont suivies par la Direction Financière du Groupe. La Direction Financière participe aux points réguliers faits avec les Trustees qui gèrent les *assets* des fonds au Royaume-Uni, ainsi qu'aux négociations triennales.

Pour plus de détails, voir note 5.3. « Engagements de retraite et assimilés » du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (pages 170 à 175).

## 2. Assurances

La politique d'assurance du Groupe est étroitement associée à la démarche de prévention et de maîtrise des risques, afin d'organiser la couverture des risques majeurs. La gestion des assurances du Groupe est confiée à la Direction Juridique.

L'objectif des programmes d'assurances du groupe Sopra Steria est de permettre une couverture uniforme et adaptée des risques de l'entreprise et de ses collaborateurs pour toutes les entités du Groupe à des conditions raisonnables et optimisées.

L'étendue ainsi que les limites de garanties de ces différents programmes d'assurance sont réexaminées annuellement au regard de l'évolution de la taille du groupe Sopra Steria, de l'évolution de ses activités, du marché de l'assurance et de l'exercice de cartographie des risques.

L'ensemble des sociétés du Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurance de premier rang pour l'ensemble des risques majeurs qui pourraient affecter significativement son activité, ses résultats, ou son patrimoine.

Les programmes d'assurance en place au sein du groupe Sopra Steria sont principalement les suivants :

- l'assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle  
Ce programme couvre l'ensemble des sociétés du Groupe pour les conséquences pécuniaires résultant de la mise en œuvre de leur responsabilité civile et professionnelle dans le cadre de leurs

activités, du fait de dommages ou préjudices corporels, matériels ou immatériels, causés aux tiers. La limite contractuelle d'indemnité globale est de 150 M€ par sinistre et par année d'assurance ;

- l'assurance cybersécurité  
Ce programme couvre l'ensemble des sociétés du Groupe pour l'ensemble des conséquences pécuniaires directes ou indirectes, dommages matériels ou immatériels et pertes d'exploitation liés à des risques de cybersécurité ;
- l'assurance Dommages et Pertes d'Exploitation  
Ce programme couvre l'ensemble des sociétés et sites du Groupe pour les dommages matériels directs aux biens qu'il pourrait subir ainsi que les pertes d'exploitation qui pourraient en résulter en cas de réduction de l'activité ou en cas d'interruption suite à la survenance d'un sinistre assuré. Les pertes d'exploitation sont assurées sur la base de la perte de la marge brute. La limite globale contractuelle d'indemnité (tous dommages et pertes d'exploitation confondus) est de 100 M€ par sinistre et par année d'assurance.

Par ailleurs, des programmes Groupe ont été mis en place couvrant notamment :

- la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;
- l'assistance des collaborateurs en mission ainsi que des collaborateurs expatriés et détachés.

## 3. Contrôle interne et gestion des risques

Ce paragraphe présente les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques de Sopra Steria. Ces dispositifs sont fondés sur le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Un point spécifique est consacré à la production de l'information comptable et financière.

Le système de pilotage constitue une caractéristique fondamentale du dispositif de contrôle interne du groupe Sopra Steria. Il sert à la fois à la diffusion interne de l'information ainsi qu'au suivi des différents reportings, à la gestion des risques et à la mise en place de contrôles.

### 3.1. Objectifs et référentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

#### 3.1.1. OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Afin de faire face aux facteurs de risque identifiés et présentés dans la partie précédente, le groupe Sopra Steria s'est doté d'une gouvernance, de règles, politiques et procédures constituant son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Conformément au cadre de référence de l'AMF, sous la responsabilité du Directeur générale du Groupe, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques permet de s'assurer de façon raisonnable de :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions, orientations et règles fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la qualité et fiabilité des informations financières et comptables.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier, analyser et gérer les principaux risques de la Société.

Plus généralement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Ce dispositif est mis à jour régulièrement, selon un processus d'amélioration continue, afin de mesurer au mieux le niveau de risque auquel le Groupe est exposé, ainsi que l'efficacité des plans d'action mis en place pour y faire face.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ne peut néanmoins fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques.

### 3.1.2. RÉFÉRENTIEL ET CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le groupe Sopra Steria s'appuie et prend en compte le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

## 3.2. Périmètre

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'applique à l'ensemble du Groupe, à savoir la société mère Sopra Steria Group ainsi qu'à toutes les sociétés consolidées selon la méthode d'intégration globale.

## 3.3. Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

### 3.3.1. ENVIRONNEMENT

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Sopra Steria Group s'appuie sur l'organisation opérationnelle du Groupe à quatre niveaux et sur son organisation fonctionnelle centralisée. Chaque niveau de l'organisation opérationnelle est directement impliqué dans la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place des principes et des règles de fonctionnement avec des délégations de pouvoirs appropriées. Il est de la responsabilité de tout collaborateur du Groupe de prendre connaissance de ces règles et de les appliquer. Pour plus de détails sur l'organisation du Groupe (voir section 9 « Organisation du Groupe » du chapitre 1 « Description de l'activité et de la stratégie » du présent document d'enregistrement universel (pages 32 à 33).

### 3.3.2. UN SYSTÈME DE PILOTAGE COMMUN

Le système de pilotage a pour objectif d'organiser la diffusion de l'information de façon ascendante vers la Direction générale et de façon descendante vers les unités opérationnelles mais aussi de diriger, de contrôler et d'assister les collaborateurs du Groupe. Il repose sur des réunions de pilotage tenues à chacun des niveaux de l'organisation, y compris au niveau du Comité Exécutif Groupe.

Ces réunions font l'objet de normes précises (calendrier, participants, ordre du jour, documents en entrée et en sortie de réunion) et s'appuient sur le système informatique de gestion. Elles sont tenues à des rythmes réguliers correspondant aux différents horizons envisagés :

- rythme hebdomadaire pour l'horizon mensuel : la priorité est accordée au suivi des affaires commerciales, de la production et des Ressources Humaines ;
- rythme mensuel pour l'horizon annuel : en plus des sujets évoqués chaque semaine, un éclairage particulier est apporté aux données économiques : réalisations du mois précédent, révision des prévisions annuelles, suivi budgétaire, et point sur les actions pour mise en œuvre de la stratégie à moyen terme ;
- rythme annuel pour l'horizon pluriannuel : la stratégie moyen terme et la démarche budgétaire des entités sont abordées au cours de ces réunions dans le cadre du plan stratégique Groupe.

Le déploiement de ce système sur l'ensemble des entités opérationnelles et fonctionnelles est un profond vecteur de cohésion, d'appropriation des valeurs et pratiques communes du Groupe, et de contrôle.

### 3.3.3. DES OUTILS

Les applications de gestion et les outils bureautiques du Groupe sont conçus pour normaliser les documents produits par le Groupe. Les outils de production, retenus ou développés par le Groupe, permettent d'industrialiser la production des projets en améliorant la qualité des livrables. Ils intègrent les processus de la méthode de production du Groupe.

### 3.3.4. UN RÉFÉRENTIEL COMMUN DE RÈGLES GROUPE

#### Charte éthique, Code de conduite pour la prévention de la corruption et Code de déontologie boursière

La Charte éthique du Groupe, fondée sur les valeurs du Groupe, vise notamment à assurer le respect des traités internationaux, lois et règlements en vigueur dans les pays où il exerce ses activités et à réaffirmer les principes éthiques du Groupe. En 2017, cette Charte a été complétée par un Code de déontologie boursière visant notamment à rappeler et assurer les règles en matière d'informations sensibles, informations privilégiées et de gestion des titres. En 2018, cette Charte a été complétée d'un Code de conduite pour la prévention de la corruption, régissant les règles et le comportement à adopter en termes de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Pour plus de détails sur le Code de conduite pour la prévention de la corruption, se référer à la section 5 « Éthique et conformité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, (pages 126 à 129).

#### Des règles, politiques et procédures du Groupe

Un corpus de règles Groupe et de délégations de pouvoirs (Niveaux de décisions) est en vigueur au sein du Groupe afin de disposer d'un socle commun sur l'ensemble des processus. Ces règles s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et à toute entité.

Ces règles générales ont été déclinées, et continuent d'être complétées au niveau du Groupe *via* la formalisation de différentes procédures, toujours dans un objectif d'amélioration continue du contrôle interne et afin de maîtriser les risques identifiés dans les différents exercices de cartographie des risques du Groupe. Ces règles et procédures Groupe sont ensuite précisées au niveau des différentes géographies du Groupe afin de tenir compte des contraintes réglementaires locales. Les règles et procédures couvrent notamment les domaines de l'organisation et du pilotage, de la gestion interne et comptable, du système d'information, des Ressources Humaines, de la production et de la qualité, de l'activité commerciale, des achats.

Ces règles et procédures sont accessibles *via* le portail Intranet du Groupe. Elles sont rappelées dans les différents supports de formation et de communication du Groupe.



En matière de production, le Système Qualité de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la réalisation de systèmes informatiques de qualité professionnelle, répondant aux besoins du client, dans le respect des impératifs de coûts et de délais. La méthode définit des pratiques et processus de management de projet adaptés aux différents contextes et aux différents niveaux de pilotage et de surveillance, ainsi que des pratiques et processus d'ingénierie logicielle. Les fondamentaux du Système Qualité sont décrits dans un manuel Qualité complété par des guides, des procédures et des manuels opératoires. Le Royaume-Uni, la Scandinavie et CIMPA appliquent des dispositions

similaires mais reposant sur des méthodes spécifiques, adaptées aux activités qui y sont majoritairement exercées. Afin de renforcer encore ses aspects, le Groupe a élaboré en 2019 le *Delivery Rule Book* (ensemble de 21 règles obligatoires couvrant de l'avant-vente à la fin de production des services). Le déploiement de ce *Delivery Rule Book* est en cours dans toutes les entités du Groupe. Les risques liés à la sécurité de l'information et à l'infrastructure informatique et de communication sont plus spécifiquement sous la surveillance de la fonction Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI).

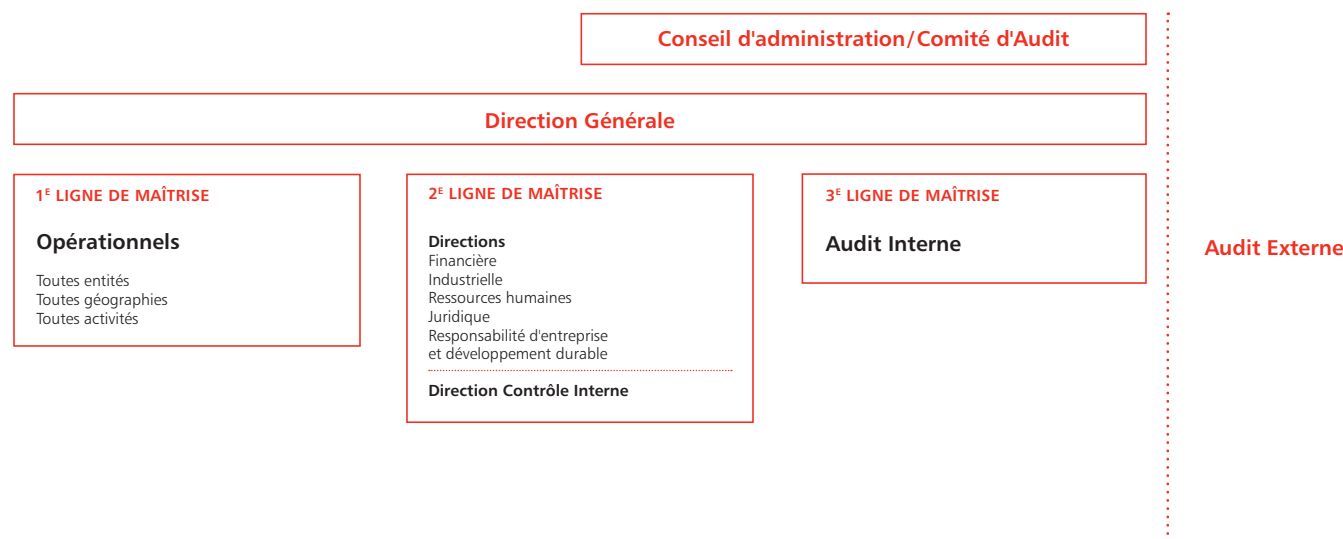
Les règles et procédures du Groupe sont mises à jour et complétées régulièrement afin de refléter au mieux l'organisation du Groupe et de maîtriser les risques identifiés.

### 3.4. Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

La gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous les acteurs de la Société, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.



#### LES ACTEURS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES



#### DIRECTION GÉNÉRALE

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est porté au plus haut niveau du Groupe, par la Direction générale. Au sommet du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, elle veille au maintien de son efficacité et initie toute action qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans la limite de risques acceptée. La Direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au Conseil d'administration et au Comité d'audit.

#### COMITÉ D'AUDIT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Comité d'audit du Groupe prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la Direction générale pour maîtriser les risques : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle. Il dispose d'une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (présenté dans la partie suivante).

Le Comité d'audit examine annuellement la cartographie des risques du Groupe et organise des points réguliers avec la Direction du Contrôle Interne afin de suivre la mise en œuvre et l'évolution des règles Groupe et du processus de contrôle interne.

Le Comité d'audit suit également l'activité de la Direction de l'Audit interne en procédant à :

- l'approbation du plan annuel d'audit interne ;
- l'audition une fois par an de son Directeur en présence des Commissaires aux comptes et hors la présence du management ;
- l'examen deux fois par an des résultats des missions d'audit interne et du suivi des recommandations.

### Trois lignes de maîtrise et de contrôle

Conformément au cadre de référence de l'AMF, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Sopra Steria est organisé selon trois lignes de maîtrise, présentées ci-après.

#### ■ Une 1<sup>re</sup> ligne de maîtrise : Opérationnels

La première ligne de maîtrise du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est constituée de :

- la ligne managériale opérationnelle qui met en œuvre le dispositif défini au niveau du Groupe dans son domaine de responsabilité. Cette ligne s'assure du déploiement, de la connaissance et de l'application des règles et procédures de contrôle interne sur son périmètre ;
- les collaborateurs du Groupe, qui prennent connaissance et appliquent l'ensemble des règles édictées dans l'entreprise.

#### ■ Une 2<sup>e</sup> ligne de maîtrise : Pilotage et contrôle

La seconde ligne de maîtrise a pour objectif de suivre de manière continue et permanente le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, afin de s'assurer de l'efficacité, de la cohérence et de la correcte application du dispositif.

- Direction du Contrôle Interne et Responsables contrôle interne au sein des entités

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est piloté et animé par la Direction du Contrôle Interne au niveau du Groupe. En tant que pilote, et au regard des risques identifiés et évalués, la Direction du Contrôle Interne définit et met à jour les différentes composantes du dispositif. Pour ce faire, la Direction du Contrôle Interne travaille étroitement avec les directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe.

Il a été mis en place un réseau de Responsables Contrôle interne désignés au sein de chaque entité et géographie du Groupe. Ces Responsables sont en charge de décliner les directives et règles définies au niveau du Groupe. Ils s'assurent notamment de la connaissance et de l'application des composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, et du programme de conformité du Groupe.

- Directions fonctionnelles

Les Directions fonctionnelles sont également des acteurs clés du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elles contribuent, en association avec la Direction du Contrôle Interne, à la mise à jour des procédures spécifiques au processus sous leur responsabilité.

Au-delà de l'autocontrôle et du contrôle hiérarchique exercé par les responsables opérationnels de tout niveau, en application des règles de délégation en vigueur dans le Groupe,

les Directions fonctionnelles jouent un rôle particulier : en matière de maîtrise des risques, en exerçant une activité de support auprès des opérationnels ; en intervenant préventivement notamment en conseil ou dans le cadre de contrôles a priori ou en effectuant des contrôles a posteriori sur l'application des règles.

Un rôle particulier est dévolu à la Direction Financière au titre du Contrôle de gestion et à la Direction industrielle dans le cadre du management du Système Qualité.

- Direction Financière

Le Contrôle de gestion relève de la Direction Financière. Il a pour principales missions de consolider et d'analyser les résultats mensuels issus du système de gestion interne, d'exercer un contrôle de cohérence sur les prévisions mensuelles, de vérifier l'application des règles du Groupe, d'assister les responsables opérationnels, de former les participants au système de gestion, de réaliser le rapprochement entre le système de gestion interne et la comptabilité générale.

Dans son activité de contrôle, le Contrôle de gestion identifie et mesure les risques propres à l'agence. Il s'assure en particulier de la couverture contractuelle des projets sur lesquels est reconnu du chiffre d'affaires. Il a un rôle d'alerte sur les projets qui présentent des difficultés techniques, commerciales ou juridiques. Il vérifie que la reconnaissance du chiffre d'affaires est conforme aux règles du Groupe, analyse les concessions commerciales accordées et en vérifie le traitement dans les comptes de l'agence. Il s'assure de la comptabilisation adéquate des charges de l'agence.

Le Contrôle de gestion porte une attention particulière au chiffre d'affaires non facturé, au respect des jalons contractuels de facturation et au recouvrement des factures émises. Il déclenche, en liaison avec le Directeur de l'entité concernée, les actions de recouvrement émanant directement de la Direction Financière. Enfin, il vérifie les avoirs émis.

Le Contrôle de gestion évalue l'organisation et le fonctionnement administratif des agences et/ou divisions. Il contrôle le respect des règles, des délais de clôture.

- Direction industrielle (Management du Système Qualité)

Le management de la qualité met en jeu au quotidien la structure opérationnelle et la structure qualité et couvre les méthodes de production et l'application des normes professionnelles.

La structure qualité de Sopra Steria est indépendante du dispositif de management des projets. À ce titre, elle met en œuvre une assurance qualité « externe » aux projets dont les objectifs sont d'assurer la sécurisation de la production, sa maîtrise économique ainsi que la supervision de la gestion des Ressources Humaines associées, et de vérifier la conformité, le respect et l'efficacité du dispositif d'assurance qualité.

Des Directeurs industriels, rattachés hiérarchiquement aux Directeurs de divisions/filiales et fonctionnellement à la Direction industrielle Groupe, assurent la surveillance du Système Qualité et des projets.

Des « audits de structure » visent à vérifier l'application et l'efficacité du Système Qualité auprès des acteurs concernés de la structure du Groupe (management, commerce, relais qualité en opérations). Des revues systématiques sont menées sur les projets, lors des phases clés de leur cycle de vie. Organisées par la Direction industrielle, ou bien par les relais locaux de la structure qualité. Ces revues permettent un regard externe sur la situation et l'organisation des projets.

Des séquences mensuelles de pilotage permettent de faire une synthèse de la qualité à tous les niveaux, de suivre les objectifs qualité annuels définis lors des revues de direction et de décider des plans d'action pertinents pour améliorer en permanence la performance de la production et la qualité des produits et prestations de Sopra Steria.

L'efficacité des actions entreprises à la suite des séquences de pilotage, audits et revues est contrôlée par la Direction industrielle.

Une revue annuelle de la Direction générale permet de s'assurer que le Système Qualité demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue s'appuie notamment sur une synthèse des revues de projet et des audits de structure effectués à tous les niveaux de l'organisation ainsi que sur des bilans annuels réalisés dans les divisions ou filiales. Lors de cette revue, la pertinence de la politique Qualité est appréciée, les objectifs qualité annuels sont définis et les opportunités d'évolution et d'amélioration du Système Qualité sont évaluées.

Le Groupe a mis en place une politique de certification, sur tout ou partie du périmètre, en fonction des attentes du marché. Elle concerne notamment les normes ISO 9001, TickIT Plus, ISO 27001, ISO 22301, ISO 14001, ISO 20000, CMMi, TMMi.

### ■ 3<sup>e</sup> ligne de maîtrise : Évaluation du dispositif de contrôle interne

#### Direction de l'Audit interne

Dans le cadre de la charte de l'audit interne adoptée par le Groupe, la Direction de l'Audit interne a pour mission :

- l'évaluation indépendante et objective du fonctionnement du dispositif de contrôle interne à travers l'audit périodique des entités ;
- l'élaboration de toutes préconisations permettant d'améliorer le fonctionnement du Groupe ;
- le suivi de la mise en œuvre des préconisations.

Les travaux de l'audit interne sont organisés en vue de la couverture de « l'univers d'audit », nomenclature des processus clés, revu annuellement par le Comité d'audit.

L'audit interne assure la couverture de l'ensemble du Groupe sur un cycle de quatre ans maximum. La fréquence est plus importante pour les principaux risques identifiés. Pour ce faire, l'audit interne conduit des audits de terrain et utilise, pour couvrir les périmètres de moindre importance, des questionnaires d'autoévaluation.

Par la réalisation de travaux spécifiques sur la fraude et la corruption, l'audit interne a identifié les processus potentiellement concernés, risques associés, dispositifs de contrôle à mettre en œuvre (prévention et détection) et tests d'audit à réaliser. Ces derniers sont systématiquement intégrés dans les programmes de travail de l'audit interne.

La Direction de l'Audit interne, rattachée au Président du Conseil d'administration et placée sous l'autorité de la Direction générale, participe ainsi à la surveillance du dispositif de contrôle interne et rend compte de ses travaux à la Direction générale d'une part et au Comité d'audit d'autre part.

Le Président du Conseil d'administration arrête le plan d'audit, partagé avec la Direction générale, notamment sur la base de la cartographie des risques, des priorités retenues pour l'année et de la couverture de « l'univers d'audit ». Ce plan est présenté au Comité d'audit pour avis. Le suivi des recommandations fait l'objet d'un reporting à la Direction générale et au Comité d'audit.

L'Audit interne a réalisé 19 missions au cours de l'exercice 2019.

#### Dispositif externe de surveillance

Par ailleurs, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques fait également l'objet d'une surveillance de la part des Commissaires aux comptes et des auditeurs certification qualité pour le Système Qualité.

#### Commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission, les Commissaires aux comptes prennent connaissance du dispositif de contrôle interne et des procédures en place. Ils participent à l'ensemble des Comités d'audit.

Les Commissaires aux comptes sont amenés à intervenir tout au long de l'année au sein de l'entreprise. Leurs interventions ne se limitent pas à des interactions avec le service comptable. Pour mieux appréhender la traduction des opérations et des transactions dans les comptes, les Commissaires aux comptes s'entretiennent régulièrement avec des responsables opérationnels qui sont le mieux à même d'expliquer l'activité de la Société. Ces entretiens avec les opérationnels ont pour cadre des revues d'agence, division ou de filiale au cours desquelles les Commissaires aux comptes procèdent à une revue des principaux projets en cours, des progrès et des difficultés rencontrées par l'agence ou la filiale.

#### Auditeurs « certification qualité »

La démarche d'audit vise à s'assurer, d'une part, que le Système Qualité est bien conforme aux standards internationaux et, d'autre part, que le Système Qualité est bien appliqué sur l'ensemble du périmètre certifié.

Chaque année, les auditeurs « certification qualité » choisissent les sites visités en fonction de leur ancienneté de visite et de la représentativité de leur activité.

## 3.5. Évaluation et démarche de progrès

L'esprit de cette démarche d'audit est d'identifier les pistes d'amélioration du système de management de la qualité pour en augmenter continuellement la performance.

Les évaluations tant externes qu'internes du dispositif de contrôle interne et de son fonctionnement permettent d'identifier des axes d'amélioration et conduisent à la mise en place de plans d'action visant au renforcement du dispositif de contrôle interne, parfois sous le contrôle direct du Comité d'audit du Groupe.

## 4. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

### 4.1. Pilotage de l'organisation comptable et financière

#### 4.1.1. ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

##### Nombre d'entités comptables limité

La volonté de limiter le nombre de structures juridiques, et par conséquent les entités comptables, est gage d'économies de fonctionnement et de nature à limiter les risques.

##### Pilotage centralisé de la fonction comptable et financière

Le pilotage de la fonction comptable et financière de Sopra Steria est assuré par la Direction Financière du Groupe, qui rend compte directement à la Direction générale.

Les attributions de la Direction Financière Groupe recouvrent principalement la production des comptes, le contrôle de gestion, la fiscalité, les financements et la trésorerie, la participation à la communication financière et au secrétariat juridique.

Chaque filiale dispose d'une équipe financière rattachée fonctionnellement à la Direction Financière du Groupe.

##### Supervision de la fonction comptable et financière par la Direction générale et le Conseil d'administration

La Direction Financière est rattachée à la Direction générale du Groupe. Comme l'ensemble des entités du Groupe, elle participe au système de pilotage décrit dans les paragraphes précédents : réunions hebdomadaires centrées sur le fonctionnement courant, réunions mensuelles consacrées à un examen détaillé des chiffres (réalisations et prévisions), à l'organisation de la fonction et au suivi des grands projets.

La Direction générale est impliquée dans les processus de pilotage et de contrôle ainsi que dans la préparation de l'arrêté des comptes.

Le Conseil d'administration exerce un contrôle sur l'information comptable et financière. Il arrête les comptes annuels et examine les comptes semestriels. Il s'appuie sur le Comité d'audit décrit à la section 1.3.3. du chapitre 3 « Gouvernement d'Entreprise » du présent document d'enregistrement universel (pages 78 à 79).

#### 4.1.2. ORGANISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE

##### Comptabilité

Le paramétrage et la maintenance du système d'information comptable et financière sont centralisés au niveau Groupe. Les équipes centrales gèrent les droits d'accès et les actualisent au moins annuellement. Leur attribution est validée par les Directions Financières des filiales.

Toutes les sociétés du Groupe font des arrêtés de comptes complets au moins trimestriellement en vue de la publication du chiffre d'affaires trimestriel et des résultats semestriels du Groupe.

Chaque mois, des prévisions de trésorerie mensualisées sur l'ensemble de l'année sont établies pour toutes les sociétés et consolidées au niveau du Groupe.

##### Règles et méthodes comptables

Les règles et méthodes comptables en vigueur au sein du Groupe sont présentées dans les notes aux comptes consolidés du présent document. Le Comité d'audit s'assure à chaque arrêté comptable de leur permanence auprès de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes.

L'application des règles de valorisation des projets à l'avancement fait l'objet d'un contrôle permanent assuré conjointement par la Direction industrielle et par la Direction Financière (contrôle de gestion).

## 4.2. Élaboration de l'information comptable et financière publiée

### 4.2.1. RAPPROCHEMENT DES DONNÉES COMPTABLES DU SYSTÈME DE GESTION INTERNE

Toutes les entités du Groupe produisent un budget mensualisé, un compte d'exploitation mensuel et des prévisions révisées mensuellement.

Le processus budgétaire se déroule sur une période concentrée sur le quatrième trimestre. Il s'agit d'un moment clé. Il permet de décliner la stratégie arrêtée par le Comité Exécutif du Groupe, d'adapter l'organisation à l'évolution des métiers et du marché, d'assigner des objectifs quantitatifs et qualitatifs à l'ensemble des entités du Groupe. Un dossier budgétaire comprenant une prévision d'exploitation mensualisée détaillée est produit par chaque unité à cette occasion.

Le compte d'exploitation mensuel clôturé le troisième jour ouvré du mois suivant est établi par chacune des entités du Groupe. Les indicateurs de gestion (taux d'activité, prix de vente, salaire moyen, indicateurs relatifs aux Ressources Humaines, facturation et l'encaissement etc.) sont également revus.

Enfin, le compte d'exploitation prévisionnel révisé chaque mois intègre les réalisations du mois précédent et une nouvelle prévision des mois restants de l'année en cours.

L'activité commerciale (prospects, affaires en cours, signatures...), la facturation clients et les encaissements font l'objet d'un suivi dans le cadre des réunions de pilotage organisées par le système de pilotage décrit plus haut.

Les résultats issus du reporting mensuel de gestion font l'objet, par les équipes du Contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière d'une vérification et d'un rapprochement avec les résultats comptables trimestriels.

### 4.2.2. PROCÉDURES D'ÉLABORATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Chaque société arrête ses comptes trimestriellement et établit une liasse de consolidation.

Les Commissaires aux comptes de chacune des sociétés du périmètre retenu pour l'audit des comptes consolidés apposent leur visa sur les liasses de consolidation semestrielles et annuelles. Elles sont ensuite exploitées par la Direction Financière Groupe et les comptes consolidés sont audités par les Commissaires aux comptes du Groupe.

### 4.2.3. PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

Les comptes consolidés semestriels et annuels sont présentés par la Direction Financière à la Direction générale.

Dans le cadre de leur clôture annuelle au 31 décembre, les comptes de Sopra Steria Group et de ses filiales font l'objet d'un audit légal par les Commissaires aux comptes en vue de leur certification. Une revue limitée est également assurée au 30 juin.

Dans sa mission de suivi du contrôle légal des comptes, le Comité d'audit prend connaissance des travaux et conclusions des Commissaires aux comptes lors de l'examen des comptes semestriels et annuels.

Le Comité d'audit procède à l'examen des comptes, en vue notamment de statuer sur l'exposition aux risques, de vérifier que les procédures de collecte et de contrôle garantissent la fiabilité des informations et de s'assurer de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables. Il recueille les remarques des Commissaires aux comptes.

Les comptes du Groupe sont ensuite présentés au Conseil d'administration qui les arrête.

### 4.2.4. COMMUNICATION FINANCIÈRE

La Direction de la Communication financière et des Relations investisseurs, placée sous la supervision du Président du Conseil d'administration, gère la communication financière du Groupe.

Le Groupe diffuse l'information financière par différents moyens et notamment :

- les communiqués de presse ;
- le document d'enregistrement universel et les différents rapports et informations qu'il contient ;
- la présentation des résultats semestriels et annuels.

Le site Internet du Groupe a une rubrique dédiée *Investisseurs* qui regroupe les éléments précédemment cités ainsi que d'autres éléments à caractère réglementaire ou d'information.



# 3. Gouvernement d'entreprise

<b>1.</b>	<b>Organisation et fonctionnement de la gouvernance</b>	<b>54</b>
1.1.	Dirigeants mandataires sociaux	54
1.2.	Conseil d'administration	55
1.3.	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	76
<b>2.</b>	<b>Politique de rémunération</b>	<b>83</b>
2.1.	Principes généraux	83
2.2.	Dirigeants mandataires sociaux	84
2.3.	Conseil d'administration	87
<b>3.</b>	<b>Mise en œuvre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices. Ratio d'équité</b>	<b>88</b>
3.1.	Président du Conseil d'administration	88
3.2.	Directeur général	89
<b>4.</b>	<b>Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>90</b>
<b>5.</b>	<b>Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef</b>	<b>98</b>

Ce chapitre décrit l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance, la politique de rémunération des mandataires sociaux et son application au cours de l'exercice 2019. Il contient également des explications sur les recommandations du Code Afep-Medef<sup>(1)</sup> qui, par exception, ont été écartées ou seulement partiellement mises en œuvre en 2019.

## 1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance

### 1.1. Dirigeants mandataires sociaux

Le 19 juin 2012, le Conseil d'administration de Sopra a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général. Il a confirmé cette décision lors de sa réunion faisant suite à l'Assemblée générale du 12 juin 2018.

#### 1.1.1. RÔLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Compte tenu des enjeux liés à la croissance et à la transformation permanente du Groupe, cette dissociation des fonctions apparaît comme le choix d'organisation le mieux adapté. La gouvernance confie au Président le pilotage de la stratégie et au Directeur général celui des opérations tout en organisant une étroite coopération et un dialogue permanent entre les organes de direction.

*Le Président :*

- pilote la stratégie et les dossiers qui s'y rattachent, y compris les opérations de fusions-acquisitions ;
- assiste la Direction générale dans la transformation de l'entreprise ;
- supervise les relations investisseurs et assure la relation du Conseil d'administration avec les actionnaires.

*La Direction générale :*

- participe à la conception de la stratégie en collaboration avec le Président ;
- supervise la mise en œuvre des décisions adoptées ;
- assure le pilotage opérationnel de l'ensemble des entités du Groupe.

Il est précisé que Monsieur Vincent Paris, nommé Directeur général le 17 mars 2015, n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe.

#### 1.1.2. PLAN DE SUCCESSION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le plan de succession concernant les dirigeants mandataires sociaux, à savoir le Président du Conseil d'administration et le Directeur général, a été examiné en 2019 par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise qui l'a jugé réaliste et adapté aux caractéristiques de la Société. À l'issue de cet examen, ce plan n'a donc été que très marginalement actualisé. Il est réexaminé annuellement par le Comité qui en rend compte au Conseil d'administration.

#### 1.1.3. BILAN DE L'ACTIVITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019

Le Président du Conseil d'administration a exercé tout au long de l'année une activité à plein temps, portant non seulement sur la direction des travaux du Conseil d'administration mais aussi sur les missions complémentaires qui lui sont dévolues par la gouvernance.

Ce périmètre est constitué par la gouvernance de la stratégie, des acquisitions, la relation du Conseil d'administration avec les actionnaires et le suivi de dossiers dont la liste est arrêtée en début d'année avec le Directeur général. Ces dossiers ont en commun de préparer le long terme et servent notamment les nécessités de transformation du Groupe (transformation RH, digitale, industrielle ; grands principes d'organisation et de fonctionnement du Groupe, actionnariat salarié, promotion des valeurs et conformité).

Le Président est le garant d'un équilibre entre parties prenantes (en particulier actionnaires, collaborateurs, collectivité), après prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité.

Les différents dossiers placés sous la responsabilité du Président nécessitent une parfaite connaissance des réalités opérationnelles et donc une grande proximité avec la Direction générale et le Comité Exécutif. Cette proximité favorise le partage d'information. Elle permet la concertation sur les décisions nécessaires à la réalisation du plan stratégique à moyen terme et sur le suivi dans la durée de leur exécution, alors que les nécessités opérationnelles peuvent s'imposer comme prioritaires par leur urgence.

La dissociation des fonctions de Président et de Directeur général repose sur une définition des rôles formalisée dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, le respect des prérogatives respectives du Président et du Directeur général, une relation de confiance établie dans la durée ainsi qu'une complémentarité naturelle entre les titulaires de ces mandats. Dans ces conditions, le mode de gouvernance actuel contribue à la fluidité de la gestion de la Société. Il permet d'assurer la rapidité d'exécution nécessaire, de sécuriser les décisions, sans perdre de vue les enjeux stratégiques de Sopra Steria Group à moyen et long terme.

(1) Le Code Afep-Medef constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il est disponible sur le site Internet du Haut Comité de gouvernement d'entreprise ([www.hcge.fr](http://www.hcge.fr)).



#### 1.1.4. CONVENTION AVEC SOPRA GMT, HOLDING D'ANIMATION DE SOPRA STERIA GROUP

Pour accomplir l'ensemble de ces missions, le Président s'appuie sur les ressources du Groupe mais aussi sur une équipe permanente de cinq personnes employées au sein de la holding d'animation Sopra GMT. Quatre d'entre elles ont accompli l'essentiel de leur carrière au sein de Sopra Steria Group. Cette équipe a donc une connaissance du Groupe, de ses principaux responsables et de son organisation que ne pourrait avoir un prestataire externe. Son positionnement dans Sopra GMT lui confère un regard extérieur et une indépendance que l'appartenance à une direction fonctionnelle ou opérationnelle de la société ne permettrait pas d'assurer de la même façon. Ces moyens renforcent la capacité du Conseil d'administration à veiller à la bonne marche de la Société.

L'équipe, mise en place lors de la séparation-cotation d'Axway Software, effectue des missions au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software dont Sopra Steria Group est actionnaire à hauteur de 32,6 %. Au-delà du support apporté séparément à chacune des deux sociétés, Sopra GMT veille à l'exploitation des synergies et au partage des bonnes pratiques.

L'effectif de Sopra GMT intervient sur des missions propres (pilotage des acquisitions, secrétariat des conseils d'administration de Sopra Steria Group et d'Axway Software et de leurs différents comités) ou en assistance des Directeurs fonctionnels de Sopra Steria Group et d'Axway Software. Les collaborateurs de Sopra GMT participent ainsi activement à des comités de pilotage (A tire d'exemple : Comité acquisition, Comité Consultatif Responsabilité d'entreprise, Comité de pilotage contrôle interne – conformité) ou des groupes de travail (participation par exemple à un groupe de travail sur le système d'information) sur des sujets structurants pour Sopra Steria Group. Ils y apportent leurs compétences techniques et un avis indépendant.

Les coûts refacturés par Sopra GMT sont constitués par la fraction des salaires, charges et frais annexes des collaborateurs affectés aux missions réalisées au profit de Sopra Steria Group et, le cas échéant, par les charges externes (honoraires de conseils spécialisés notamment) engagées par Sopra GMT sous les mêmes conditions.

Sopra Steria Group facture à son tour à Sopra GMT des frais de mise à disposition de locaux, de moyens informatiques, l'assistance de directions fonctionnelles du Groupe ou encore la mise à disposition de compétences utiles aux missions de Sopra GMT.

Le cadre d'intervention de cette équipe et le principe de refacturation à la Société des coûts engagés font l'objet d'une convention cadre d'assistance approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires au titre des conventions réglementées, et réexaminée annuellement par le Conseil d'administration. Cette convention ne prévoit pas de prestations de service liées au mandat de Monsieur Pierre Pasquier dans Sopra Steria Group.

Au total, 95 % des charges de Sopra GMT sont refacturées (les 5 % restant représentant une estimation des charges liées à la gestion par Sopra GMT de ses participations). Les refacturations se font sur la base d'un *cost* plus de 7 %. Par construction, le résultat d'exploitation de cette société est généralement légèrement négatif. En moyenne, depuis 2011, 70 % de la refacturation a été imputée à Sopra Steria Group. La répartition annuelle reste variable et reflète les besoins respectifs de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

La convention tripartite n'entre pas dans les cas visés par le 10° de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce dans la mesure où elle n'a pas été conclue en raison du mandat de Monsieur Pierre Pasquier dans Sopra Steria Group.

La rémunération de Monsieur Pierre Pasquier au sein de Sopra GMT (60 000 € bruts par an) correspond au pilotage des missions de l'équipe Sopra GMT effectuées au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

2019 est la première année pleine d'emploi pour 4 des 5 employés de la holding qui l'ont rejointe courant 2018. Les charges et produits enregistrés dans les comptes de Sopra Steria Group au titre des prestations rendues en application de cette convention au cours de l'exercice se sont élevés à :

- charges : 1 587 K€ ;
- produits : 369 K€.

Le Conseil d'administration a examiné l'application de cette convention lors de sa réunion du 20 février 2020 et a décidé à l'unanimité de maintenir pour l'exercice en cours l'autorisation donnée antérieurement, les administrateurs directement ou indirectement intéressés n'ayant pas assisté à la délibération ni au vote.

#### 1.1.5. DIRECTION GÉNÉRALE

Le Directeur général est entouré de deux Directeurs généraux adjoints.

Il s'appuie plus largement sur le Comité Exécutif (Comex) et le Comité de direction (Codir groupe) pour diriger le Groupe dont Sopra Steria Group est la société de tête. Ces comités réunissent autour de la Direction générale les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe.

## 1.2. Conseil d'administration

### 1.2.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration compte, à la date de publication du présent document d'enregistrement universel, 14 membres ayant voix délibérative, dont 12 administrateurs nommés par l'Assemblée générale et 2 administrateurs représentant les salariés.

Sopra Steria Group est contrôlé de fait par Sopra GMT, holding animatrice, dans laquelle les groupes familiaux des fondateurs détiennent l'essentiel de leur participation (cf. chapitre 7 « Capital et Actionariat », pages 261 à 262 du présent document d'enregistrement universel).

## I PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Information personnelle				Position au sein du Conseil				Participation sur le mandat en cours				
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Administrateur indépendant	Début de mandat en cours	Échéance du mandat en cours	Ancienneté au Conseil*	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
<b>Pierre Pasquier</b> Président du Conseil d'administration	84	H	FRA	108 113	1		12/06/2018	AG 2024	52	100 %		100 %	
<b>Éric Pasquier</b> Vice-Président du Conseil d'administration	49	H	FRA	3 096	0		12/06/2018	AG 2024	6	100 %	100 %		
<b>Sopra GMT représentée par Kathleen Clark Bracco</b> Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	52	F	USA	4 034 409	1		12/06/2018	AG 2024	6	100 %		100 %	100 %
<b>Éric Hayat</b> Vice-Président du Conseil d'administration	79	H	FRA	37 068	0		12/06/2018	AG 2024	6	100 %		100 %	100 %
<b>Astrid Anciaux</b> Administratrice	55	F	BEL	1 494	0		12/06/2018	AG 2020	6	100 %			
<b>Solfrid Skilbrig</b> Administratrice	60	F	NOR	1 836	0		12/06/2018	AG 2020	5	100 %			
<b>Michael Gollner</b> Administrateur	61	H	USA/ GBR	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2022	2	71 %	33 %		
<b>Jean-Luc Placet</b> Président du Comité des rémunérations	67	H	FRA	100	0	Oui	12/06/2018	AG 2022	8	100 %		100 %	100 %
<b>Sylvie Rémond</b> Administratrice	56	F	FRA	152	2	Oui	12/06/2018	AG 2020	5	71 %			NS <sup>(1)</sup>
<b>Marie-Hélène Rigal-Drogerys</b> Présidente du Comité d'audit	49	F	FRA	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2024	6	100 %	100 %		
<b>Jean-François Sammarcelli</b> Administrateur	69	H	FRA	500	1	Oui	12/06/2018	AG 2022	10	100 %	100 %	86 %	
<b>Jessica Scale</b> Administratrice	57	F	FRA/ GBR	10	0	Oui	12/06/2018	AG 2020	4	100 %		100 %	100 %
<b>Hélène Badosa</b> Administratrice représentant les salariés	61	F	FRA	Néant	0		Comité d'établissement des 27-28/09/2018	AG 2020	2	100 %			100 %
<b>Gustavo-Alberto Roldan de Belmira</b> Administrateur représentant les salariés	62	H	FRA	Néant	0		Comité d'établissement de 30 janvier 2020	AG 2020	0	N/A			
<b>Jean-Bernard Rampini</b> Censeur	63	H	FRA	2 464	0		12/06/2018	AG 2020	6	86 %			

\* Nombre d'années à la date de publication du document d'enregistrement universel 2019 arrondi à l'entier le plus proche.

F : femme H : homme.

(1) NS : Non significatif (Sylvie Rémond a été nommée au Comité des rémunérations le 9 avril 2020).

## ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE 2019

	Départs	Nominations	Renouvellements
<b>Conseil d'administration</b>	<b>Javier Monzón</b> (démission en date du 1 <sup>er</sup> septembre 2019) <b>René-Louis Gaignard</b> (démission d'office en date du 2 janvier 2020)	<b>Gustavo Roldan de Belmira</b> (désignation par le CSE en date du 31 janvier 2020 en remplacement de M. René-Louis Gaignard)	
<b>Comité d'audit</b>			
<b>Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise</b>			
<b>Comité des rémunérations</b>	<b>Javier Monzón</b> (démission en date du 1 <sup>er</sup> septembre 2019)	<b>Hélène Badosa</b> (à compter du 21 février 2019) <b>Sylvie Rémond</b> (à compter du 09 avril 2020)	

### 1.2.2. CONSÉQUENCES DU RAPPROCHEMENT INTERVENU ENTRE SOPRA ET STERIA

La composition actuelle du Conseil d'administration reflète encore largement les négociations conduites en 2014 par Sopra GMT avec la société groupe Steria dans l'objectif de son rapprochement avec Sopra Group au sein de Sopra Steria Group. Ces négociations ont notamment abouti à la signature d'un pacte d'actionnaires entre Sopra GMT et l'associé commandité de groupe Steria, Soderi.

En vue de favoriser l'intégration des deux sociétés, ce pacte d'actionnaires organisait un équilibre au sein du Conseil d'administration entre les représentants de Sopra GMT et les administrateurs issus de Steria et assurait un siège à un représentant de Soderi.

Les représentants de Sopra GMT au sens de ce pacte sont Messieurs Pierre Pasquier, Éric Pasquier et Madame Kathleen Clark Bracco (représentante permanente de Sopra GMT).

Les administrateurs issus de Steria sont Mesdames Astrid Anciaux et Solfrid Skilbrigt, cette dernière représentant Soderi, ainsi que Monsieur Éric Hayat. Par ailleurs, Monsieur Jean-Bernard Rampini, Président de Soderi, continue de siéger au Conseil d'administration en qualité de censeur.

Le pacte conclu entre Sopra GMT et Soderi a pris fin, comme prévu lors du rapprochement entre Sopra et Steria, en août 2019.

### 1.2.3. PROCESSUS DE SÉLECTION

Le processus de sélection repose sur quatre phases, au cours desquelles le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise joue un rôle moteur.

La première phase consiste en l'analyse des besoins. Les mandats arrivant à échéance, les contraintes pesant sur le renouvellement des titulaires des mandats en cours, les impératifs de conformité à la loi ou au Code de gouvernement d'entreprise, les objectifs de la politique de diversité sont identifiés et pris en compte. Cette analyse est faite sur le Conseil d'administration et sur ses trois comités. Elle prend en considération les besoins liés à l'échéance la plus proche et une projection sur les années à venir.

Une liste de candidats potentiels est ensuite établie sur la base des besoins définis. Cette liste est constituée à partir de noms suggérés par les membres du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et

de responsabilité d'entreprise, plus largement par les membres du Conseil d'administration, de noms issus de recherches confiées à des cabinets de recrutement, des propositions de la Direction générale et enfin des candidatures spontanées reçues par la Société.

La liste de candidats potentiels est arrêtée par la Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Un dossier est constitué à partir des informations publiques disponibles sur les candidats. Le dossier est examiné par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise qui décide quels candidats contacter et rencontrer.

La troisième phase consiste à faire rencontrer les candidats retenus par l'ensemble des membres du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Au cours d'une réunion, les membres du Comité confrontent leurs opinions. Le Comité s'attache à évaluer pour chacun des candidats la profondeur et l'adéquation de l'expérience aux besoins de la Société, la capacité à compléter les compétences nécessaires au Conseil d'administration, la disponibilité et la motivation, les éventuels conflits d'intérêts, le respect des critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement d'entreprise. Le cas échéant, des actions complémentaires sont décidées et la liste des candidats qui sera présentée au Conseil d'administration est complétée.

Enfin, dans la dernière phase, le Conseil d'administration, ayant pris connaissance des conclusions des travaux successivement menés délibère sur les candidatures proposées par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et décide lesquelles seront effectivement soumises à l'Assemblée générale des actionnaires.

Les propositions de nomination soumises à l'Assemblée générale du 9 juin 2020 sont issues, lorsqu'elles concernent une nouvelle administratrice ou un nouvel administrateur, d'une recherche menée en 2019 et 2020. La liste initiale comprenait des candidats potentiels présentés par Sopra GMT (3), par des membres indépendants du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise (5), par un administrateur (1), l'un d'entre eux est issu d'une recherche confiée à un cabinet de recrutement (1), le nom d'un candidat a été proposé par la Direction générale (1) et enfin une candidature spontanée a été prise en considération (1).

#### 1.2.4. DESCRIPTION DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ

L'objectif de la politique de diversité mise en œuvre au sein du Conseil d'administration est de réunir dans une équipe de dimension raisonnable, en tenant compte des besoins et caractéristiques du Groupe, les différentes sensibilités, compétences et expériences nécessaires à la prise de décisions dans un fonctionnement collégial. À titre individuel, chacun des membres de cette équipe doit en outre présenter les qualités de jugement, la capacité d'anticipation et le comportement éthique attendus d'un administrateur.

La question de la diversité et de l'intégration des futurs membres du Conseil d'administration se pose à chaque proposition de nomination ou de renouvellement de mandat à l'Assemblée générale. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise joue un rôle clé en la matière.

La diversité est souvent approchée à travers le prisme d'indicateurs mesurables, ceux en particulier de la mixité, de l'âge, des nationalités ou des compétences.

En matière de mixité, la Société souhaite continuer à tendre, dans la mesure du possible, vers la parité et se fixe, en tout état de cause, un objectif de conformité à la loi. La mixité des comités spécialisés est activement recherchée.

Six des douze mandats confiés par l'Assemblée générale sont actuellement détenus par une femme (50 %). Deux comités sur trois sont présidés par une administratrice. Les trois administratrices indépendantes sont membres d'au moins un comité.

L'âge n'est pas un critère pris en compte. La Société n'a pas fixé d'âge minimum ou maximum pour exercer le mandat d'administrateur. La loi limite cependant au tiers la proportion d'administrateurs de plus de 70 ans. La moyenne d'âge des membres du Conseil d'administration est de 61 ans. Deux administrateurs sur quatorze ont dépassé 70 ans.

La Société considère que les administrateurs de nationalité étrangère capables d'exercer leur mandat au sein d'une société française font la preuve de leur dimension multiculturelle. L'activité internationale du Groupe a rendu souhaitable la présence, au sein du Conseil d'administration, de membres de nationalité étrangère et, dans la mesure du possible, originaires ou résidant dans les principaux pays où le Groupe est implanté ou souhaite développer tout ou partie de ses activités (Royaume-Uni, Espagne, Scandinavie, Allemagne, États-Unis). Afin de favoriser la présence d'administrateurs résidant à l'étranger, le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la possibilité de participer aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication et la prise en charge par la Société des frais de déplacement ; un aménagement au mode de répartition de la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce a été décidé pour mieux tenir compte des sujétions pesant sur eux. Il consiste à surpondérer de 20 % la présence aux réunions du Conseil et de ses comités des administrateurs résidant à l'étranger et n'exerçant pas de fonctions au sein du Groupe. Six administrateurs sur quinze sont de nationalité étrangère, trois résident hors de France.

La diversité des compétences est fortement recherchée au sein du Conseil d'administration. La Société a notamment identifié dix compétences clé qu'elle souhaite y voir représentées. Il s'agit des compétences ou expériences suivantes :

Les compétences ou expériences clés sont les suivantes :

- connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation : cette compétence s'acquiert dans une ESN (entreprise de services numériques), une société de conseils, un secteur d'activité tourné vers l'innovation dans les services aux entreprises (*BtoB*) ;
- connaissance d'un grand marché vertical du Groupe : idéalement, cette compétence s'acquiert dans une position de client du Groupe ou de ses concurrents, elle peut aussi découler d'une longue activité commerciale sur ce marché. Elle devrait s'accompagner d'une connaissance du métier des services ;
- expérience d'entrepreneur : l'expérience d'entrepreneur s'acquiert à travers la création ou la reprise d'une entreprise industrielle ou commerciale et le contact avec les différentes parties prenantes (clients, collaborateurs, actionnaires prêteurs, fournisseurs, administration) ;
- directeur général de groupe international : Cette expérience suppose l'exercice passé ou présent d'un mandat de dirigeant mandataire social (PDG, DG, DGD) – non salarié – dans une société établie dans plusieurs pays ;
- finance, contrôle et gestion des risques : cette compétence demande une expérience professionnelle acquise dans la finance, l'audit ou le contrôle interne ou dans le cadre de l'exercice d'un mandat social ;
- ressources Humaines et relations sociales : cette compétence demande une expérience professionnelle acquise dans le domaine des Ressources Humaines, en entreprise ou en tant que conseil externe, ou dans le cadre de l'exercice d'un mandat social ;
- dimension internationale : la dimension internationale témoigne d'une maîtrise du management interculturel liée à une double culture, une expatriation ou l'exercice d'un mandat social dans un Groupe international ;
- enjeux sociétaux : cette compétence suppose une familiarité avec des institutions, organisations professionnelles, syndicats ou encore des organismes d'utilité publique ou à but humanitaire ;
- connaissance d'Axway Software : la connaissance d'Axway Software s'acquiert par une expérience professionnelle ou l'exercice d'un mandat social au sein de cette société, ou encore une expérience en tant que client ou partenaire d'Axway ;
- expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria : cette expérience suppose d'être ou d'avoir été durablement en activité au sein du groupe Sopra Steria, en tant que salarié ou équivalent, et de disposer d'une connaissance approfondie du Groupe, de son mode de fonctionnement et de ses cadres.

Chacune de ces 10 compétences ou expériences clé est actuellement représentée au Conseil d'administration par plusieurs administrateurs (cf. le tableau ci-dessous)

Compétences	Connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation	Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe	Expérience d'entrepreneur	Directeur général de groupe international	Finance, contrôle et gestion des risques	Ressources Humaines et relations sociales	Dimension internationale	Enjeux sociétaux	Connaissance d'Axway Software	Expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria
Astrid Anciaux					✓	✓	✓	✓	✓	
Hélène Badosa	✓		✓			✓			✓	
Kathleen Clark Bracco	Représentante de Sopra GMT	✓					✓	✓	✓	
Michael Gollner			✓		✓		✓	✓	✓	
Éric Hayat	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Éric Pasquier	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Pierre Pasquier	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Jean-Luc Placet	✓	✓	✓			✓		✓		
Jean-Bernard Rampini	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	
Sylvie Rémond		✓			✓		✓			
Marie-Hélène Rigal-Drogerys	✓				✓			✓	✓	
Gustavo-Alberto Roldan de Belmira	✓	✓					✓	✓	✓	
Jean-François Sammarcelli		✓		✓	✓	✓	✓			
Jessica Scale	✓	✓	✓				✓	✓		
Solfrid Skilbrig	✓	✓				✓	✓		✓	

### 1.2.5. ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET REPRÉSENTATION DES SALARIÉS ACTIONNAIRES

- Deux administrateurs représentant les salariés ont été désignés respectivement en septembre 2018 et janvier 2020 par le Comité social et économique de Sopra Steria Group. Il s'agit de Madame Hélène Badosa, membre du Comité des rémunérations, et de Monsieur Gustavo Alberto Roldan de Belmira, en remplacement de Monsieur René-Louis Gaignard qui a mis fin à son contrat de travail avec la Société.
- Madame Astrid Anciaux, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE Steriactions, siège au Conseil d'administration depuis septembre 2014.
- En conséquence de l'adoption de la Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite Loi PACTE), un projet de modification statutaire est soumis aux actionnaires. Il vise à introduire dans les statuts de la

Société (Article 14) les principes de désignation d'un candidat au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Sous réserve de l'approbation de ces modifications statutaires par l'Assemblée générale du 9 juin 2020, une résolution de nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires sera présentée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

### 1.2.6. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise veille également à la proportion d'administrateurs indépendants.

Six administrateurs sont considérés comme indépendants par le Conseil d'administration, soit 50 % des administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Chaque année, le Comité puis le Conseil d'administration réexaminent la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères mentionnés à l'article 9 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef :

**Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes**

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la Société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

**Critère 2 : Mandats croisés**

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur

**Critère 3 : Relations d'affaires significatives**

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le Rapport annuel ;

**Critère 4 : Lien familial**

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

**Critère 5 : Commissaire aux comptes**

Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédente

**Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans**

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans

**Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif**

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe

**Critère 8 : Statut de l'actionnaire important**

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur Rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Critères <sup>(1)</sup>	Michael Gollner	Jean-Luc Placet	Sylvie Rémond	Marie-Hélène Rigal-Drogerys	Jean-François Sammarcelli	Jessica Scale
Critère 1 : <i>Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes</i>	✘	✓	✓	✘	✓	✓
Critère 2 : <i>Mandats croisés</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : <i>Relations d'affaires significatives</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : <i>Lien familial</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : <i>Commissaire aux comptes</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : <i>Durée de mandat supérieure à 12 ans</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : <i>Statut du dirigeant mandataire social non exécutif</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : <i>Statut de l'actionnaire important</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✘ représente un critère d'indépendance non satisfait.

## Commentaires et précisions

### Au titre du critère 1

Axway Software est une société consolidée, comme Sopra Steria Group, dans les comptes de Sopra GMT. Le Conseil d'administration estime, en accord avec le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, que l'appartenance de Monsieur Michael Gollner et de Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys au Conseil d'administration de la société Axway Software n'est pas de nature à remettre en cause leur qualité d'administrateurs indépendants :

- les activités courantes et les investissements d'Axway Software ne sont pas débattus au Conseil d'administration de Sopra Steria Group bien qu'il soit tenu régulièrement informé de la situation et des performances opérationnelles et financières de cette société ;
- la procédure concernant les conflits d'intérêt potentiels s'applique, le cas échéant, aux délibérations concernant Axway Software ;
- la présence d'administrateurs indépendants communs aux Conseils d'administration de Sopra Steria Group et d'Axway Software assure l'existence d'un point de vue indépendant de l'actionnaire de référence sur les questions regardant les deux sociétés et sur leur stratégie.

### Au titre du critère 3

En cas de relation d'affaires, son caractère significatif est déduit de la vérification de différents critères (nature stratégique de la prestation, dépendance réciproque, volume d'affaires, mode de sélection et fréquence de la remise en concurrence, participation de l'administrateur à la relation d'affaires...). Les relations d'affaires identifiées entre les employeurs de deux administrateurs et Sopra Steria Group ont été jugées non significatives par le Conseil d'administration après examen de la situation par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Sopra Steria Group achète des prestations de conseil à PwC. Le rôle de Monsieur Jean-Luc Placet au sein de la société PwC est sans lien opérationnel avec les activités concernées. Ces prestations n'ont, pour Sopra Steria Group comme pour PwC, aucun caractère significatif, tant du point de vue de leur objet que du chiffre d'affaires concerné (0,03 % des achats du Groupe). Elles ne créent aucune dépendance réciproque. Ces considérations ont conduit le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise à estimer que ces prestations ne sont pas constitutives d'une relation d'affaires significative susceptible de remettre en cause la qualification d'administrateur indépendant de Monsieur Jean-Luc Placet. Le Conseil d'administration a approuvé cette position.

Le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, que :

- Madame Sylvie Rémond a été nommée en nom propre et ne représente pas, au Conseil d'administration, le groupe Société Générale ;

- les responsabilités professionnelles de Madame Sylvie Rémond ne la mettent pas en situation de prendre ou d'influencer des décisions au sein du groupe Société Générale pouvant avoir des répercussions sur l'activité ou le fonctionnement de Sopra Steria ;
- le groupe Société Générale n'intervient généralement pas en tant que conseil sur les opérations de croissance externe du Groupe ;
- bien que le groupe Société Générale soit un client important pour Sopra Steria (> 1 % du chiffre d'affaires), les relations d'affaires qui existent entre les deux groupes ne créent pas de dépendance réciproque et ne sont pas d'une nature différente de celles entretenues par Sopra Steria avec les autres grands groupes bancaires français et internationaux, le secteur bancaire étant l'un des principaux marchés de Sopra Steria.

Aucune autre relation d'affaires n'a été identifiée par la Société avec les administrateurs indépendants.

### 1.2.7. ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général étant dissociées, il n'a pas été institué d'administrateur référent. La relation du Conseil d'administration avec les actionnaires est confiée au Président du Conseil d'administration (cf. paragraphe 1.1.1. Rôle des dirigeants mandataires sociaux).

### 1.2.8. CENSEURS

Statutairement, les censeurs participent aux réunions du Conseil d'administration auxquelles ils sont convoqués dans les mêmes conditions que les administrateurs. Ils peuvent également siéger, à l'initiative du Conseil d'administration, aux comités créés par celui-ci.

Ils ont communication de tous les documents fournis au Conseil d'administration. Ils sont tenus au secret des délibérations.

Les censeurs ne disposent d'aucun pouvoir de décision, mais sont à la disposition du Conseil d'administration et de son Président, pour fournir leur avis sur les questions de tous ordres qui leur sont soumises notamment en matière technique, commerciale, administrative ou financière. Ils prennent part aux délibérations avec voix consultative et ne participent pas au vote ; leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations.

Au cours des dernières années, les censeurs ont été nommés à l'issue d'un mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration a souhaité s'attacher leur connaissance du Groupe ou leur expertise. Répondant généralement aux critères d'indépendance, ils ont parfois renforcé l'indépendance des comités.

Actuellement, Monsieur Jean-Bernard Rampini, unique censeur de la Société, apporte au Conseil d'administration une expertise spécifique en matière d'actionnariat salarié. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale du 9 juin 2020. Au cours de cette assemblée une modification statutaire sera proposée afin de désigner un administrateur représentant les salariés actionnaires dès l'Assemblée générale qui statuera en 2021 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

## 1.2.9. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**PIERRE PASQUIER**

Président du Conseil d'administration

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **108 113** <sup>(1)</sup>

- Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Group – PAE Les Glaisins  
Annecy-Le-Vieux  
74940 Annecy – France

Nationalité : Française

Âge : 84 ans

**Date de première nomination :** 1968  
(date de création de Sopra)

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group			✓
■ Président du Conseil d'administration d'Axway Software	✓		✓
■ Président-Directeur général de Sopra GMT	✓		
■ Dirigeant mandataire social, administrateur ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group			
■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales d'Axway Software			
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
■ Sans objet			

**Biographie**

Pierre Pasquier a plus de 50 ans d'expérience dans les services du numérique et la gestion d'une entreprise internationale. Il a fondé avec ses associés le groupe Sopra en 1968 dont il préside le Conseil d'administration.

Diplômé de l'Université de Rennes en Mathématiques, Pierre Pasquier débute sa carrière chez Bull puis s'investit dans la création de Sogeti, qu'il quitte pour fonder Sopra. Reconnu comme pionnier dans le secteur, il affirme dès l'origine l'esprit entrepreneurial de la Société, qui vise à servir de grands comptes en s'appuyant sur l'innovation et la réussite collective.

Pierre Pasquier pilote le déploiement de Sopra dans ses marchés verticaux et à l'international. L'introduction en Bourse en 1990, les phases de croissance successives et le rapprochement transformant avec le groupe Steria en 2014 assurent l'indépendance de l'entreprise face aux mutations du marché.

En 2011, Pierre Pasquier introduit en Bourse la filiale Axway Software, dont il conserve la Présidence du Conseil d'administration.

Jusqu'au 20 août 2012, Pierre Pasquier a exercé la fonction de Président-Directeur général de Sopra Group, date à laquelle les fonctions de Président et de Directeur général ont été dissociées.

Pierre Pasquier est également Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,27 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 7 « Capital et Actionariat » du présent document d'enregistrement universel (page 259).



<b>ÉRIC PASQUIER</b>		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : <b>3 096</b> <sup>(1)</sup>	
Vice-Président du Conseil d'administration			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Comité d'audit</li> </ul>	<b>Date de première nomination</b> : 27/06/2014 <b>Date d'échéance du mandat</b> : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023	
	<b>Adresse professionnelle</b> : Sopra Banking Software – 6, avenue Kleber 75116 Paris – France		
	<b>Nationalité</b> : Française <b>Âge</b> : 49 ans		
<b>Principale fonction exercée et mandats en cours</b>		<b>Mandats</b>	
		Hors Groupe	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directeur général de Sopra Banking Software</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directeur général délégué et membre du Conseil d'administration de Sopra GMT</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group</li> </ul>			
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sans objet</li> </ul>			
<b>Biographie</b>			
<p>Directeur général de Sopra Banking Software, Éric Pasquier exerce depuis plus de 20 ans dans le Groupe. Il est également Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group et Directeur général délégué de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria et d'Axway Software.</p> <p>Ingénieur diplômé de l'EPITA, Éric Pasquier commence sa carrière chez Altran en 1996. Il y participe à la réalisation de projets informatiques pour plusieurs grands comptes.</p> <p>En 1999, il rejoint Sopra, où il approfondit son expérience opérationnelle des grands programmes, notamment dans le domaine des télécommunications, un secteur en mutation accélérée au tournant des années 2000.</p> <p>En 2004, Éric Pasquier se voit confier la responsabilité de mettre en place en Espagne le premier centre de service industriel <i>nearshore</i> du Groupe. Cette expérience l'amène à coordonner des opérations multi-pays, particulièrement entre l'Espagne et la France.</p> <p>Il est promu Directeur général de la filiale espagnole de Sopra en 2008. Ses capacités managériales et sa vision de long terme permettent à cette filiale d'afficher une belle croissance tout en résistant à la crise financière de 2008-2009 – alors même que son activité compte de nombreux clients bancaires – avant de retrouver une bonne performance économique au début des années 2010.</p> <p>Éric Pasquier revient en France en 2014 pour exercer la fonction de Directeur général adjoint de Sopra Banking Software. Il en devient le Directeur général en 2016.</p> <p>Dans cette responsabilité, il accompagne la transformation digitale des opérateurs financiers en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Il pilote le projet d'entreprise de Sopra Banking Software, dans le domaine de la banque de détail comme dans celui des financements spécialisés.</p> <p>Il est également en charge, pour l'ensemble du Groupe, de l'animation du vertical « Services financiers » et coordonne à ce titre l'activité bancaire des filiales et géographies concernées.</p> <p>Il accomplit ses différentes missions en s'appuyant sur sa riche expérience de terrain et sur l'attention qu'il porte aux relations humaines, qualités dont il fait bénéficier le Conseil d'administration de Sopra Steria depuis 2014.</p>			

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,27 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 7 « Capital et Actionariat » du présent document d'enregistrement universel (page 259).

**SOPRA GMT KATHLEEN CLARK BRACCO**

Représentante permanent de Sopra GMT

Nombre d'actions détenues  
dans la Société par Sopra GMT : **4 034 409**

- Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise
- Membre du Comité des rémunérations

**Date de première nomination** : 27/06/2014  
**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

**Adresse professionnelle** :  
 Sopra Steria Group – 6, avenue Kleber  
 75116 Paris – France

**Nationalité** : Américaine      **Âge** : 52 ans

**Principale fonction exercée et mandats en cours de Madame Kathleen Clark Bracco**
**Mandats**

	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Directrice Développement <i>Corporate</i> , Sopra Steria Group			✓
■ Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Axway Software	✓		✓
■ Directrice déléguée de Sopra GMT	✓		
■ Administratrice ou représentante permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group			

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

■ Administratrice de Sopra Group – (19/06/2012 – 15/07/2014)			✓
--	--	--	---

**Biographie**

Kathleen Clark Bracco exerce depuis plus de 20 ans au sein de Sopra Steria Group, dont elle est actuellement Directrice Fusions-acquisitions.

Diplômée d'un Master de lettres et littérature de l'Université de Californie (Irvine), elle a commencé sa carrière professionnelle aux Etats-Unis dans l'enseignement. En 1998, elle quitte la Silicon Valley pour la France, où elle rejoint Sopra et travaille à la Direction de la communication. En 2002, elle devient Directrice des Relations investisseurs, poste qu'elle occupe jusqu'à 2015. Dans ce rôle, elle établit des liens solides entre les instances de Direction et un éventail d'actionnaires de plus en plus internationaux.

Kathleen Clark Bracco s'investit également dans la réussite du spin-off d'Axway, entreprise dont la moitié du chiffre d'affaires est réalisé aux Etats-Unis. Elle en rejoint le Conseil d'administration en 2011, avant d'en assurer la Vice-présidence à partir de 2013. Cette position favorise ainsi la complémentarité des stratégies entre les deux groupes.

En 2014, elle contribue significativement à la réussite du rapprochement entre Sopra et Steria. En 2015, elle prend la direction des Fusions-acquisitions du nouveau Groupe et pilote les opportunités d'acquisitions afin de compléter le portefeuille d'activités en ligne avec la stratégie. Elle est également engagée dans plusieurs initiatives corporate du Groupe, notamment celles qui adressent l'équité, l'anticorruption, l'éthique et les actionnaires salariés.

Riche de son implication de longue date auprès des dirigeants du Groupe, Kathleen Clark Bracco est également Directrice déléguée de Sopra GMT depuis 2012 et son représentant permanent au Conseil d'administration de Sopra Steria Group depuis 2014.

Nommée initialement au Conseil d'administration en 2012, Kathleen Clark Bracco assure la présidence du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise depuis 2014. Dans ce rôle, sa longue expérience au sein du Groupe et dans des instances de gouvernance, sa connaissance des marchés financiers, son engagement sur les sujets sociaux et sociétaux et ses capacités de communication contribuent à la bonne gouvernance de Sopra Steria.

<b>ÉRIC HAYAT</b>		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : <b>37 068</b>	
<b>Vice-Président du Conseil d'administration</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Comité des rémunérations</li> <li>■ Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.</li> </ul>	<b>Date de première nomination</b> : 27/06/2014 <b>Date d'échéance du mandat</b> : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023	
	<b>Adresse professionnelle</b> : Sopra Steria Group – 6, avenue Kleber 75116 Paris – France	<b>Nationalité</b> : Française <b>Âge</b> : 79 ans	
		<b>Mandats</b>	
<b>Principale fonction exercée et mandats en cours</b>		<b>Hors Groupe</b>	<b>Société cotée</b>
■ Président d'Éric Hayat Conseil		✓	
■ Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales »		✓	
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
■ Membre du Conseil de surveillance puis Président du Conseil d'administration de groupe Steria SA			✓
<b>Biographie</b>			
<p>Éric Hayat est Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group depuis 2014. Il a été cofondateur de groupe Steria en 1969 et son Directeur général adjoint. Il en était Président à la date du rapprochement avec Sopra en 2014.</p> <p>Ingénieur diplômé de l'École Nationale supérieure de l'aéronautique, Éric Hayat est un professionnel aguerri du monde numérique. Il a contribué au déploiement de groupe Steria tant à l'international que dans un large éventail de verticaux, notamment dans le service public. En 2014, groupe Steria réalisait les trois quarts de son chiffre d'affaires hors de France.</p> <p>En parallèle de ses activités professionnelles, Éric Hayat est reconnu pour son investissement dans la représentation du secteur numérique. Président de Syntec Informatique de 1991 à 1997 et de la Fédération Syntec de 1997 à 2003, il a mené de grands dossiers tels que la mise en place de la convention collective et des 35h.</p> <p>Membre du Conseil exécutif du Medef de 1997 à 2005, il a notamment présidé la Commission en charge de négocier le Crédit d'Impôt Recherche (CIR).</p> <p>Depuis 2000, Eric Hayat préside le Groupement d'Intérêt Public « Modernisation des déclarations sociales ». À ce titre, il fédère des organismes publics et de prévoyance collective, des experts-comptables et des éditeurs de logiciels pour dynamiser la transformation digitale de la protection sociale. Le GIP a par exemple contribué à la réussite du prélèvement à la source en France. Ce travail en étroite collaboration avec un large panel de parties prenantes confère à Eric Hayat la vision d'un Vice-Président particulièrement concerné par les transformations sociétales à l'œuvre.</p>			

**ASTRID ANCIAUX**

Administratrice

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 494**

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Benelux, le Triomphe,  
avenue Arnaud Fraiteur 15/23  
1050 Bruxelles – Belgique

**Date de première nomination :** 27/06/2014  
**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale  
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019

Nationalité : Belge

Âge : 55 ans

**Mandats****Principale fonction exercée et mandats en cours****Hors Groupe****Hors France****Société cotée**

- Directeur financier de Sopra Steria Benelux
- Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group
- Présidente du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) Steriactions
- Administratrice de Soderi

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

- Sans objet

**Biographie**

Directeur financier de Sopra Steria Benelux et active sur ces trois géographies, Astrid Anciaux exerce depuis plus de 30 ans dans le Groupe. Elle est membre du Conseil d'administration depuis le rapprochement de Sopra et groupe Steria en 2014.

Astrid Anciaux est titulaire du diplôme de l'EPHEC, École pratique des hautes études commerciales à Bruxelles. En 2017, elle a également obtenu le certificat d'administrateur délivré par Sciences-Po et l'IFA.

À la suite d'une expérience en cabinet d'Expert-Comptable, elle rejoint en 1987 le service financier de Steriabel, la première filiale belge de Steria. Au fil des ans, elle participe par le volet financier au changement de dimension de l'entreprise ainsi qu'à son intégration fonctionnelle et culturelle dans le Groupe.

Depuis 2014, outre ses fonctions de Directeur financier, Astrid Anciaux a également la responsabilité des fonctions transverses pour la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas. Elle est ainsi concernée au quotidien par les questions de motivation et d'attractivité des talents, enjeux stratégiques pour le Groupe.

Par ailleurs, Astrid Anciaux est mandataire social de plusieurs filiales de Sopra Steria Group, administratrice de Soderi et Présidente du Conseil de surveillance du FCPE Steriactions. Elle apporte au Conseil d'administration du Groupe sa vaste expérience de terrain, acquise en tant que cadre dirigeant et administrateur d'instances représentatives du personnel.

**SOLFRID SKILBRIGT**

Administratrice

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 836****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group Biskop Gunnerus' gate 14A  
0185 Oslo – Norvège**Date de cooptation :** 21/04/2015**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019**Nationalité :** Norvégienne**Âge :** 60 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directeur RH &amp; Stratégie de Sopra Steria Group Scandinavie</li> <li>■ Administratrice de Soderi</li> <li>■ Administratrice de la Chambre de commerce franconorvégienne</li> </ul>	✓		
	✓	✓	
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sans objet</li> </ul>			

**Biographie**

Solfrid Skilbrigt a exercé toute sa carrière au sein d'entreprises digitales. Elle est aujourd'hui Directeur des Ressources Humaines, de la Stratégie, du Marketing et de la Communication de Sopra Steria en Scandinavie.

Diplômée d'un Master of management de la BI Norwegian Business School, spécialisée en conduite du changement, en management des compétences et gestion de l'information, Solfrid Skilbrigt a débuté sa carrière chez Bull en Norvège en 1986. En tant que Directeur d'Affaires, puis responsable de l'unité Infrastructure et Directeur des Ressources Humaines, elle a notamment travaillé pour une clientèle de services publics et participé à la mutation du Groupe en société de services.

Solfrid Skilbrigt a rejoint le groupe Steria en 2001. Elle y a exercé diverses fonctions dans le domaine des Ressources Humaines et de la stratégie pour la Norvège, puis pour la Scandinavie.

En 2008, elle prend également en charge le domaine de la Responsabilité sociale et environnementale pour le Groupe Steria. Elle détermine la stratégie RSE et la déploie au niveau global, jusqu'au rapprochement avec Sopra en 2015.

À partir de 2017, Solfrid Skilbrigt prend également la responsabilité de l'innovation et des relations avec les startups en Norvège, autre forme de création de valeur. À ce titre, elle devient notamment Présidente du Conseil d'administration de la société HoloCare en 2019. Depuis 2018, elle est aussi responsable du développement commercial pour la Norvège.

En qualité d'administrateur de Soderi depuis 2004, Solfrid Skilbrigt a conforté sa vision globale du Groupe. Elle cultive également cette dimension internationale en tant qu'administratrice de la Chambre de commerce franconorvégienne, où elle évolue au plus près d'entreprises de tous secteurs.

**MICHAEL GOLLNER**

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **100**

- Membre du Comité d'audit

**Adresse professionnelle :**  
21 Poland Street  
London Royaume-Uni W1F 8QG

**Nationalités :** Américaine  
et Britannique

**Âge :** 61 ans

**Date de première nomination :** 12/06/2018

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Administrateur d'Axway Software	✓		✓
■ Président exécutif de Madison Sports Group	✓		
■ <i>Managing Partner</i> d'Operating Capital Partners	✓		
■ Administrateur Levelset	✓		
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
■ Sans objet			

**Biographie**

Michael Gollner a de l'expérience comme entrepreneur, investisseur, membre de plusieurs conseils d'administration et détient une expertise dans les médias, la technologie et la transformation des entreprises. Titulaire d'un MA d'Études internationales de l'Université de Pennsylvanie et d'un MBA de la Wharton School, Michael Gollner a débuté sa carrière dans des banques d'investissement, Marine Midland Bank de 1985 à 1987, Goldman Sachs de 1989 à 1994 et Lehman Brothers de 1994 à 1999.

Féru de technologie et de médias, secteurs encore peu maîtrisés par le marché à cette époque, il rejoint en 1999 Citigroup Venture Capital, devenu par la suite Court Square Capital, en qualité de Directeur général Europe.

Il fonde sa société d'investissement Operating Capital Partners en 2008 à Londres. En tant que *Managing partner*, Michael Gollner accompagne le développement d'un portefeuille d'entreprises dans une vingtaine de pays, le plus souvent dans les domaines de la technologie, des médias ou du câble. Il traite au quotidien des questions de traitement de la donnée ou de transformation des modèles d'affaires. À ce titre, il est notamment administrateur de Levelset, une plate-forme de paiements dans le secteur de la construction.

Depuis 2013, Michael Gollner est par ailleurs fondateur et Président Exécutif de Madison Sports Group. La société promeut autour du monde une course cycliste de tradition anglo-saxonne, le *Six Day Series*, avec un succès notoire.

Membre du Conseil d'administration d'Axway Software depuis 2012 et du Conseil d'administration de Sopra Steria depuis 2018, Michael Gollner apporte un éclairage de financier anglo-saxon très investi dans l'opérationnel des sociétés qu'il dirige ou accompagne.

**JEAN-LUC PLACET**

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **100**

- Président du Comité des rémunérations
- Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise

**Date de première nomination** : 19/06/2012  
**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021

**Adresse professionnelle** :  
 PwC, 63, rue de Villiers  
 92208 Neuilly sur Seine – France

**Nationalité** : Française      **Âge** : 67 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Associé PwC	✓		
■ Président d'IDRH SA	✓		
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
■ Membre du Conseil économique social et environnemental			
■ Président de la Fédération Syntec			
■ Membre du Comité statutaire du Medef			
■ Président de l'EPIDE			

**Biographie**

Jean-Luc Placet a exercé une grande partie de sa carrière dans le conseil en management, en organisation et en Ressources Humaines pour de grandes organisations.

Diplômé de l'ESSEC, Il a débuté sa carrière à la Direction Marketing de Saint-Gobain puis à la Direction marketing du journal L'Expansion. Ayant rejoint la société de conseil IDRH en 1981, il en prend la Direction en 1992. Dès lors, il mène en parallèle le déploiement d'IDRH et une forte implication dans des organisations syndicales patronales (MEDEF, Syntec Informatique) ainsi qu'au Conseil économique social et environnemental (CESE).

IDRH a rejoint PwC en 2016 et Jean-Luc Placet en a conservé la Présidence. Il est également associé PwC.

Dans ses fonctions de Président-Directeur général d'IDRH, Jean-Luc Placet a accompagné de nombreux ministères et groupes français internationaux. Il a défendu auprès d'eux l'art de la transformation des organisations par les hommes qui y travaillent. Plaçant l'implication des collaborateurs au cœur du Projet d'Entreprise, Jean-Luc Placet contribue à nourrir la réflexion stratégique de Sopra Steria Group sur ce point. Les questions de rémunération et de gouvernance constituent aussi un sujet central de son parcours.

Ses fonctions électives dans différentes instances du Syntec, y compris la Présidence de la Fédération Syntec (2011- 2014) et celle de la fédération européenne Feaco (2007-2012), lui confèrent une ample vision des enjeux sociétaux de la transformation des entreprises, à une échelle internationale. Il a également contribué aux travaux du CESE sur les questions de dialogue social et de nouvelles formes de management.

En tant que membre du Comité Exécutif puis du Comité statutaire du Medef, Jean-Luc Placet a également nourri son expertise en matière de gouvernance et de fonctionnement des instances dirigeantes d'organisations. Il déploie toute la mesure de cette compétence dans ses fonctions de Président du Comité des rémunérations du groupe Sopra Steria.

**SYLVIE REMOND**

Administratrice indépendante

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 152



- Membre du Comité des rémunérations

**Adresse professionnelle :**  
Société Générale  
75886 Paris Cedex 18 – France

Nationalité : Française

Âge : 56 ans

**Date de cooptation :** 17/03/2015**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019**Mandat en renouvellement pour 3 ans**

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directrice des Risques (groupe Société Générale)</li> <li>■ Administratrice de Sogecap (groupe Société Générale)</li> </ul>			
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Administratrice de SGBT, Luxembourg (groupe Société Générale)</li> <li>■ Administratrice de Rosbank, Russie (groupe Société Générale)</li> <li>■ Administratrice de KB Financial Group, République Tchèque (groupe Société Générale)</li> <li>■ Administratrice d'ALD SA, France (Filiale du groupe Société Générale)</li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

**Biographie**

Sylvie Rémond compte plus de 35 ans d'expérience dans les métiers de la relation client, de la structuration financière et de la gestion des risques. Elle est Directrice des Risques du groupe Société Générale depuis 2018 et membre du Comité de direction depuis 2011.

Diplômée de l'ESC Rouen, Sylvie Rémond a intégré la Société Générale en 1985. Elle occupe alors diverses fonctions au sein de la Direction de la Clientèle Individuelle où elle appréhende les enjeux de la banque de détail, puis au sein de la Direction des Grandes Entreprises où elle développe son sens de la relation client, avec une dimension très internationale.

En 1992, elle rejoint le département des financements structurés. Elle y accompagne de nombreux projets stratégiques d'entreprises en structurant des financements d'acquisitions et des opérations à effet de levier.

Elle devient en 2000 Responsable de la Syndication des Crédits *Corporate*. Elle développe ainsi sa connaissance des marchés financiers et des marchés de la dette, à l'international.

En 2004, elle prend la responsabilité des Risques de Crédits pour la Banque de Financement et d'Investissement et, en s'appuyant sur de larges équipes d'experts, intervient dans la validation de tous les grands dossiers de financement pour lesquels la banque joue un rôle d'arrangeur de premier rang. Nommée Directrice déléguée des Risques du Groupe en 2010, elle doit notamment gérer les conséquences de la crise financière sur les portefeuilles de crédit de la banque.

En 2015, elle renoue avec les activités commerciales de grande clientèle en qualité de CoDirectrice de la Relation Clients et Banque d'Investissement. À ce titre, elle couvre au niveau mondial un large scope d'activités allant du financement aux activités de haut de bilan.

Depuis 2018, en tant que Directrice des Risques du Groupe, Sylvie Rémond gère l'ensemble des risques crédit, marché et opérationnels du Groupe pour permettre à la Direction générale de transformer la banque de manière profitable et résiliente, en réponse aux défis d'une régulation croissante.

En parallèle, Sylvie Rémond a exercé des mandats au sein des Conseils d'administration de filiales françaises et étrangères du groupe Société Générale, dans les Comités de risque et d'audit, renforçant ainsi son expérience de la gouvernance d'entreprises cotées et non cotées.



**MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYS**

Administratrice indépendante

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **100**

- Présidente du Comité d'audit

**Adresse professionnelle :**  
 École normale supérieure de Lyon  
 15, parvis René Descartes  
 BP 7000 – 69342 Lyon Cedex 07 – France

Nationalité : Française

Âge : 49 ans

Date de première nomination : 27/06/2014

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseillère du Président de l'École normale supérieure de Lyon</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice d'Axway Software</li> </ul>	✓		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnalité qualifiée nommée au Conseil d'école IMT Mines Albi-Carmaux</li> </ul>			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultante associée chez ASK Partners</li> </ul>			

**Biographie**

De formation scientifique, Marie-Hélène Rigal-Drogerys a une bonne connaissance du monde de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et plus largement du secteur public, qu'elle associe à une approche opérationnelle et exécutive de la stratégie et de l'organisation.

Marie-Hélène Rigal-Drogerys est docteur-ès-mathématiques et a obtenu un DEA de physique théorique. Elle a débuté sa carrière en tant qu'enseignant-chercheur à l'Université de Montpellier, puis à l'École normale supérieure de Lyon. En 1998, elle rejoint le monde de l'audit financier. Elle y travaille pour de grands comptes dans l'industrie, les services et le secteur public. Elle y est confrontée à des enjeux spécifiques et novateurs. Au sein du Groupe Mazars, elle pilote l'audit financier de Sopra en tant que Senior Manager jusqu'en 2008.

Marie-Hélène Rigal-Drogerys exerce par la suite en qualité de consultante associée du cabinet Ask Partners. De 2009 à 2017, elle accompagne les entreprises et les organisations dans leurs transitions vers de nouveaux modèles.

En tant que Conseillère du Président de l'ENS de Lyon, elle œuvre depuis 2017 à l'émergence d'une université de rang mondial.

Durant toutes ces années, elle a naturellement fédéré, au service des instances décisionnaires, les multiples parties prenantes autour de la recherche de solutions dans des situations complexes et en transformation.

Marie-Hélène Rigal-Drogerys tient à intégrer les dimensions stratégique, métiers et humaine dans l'approche du Comité d'audit de Sopra Steria qu'elle préside, avec le souci constant de prendre en compte l'actuelle et profonde transformation du Groupe.

Elle exerce également ces compétences en tant qu'administratrice d'Axway Software et en qualité de personnalité qualifiée au Conseil de l'école IMT Mines Albi-Carmaux.

**JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI**

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **500**

- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise

**Date de cooptation** : 15/04/2010**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 6, avenue Kleber  
75116 Paris – France**Nationalité** : Française**Âge** : 69 ans**Mandats****Principale fonction exercée et mandats en cours**

	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président du Conseil de surveillance de NextStage	✓		✓
■ Administrateur du Crédit du Nord	✓		
■ Administrateur de Boursorama	✓		
■ Administrateur de Sogeprom	✓		
■ Censeur d'Ortec Expansion	✓		

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

■ Administrateur de RiverBank, Luxembourg	✓	✓	
■ Membre du Conseil de surveillance de Société générale marocaine de banques	✓	✓	
■ Administrateur de la Société Générale Monaco	✓		
■ Conseiller du Président, groupe Société Générale			
■ Président du Conseil d'administration du Crédit du Nord	✓		
■ Administrateur de la Banque Paribas	✓		
■ Administrateur d'Amundi Group	✓		
■ Représentant permanent de SG FSH au Conseil d'administration de Franfinance	✓		

**Biographie**

Jean-François Sammarcelli, ancien élève de l'École polytechnique, a exercé l'ensemble de sa carrière à la Société Générale, qu'il a quittée en 2015. Il a occupé des fonctions de premier plan lui conférant une riche expertise en matière de direction générale, de finance et de contrôle.

Il a notamment mené la politique de restructuration des activités immobilières de la banque dans le contexte de la crise connue par ce secteur dans les années 1990, en tant que Directeur des Affaires Immobilières de 1995 à 2000. Dans la banque d'investissement de 2000 à 2004, il a contribué à la réorganisation à l'échelle mondiale de SGCIB à la suite de l'éclatement de la bulle internet, dans ses fonctions de Directeur des Opérations, Directeur financier puis enfin de CoResponsable de la Direction en charge des relations avec les Grands Clients *Corporate* et Institutions Financières.

Il a ensuite poursuivi sa carrière à la Société Générale dans la banque de détail en étant successivement Directeur du Réseau France, puis Directeur général délégué et Directeur des Réseaux France.

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group bénéficie de grande diversité des expériences de Jean-François Sammarcelli dans le monde bancaire, un vertical historique et stratégique. De surcroît, ses fonctions de Direction générale et d'administrateur ont été exercées au sein d'un groupe reconnu comme pionnier en matière de transformation numérique et d'innovation dans la relation client.

Associé de très près à la gouvernance de la Société Générale et de ses filiales, ainsi qu'à la gouvernance de groupes dont il a été administrateur indépendant, Jean-François Sammarcelli apporte également son expérience lors des opérations de rapprochements.

**JESSICA SCALE**

Administratrice indépendante

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 10



- Membre du Comité des rémunérations
- Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Group – 6, avenue Kleber  
75116 Paris – France

**Nationalités :** Française et Britannique **Âge :** 57 ans

**Date de première nomination :** 22/06/2016  
**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019  
**Mandat en renouvellement pour 3 ans**

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Présidente de digitfit	✓		
■ Conseil indépendant, spécialiste des enjeux de la transformation numérique			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Sans objet			

**Biographie**

Jessica Scale a fondé en 2014 digitfit, hub de conseil stratégique aux dirigeants. Elle accompagne les entreprises pour intégrer dans leur développement les opportunités des transitions numériques, sociétales et environnementales.

Major de Science Po Paris et titulaire d'un Doctorat de 3<sup>e</sup> cycle en Sciences Politiques, elle enseigne la stratégie à Sciences Po Paris depuis 1990.

Jessica Scale a débuté dans le conseil en stratégie pour de grands comptes, dans un large éventail de secteurs d'activités (Bossard, PwC).

En 2002, sa carrière s'oriente vers les grands acteurs de la technologie. Elle exerce tout d'abord chez IBM Global Services en tant que Directeur de la Transformation, puis rejoint Unisys Europe en 2005 comme Vice-Président Sales & Marketing. La dimension internationale de ses responsabilités s'accroît à nouveau en 2008 lorsqu'elle devient chez Logica-CGI Directeur des Opérations *Global Outsourcing*, puis Directeur des Clients Monde. En tant que Directeur France de Logica-CGI de 2010 à 2013, Jessica Scale développe également une expérience approfondie des enjeux de gouvernance, d'éthique et de relations sociales.

Auteur de nombreux articles et ouvrages, Jessica Scale a notamment publié *Bleu Blanc pub, 30 ans de communication gouvernementale*, qui demeure une référence en matière de décryptage des grandes campagnes publiques.

Elle s'investit de longue date dans les réseaux d'entrepreneurs internationaux, notamment sur la question de la promotion professionnelle des femmes, et place la question de la raison d'être des entreprises au cœur de ses réflexions.

L'expérience multiculturelle et opérationnelle de Jessica Scale sur les enjeux numériques, stratégiques et sociétaux, dans une dimension internationale, contribue à la richesse de la réflexion stratégique au Conseil d'administration de Sopra Steria Group.

**HÉLÈNE BADOSA**

Administratrice représentant les salariés

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **Néant**

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Group – 6, Avenue Kleber  
75116 Paris – France

**Date de première nomination :** Comité d'établissement des 27-28/09/2018

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019

Nationalité : Française

Âge : 61 ans

**Mandats****Principale fonction exercée et mandats en cours****Hors Groupe****Hors France****Société cotée**

- Ingénieur Principal
- Membre du Conseil d'administration du syndicat Traid-Union
- Gérante de deux SCI

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

- Membre de la Commission économique régionale - SSG Auvergne-Rhône-Alpes
- Déléguée du personnel SSG - Lyon affiliée au syndicat Traid-Union
- Représentante syndicale auprès du CHSCT de Lyon et d'Aix-en-Provence

**Biographie**

Hélène Badosa exerce depuis près de 20 ans au sein de Sopra Steria Group. En parallèle de ses activités professionnelles, elle est investie de longue date dans différentes instances représentatives du personnel.

Titulaire d'un Master en Systèmes d'information, Hélène Badosa a notamment exercé au début de sa carrière en tant que responsable d'un service Infocentre chez EDS et consultante sur l'ERP SAP.

Depuis 2001, elle évolue dans le groupe Sopra Steria, où elle a conduit de nombreux projets d'ingénierie en France et à l'étranger. Elle est actuellement spécialiste *Testing* pour un grand compte. Ce large éventail de fonctions lui confère une connaissance approfondie des problématiques de terrain et de l'environnement technologique.

Soucieuse de porter la voix des collaborateurs dans les évolutions de l'entreprise numérique, Hélène Badosa a également exercé divers mandats sociaux au fil de sa carrière. En tant que représentante du personnel chez EDS puis chez Sopra Steria, représentante syndicale auprès des CHSCT de Lyon et d'Aix-en-Provence, membre de la commission économique régionale Auvergne-Rhône-Alpes ou membre du Conseil d'administration du syndicat Traid-Union, elle s'implique avec exigence dans les instances représentatives du personnel. Le rapprochement de Sopra et de Steria a notamment engendré un important travail d'accompagnement pour assurer la fusion des cultures auprès des collaborateurs.

Hélène Badosa a rejoint le Conseil d'administration de Sopra Steria en 2018 en qualité d'administrateur représentant les salariés. Elle apporte la vision d'une collaboratrice veillant aux synergies entre le développement de l'entreprise et l'évolution des salariés.

**GUSTAVO-ALBERTO ROLDAN DE BELMIRA**

Administrateur représentant les salariés

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **Néant**

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Group – 6, avenue Kleber  
75116 Paris – France

**Date de première nomination :** 27/08/2015  
**Date de début de mandat :** 30/01/2020  
**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2019

**Nationalités :**  
Française et Colombienne

**Âge :** 62 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directeur technique d'agence, Sopra Steria Group</li> </ul>			✓
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sans objet</li> </ul>			

**Biographie**

Gustavo-Alberto Roldan de Belmira a exercé l'ensemble de sa carrière dans le groupe Sopra-Steria et a occupé de nombreuses fonctions électives au sein d'instances représentatives du personnel.

Ingénieur en Ponts et Chaussées et urbaniste, il rejoint le Groupe en 1985. Il gère bientôt des programmes importants dans le domaine Banque et Assurance, expérience lui conférant une fine connaissance des systèmes monétaires, crédits, des outils et des métiers de ce vertical stratégique pour le Groupe. Il dirige notamment le consortium Sopra-Atos permettant la migration des Caisses régionales Ouest du Crédit Agricole.

Directeur technique des prestations pour de grands clients bancaires depuis 2012, Gustavo-Alberto Roldan de Belmira est également très investi dans la vie du Groupe par le biais de ses fonctions électives. Son souci constant pour les questions sociétales et pour les intérêts des salariés l'amène à exercer des mandats divers, en tant que trésorier du Comité d'entreprise, membre du CHSCT de La Défense et membre du Conseil d'administration du Groupe de 2015 à 2018.

Par ailleurs, il développe une expérience entrepreneuriale au sein d'une société familiale en Amérique du Sud, qui entretient sa connaissance approfondie des cultures hispaniques.

Gustavo-Alberto Roldan de Belmira rejoint le Conseil d'administration du Groupe en qualité d'administrateur représentant des salariés en 2020 – mandat qu'il a déjà exercé de 2015 à 2018. Il apporte la vision d'un collaborateur proche des réalités de terrain et attaché à la contribution des collaborateurs à la gouvernance du Groupe.

**JEAN-BERNARD RAMPINI**

Censeur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **2 464**

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Group – 6, avenue Kléber  
75116 Paris – France

**Date de première nomination :** 27/06/2014  
**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019

Nationalité : Française

Âge : 63 ans

**Mandats****Principale fonction exercée et mandats en cours**

- *Innovation Executive Manager*, Sopra Steria Group

- Président du Conseil d'administration de Soderi ✓

- Fondateur et administrateur de la Fondation Sopra Steria Group – Institut de France ✓

- Administrateur de la Fondation UTC pour l'Innovation ✓

**Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

- Sans objet

**Biographie**

Jean Bernard Rampini exerce dans le Groupe depuis près de 40 ans. Depuis 2015, il est responsable de l'innovation et il pilote les activités de Corporate venture du Groupe. Il est également membre du Comité de Responsabilité d'entreprise et de Développement durable.

Ingénieur diplômé de l'ESIEA, École supérieure d'informatique-électronique-automatisme, Jean-Bernard Rampini est également détenteur du Certificat d'Administrateur Indépendant délivré par l'IFA-Sciences Po, et du Certificat de l'European Institute for Creative Strategy and Innovation.

Entré dans le Groupe en 1981, Jean-Bernard Rampini pilote alors des projets de systèmes d'information et de systèmes temps réel notamment dans la Défense et dans les Transports. Dès 1990, le Groupe lui confie le développement des activités des verticaux Aéronautique, Industrie et Transports en France, puis à l'international en qualité d'adjoint puis Directeur de la Business Unit. Il crée la filiale du Groupe à Singapour dédiée aux Transports dont il est le Président jusqu'en 2005.

Il prend la Direction et la supervision des Grands Programme puis la Directeur des opérations et de l'Industrialisation jusqu'en 2015. À ce titre, il supervise les risques opérationnels sur les grandes opérations forfaitaires et assure la coordination avec les centres de service indien et marocain et le développement des centres de service en France.

Par ailleurs, Jean-Bernard Rampini a accompagné le développement de l'actionariat salarié dans le Groupe en qualité de Président de Soderi. Fondateur - Administrateur de la Fondation Sopra Steria – Institut de France, qui soutient des projets mettant les technologies du numérique au service de l'Humain, particulièrement de publics fragilisés, et de l'Environnement. Il est également Administrateur de la Fondation UTC pour l'innovation depuis 2020.

Par leur expérience professionnelle et les activités exercées en dehors de la Société, les membres du Conseil d'administration ont tous développé une expertise en matière de gestion et, pour certains d'entre eux, du secteur d'activité de la Société.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, aucun d'entre eux n'a :

- de conflit d'intérêts dans l'exercice de sa fonction ;
- de lien familial avec un autre membre du Conseil d'administration à l'exception de Monsieur Éric Pasquier, apparenté à Monsieur Pierre Pasquier ;
- été condamné au cours des cinq dernières années pour fraude ;
- été incriminé et/ou fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- été impliqué dans une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation, au cours des cinq dernières années en tant que membre d'un Conseil d'administration, d'un organe de direction ou d'un Conseil de surveillance.

En outre, il n'y a pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction, à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme de tels contrats.

### 1.3. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

#### 1.3.1. DISPOSITIONS RÉGISSANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration sont régis par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur dont il s'est doté. Chaque comité spécialisé permanent a en outre adopté une charte de fonctionnement approuvée par le Conseil d'administration.

#### a. Dispositions légales

Le fonctionnement du Conseil d'administration est régi par les articles L. 225-17 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration a pour mission essentielle de déterminer les orientations de la Société et de veiller à leur mise en œuvre.

#### b. Dispositions statutaires

Les règles d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet des articles 14 à 18 des statuts. Les statuts sont disponibles sur le site Internet du Groupe (rubrique *Investisseurs*).

Par exception aux recommandations du Code Afep-Medef, la durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur première désignation pour une durée inférieure afin d'échelonner leur renouvellement, ont été approuvées à 82,7 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2018. Une diminution de la durée du mandat à quatre ans fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2020. Elle est motivée par le souhait de permettre aux actionnaires de se prononcer avec une plus grande fréquence sur leur mandat.

#### c. Règlement intérieur du Conseil d'administration

La dernière modification du règlement intérieur du Conseil d'administration date du 24 octobre 2019. Une révision plus importante du règlement intérieur est envisagée en 2020 pour l'adapter aux dispositions de la Loi Pacte, de la Loi de simplification du droit des sociétés et aux dernières révisions du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Il définit le rôle du Conseil d'administration, de son Président et du Directeur général, et précise les conditions d'exercice de leurs prérogatives. Il prévoit notamment la nécessité d'une approbation préalable du Conseil d'administration pour certaines décisions « qui

ont un caractère stratégique majeur ou sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de ses filiales ». Le règlement intérieur est disponible sur le site Internet du Groupe (rubrique *Investisseurs*).

Il définit aussi le nombre, l'objet et la composition des comités chargés de préparer certaines délibérations du Conseil d'administration, et précise en particulier les dispositions relatives aux trois comités permanents que sont :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise ;
- le Comité des rémunérations.

Le règlement intérieur prévoit que le Conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités *ad hoc* et que les comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions respectives et après en avoir informé le Président, entendre les cadres de direction du Groupe et recourir, aux frais de la Société, à des experts extérieurs.

Le règlement intérieur traite également des sujets suivants : rappel des compétences légales et statutaires, réunions, information du Conseil d'administration, formation des membres, évaluation du Conseil, frais de voyages et déplacements, secret des délibérations, censeurs, représentant du Comité social et économique, obligation de discrétion et autres obligations déontologiques concernant notamment les conflits d'intérêts, les conventions réglementées ou les opérations de Bourse. Une procédure d'évaluation des conventions courantes y a été annexée.

### 1.3.2. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### a. Nombre de réunions tenues au cours de l'exercice

Un calendrier annuel des travaux du Conseil est établi, mais peut être modifié en cas d'événement particulier ou d'opérations le justifiant. Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2019 dont six fois en la présence du Directeur général.

#### b. Assiduité des administrateurs

	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
<b>Nombre de réunions sur l'exercice 2019</b>	7	7	7	5
<b>Taux de présence sur l'exercice 2019</b>	93 %	83 %	98 %	94 %

Le taux d'assiduité au Conseil d'administration s'établit à 93% sur l'ensemble de l'année 2019. Aucun administrateur n'a été absent à plus de deux réunions du Conseil d'administration. Une des sept réunions de l'exercice a été organisée hors calendrier et avec un préavis limité pour examiner un projet de croissance externe.

En acceptant le mandat qui lui est confié, chaque membre du Conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient.

Chaque membre du Conseil s'engage à remettre son mandat à la disposition du Conseil lorsqu'il estime ne plus être en mesure de l'assumer pleinement. Il porte à la connaissance du Président du Conseil d'administration tout changement de responsabilités professionnelles pouvant affecter sa disponibilité.

Le Conseil d'administration a décidé dès février 2012 de supprimer la partie fixe de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce, qui est intégralement répartie au prorata de la participation des membres du Conseil d'administration aux réunions du Conseil et de ses comités.

### c. Sujets de délibération

Le Conseil d'administration a été régulièrement informé de l'activité des trois comités permanents par un rapport de leur Président sur les travaux effectués entre chacune des réunions du Conseil d'administration.

Les principaux sujets de délibération en 2019 ont porté sur :

- l'arrêté des comptes au 31 décembre 2018 ;
- l'arrêté des comptes du premier semestre 2019 ;
- le budget 2019 ;
- les réalisations trimestrielles ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants ;
- l'autorisation d'une émission obligataire ;
- l'examen des travaux et des recommandations du Comité d'audit ( y compris ceux concernant la gestion des risques et le dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence) ;
- la mise en place d'une procédure d'évaluation des conventions courantes ;
- la poursuite de conventions réglementées précédemment autorisées ;
- la stratégie du Groupe après prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux des activités du Groupe ;
- différentes opérations de croissance externe et d'investissement dans des coentreprises ;
- un projet de cession d'une activité ;
- l'examen des recommandations du Comité des rémunérations et notamment celles concernant la rémunération des mandataires sociaux et les critères financiers et extra-financiers retenus pour la partie variable de cette rémunération ;
- la décision de versement d'un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice 2018 ;
- l'examen des travaux et des recommandations du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et notamment ceux concernant :
  - la nomination d'un administrateur représentant les salariés au Comité des rémunérations,
  - la qualification des administrateurs indépendants,
  - la démarche d'évaluation formalisée du Conseil d'administration ;
- les principaux enjeux sociaux et environnementaux de l'activité du Groupe ;
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- la convocation et la préparation de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 ;
- l'examen des projets de communication financière ;
- l'autorisation de garantir les engagements des filiales contrôlées par le Groupe ;
- la subdélégation au Directeur général de l'autorisation reçue de l'Assemblée générale des actionnaires de racheter des actions de la Société ;
- le constat du capital social au 31 décembre 2018.

### 1.3.3. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### a. Le Comité d'audit

La composition et le fonctionnement du Comité d'audit sont régis par le règlement intérieur du Conseil d'administration ainsi que par une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 26 juillet 2018.

Il est actuellement composé de :

- Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys, Présidente (administratrice indépendante) ;
- Monsieur Michael Gollner (administrateur indépendant) ;
- Monsieur Éric Pasquier ;
- Monsieur Jean-François Sammarcelli (administrateur indépendant).

Sont ainsi rassemblées les compétences financières, comptables et la connaissance de l'entreprise et de ses métiers indispensables aux travaux du Comité. Les compétences individuelles de chaque membre du Comité sont présentées dans la partie 1.2.1 Composition du Conseil, pages 55 à 57.

Le Comité se réunit au minimum quatre fois par an et en moyenne six fois par an. Il consacre :

- deux réunions respectivement aux comptes du semestre et de l'exercice ;
- trois réunions au suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et à l'audit interne ;
- une réunion à l'audit externe.

Le Comité ne dispose pas d'un pouvoir de décision propre à l'exception de l'autorisation préalable des services autres que la certification des comptes. Il éclaire par ses travaux et recommandations les décisions du Conseil d'administration.

Dans le cadre de ses missions, le Comité peut :

- avoir communication de tous les documents internes nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- entendre toute personne interne ou externe à la Société ;
- le cas échéant, mandater des experts indépendants de la Société pour l'assister aux frais de la Société ;
- diligenter un audit interne avec l'accord du Président du Conseil d'administration.

La charte du Comité d'audit définit précisément ses missions et, de façon explicite, les principales exclusions de son domaine de compétence. Le Comité compte ainsi parmi ses principales missions :

- comptes et politique financière :
  - la surveillance du processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière,
  - l'examen des états financiers et des engagements hors bilan,
  - le suivi de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables,
  - l'examen de la politique financière ;
- contrôle interne et risques :
  - la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et notamment du dispositif prévention de la corruption et des trafics d'influence,
  - l'examen de la révision des cartographies des risques dont ceux de nature sociale et environnementale,
  - le suivi de l'audit interne et de ses travaux notamment en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière ;



- audit externe :
  - le suivi du contrôle légal des comptes par les Commissaires aux comptes,
  - la vérification du respect du principe d'indépendance des Commissaires aux comptes,
  - l'autorisation préalable des services autres que la certification des comptes,
  - l'émission d'une recommandation, adressée au Conseil d'administration, concernant les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale.

Le Comité s'est réuni physiquement sept fois en 2019 en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur financier et du Directeur de l'Audit interne. Le taux de participation de ses membres est de 83 %. L'ensemble de ses membres étaient présents aux deux réunions précédant l'examen des comptes par le Conseil d'administration.

Afin de permettre au Comité d'audit d'obtenir toute l'information souhaitée, la réunion d'examen des comptes de l'exercice se tient au moins vingt-quatre heures avant celle du Conseil d'administration. Elle est elle-même préparée par deux réunions portant sur des aspects méthodologiques ou spécifiques concernant l'élaboration et la présentation des comptes et sur l'exposition aux risques y compris ceux de nature sociale et environnementale.

Les principaux sujets traités en 2019 ont été les suivants :

- *au titre de l'examen des comptes et du suivi de la politique financière* :
  - la validation des unités génératrices de trésorerie,
  - les tests de dépréciation d'actif 2018,
  - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2018,
  - une analyse approfondie du modèle d'affaires d'Axway Software,
  - la présentation par les Commissaires aux comptes des points essentiels concernant les résultats de l'audit légal et les options comptables retenues,
  - l'examen des comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2019,
  - les lignes de crédit du Groupe (montant des lignes de crédit garanties, maturité, coût, suivi des covenants),
  - le placement d'une émission obligataire,
  - les engagements hors bilan et les garanties données dans le cadre de la délégation accordée par le Conseil d'administration,
  - le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 16 ;
- *au titre de la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques* :
  - la présentation de l'organisation et des travaux de la Direction en charge du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques,
  - les trois cartographies des risques (cartographie globale, cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence et cartographie des risques RSE – devoir de vigilance),
  - la présentation des évolutions du dispositif de prévention de la corruption (Loi Sapin II),
  - la couverture des risques par les assurances,
  - l'organisation et le programme de travail 2019 de l'audit interne,
  - l'« univers d'audit » (nomenclature des processus clés du Groupe),
  - l'examen périodique de la charte d'audit interne,
  - la vérification de l'exhaustivité de la couverture du Groupe par l'Audit interne,
  - la présentation d'une synthèse des rapports d'audit interne externalisés,

- le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit interne et externe,
- les évolutions significatives dans l'environnement juridique de la Société,
- la présentation de l'organigramme juridique détaillé et du plan de simplification des structures juridiques,
- le projet de procédure d'évaluation des conventions courantes,
- un exposé du Directeur industriel,
- la présentation de l'organisation opérationnelle du Groupe et de son évolution récente en France ;

- *au titre du suivi du contrôle légal des comptes* :

- le commissariat aux comptes (missions, programme d'intervention, honoraires pour l'année écoulée, budget),
- l'indépendance des Commissaires aux comptes,
- l'autorisation préalable de services autres que la certification des comptes ;

- *au titre de son organisation et de son propre fonctionnement* :

- le calendrier de travail annuel,
- l'autoévaluation du Comité.

Les Commissaires aux comptes ont été auditionnés par les administrateurs indépendants membres du Comité hors la présence du management. Il en a été de même du Directeur de l'Audit interne. Monsieur Eric Pasquier, Directeur général de Sopra Banking Software s'abstient de participer à ces auditions réservées aux membres indépendants du Comité.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu approuvé en début de réunion suivante.

Lorsque des demandes du Comité d'audit ne peuvent être satisfaites immédiatement, elles font l'objet d'un suivi formel afin d'assurer leur traitement exhaustif au cours des différentes réunions planifiées dans l'année. Huit demandes spécifiques ont ainsi été suivies en 2019 et se sont ajoutées à l'ordre du jour établi à partir du programme de travail annuel du Comité.

## **b. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise**

La composition et le fonctionnement du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise sont régis par le règlement intérieur du Conseil et une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 25 octobre 2018. Il est actuellement composé de :

- Madame Kathleen Clark Bracco, représentante permanent de Sopra GMT, Présidente ;
- Monsieur Éric Hayat ;
- Monsieur Pierre Pasquier ;
- Monsieur Jean-Luc Placet (administrateur indépendant) ;
- Monsieur Jean-François Sammarcelli (administrateur indépendant) ;
- Madame Jessica Scale (administratrice indépendante).

Le rapprochement entre Sopra et Steria courant 2014 a eu pour conséquence de faire déroger la composition du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise aux recommandations du Code Afep-Medef qui préconise que ces comités soient composés majoritairement (et non pas à 50 %) d'administrateurs indépendants. Il a été décidé qu'en cas de partage des voix, la décision emportant la majorité des voix des administrateurs indépendants sera adoptée par le Comité.

- la gouvernance s'est trouvée au cœur des négociations sur le rapprochement entre Sopra et Steria. L'équilibre entre administrateurs représentant Sopra GMT et administrateurs issus de Steria (cf. section 1.2.2, page 57 du présent chapitre) ainsi que la composition précise des comités du Conseil d'administration figuraient parmi les conditions du rapprochement.
- il avait été convenu qu'un siège serait attribué au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et au Comité des rémunérations à Monsieur Éric Hayat, Vice-Président issu de Steria. La Composition du Comité avait été rendue publique par avance et l'opération avait été approuvée par les actionnaires.
- cette nomination a eu pour conséquence de ramener le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants (3) à parité (50 %) avec les administrateurs représentant l'actionnaire de contrôle, Sopra GMT (2), et l'administrateur (1) issu de Steria au sein du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.
- à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018, les mandats de deux membres indépendants du Comité étant arrivés à échéance, deux nouveaux administrateurs indépendants ont été nommés pour les remplacer sans modifier cet équilibre.
- la composition du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise lui permet de disposer des compétences et de la connaissance du Groupe nécessaires à son activité. La configuration du Conseil d'administration ne permet pas, pour l'instant, la participation effective d'un administrateur indépendant supplémentaire aux travaux du Comité.

Le Président du Conseil d'administration est membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Le Comité entend le Directeur général sur les sujets qui le nécessitent.

Le Comité éclaire par ses travaux et recommandations les décisions du Conseil d'administration mais ne dispose pas de pouvoirs de décisions propres. Dans le cadre de ses missions, le Comité peut :

- avoir communication de tous les documents internes nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- entendre toute personne interne ou externe à la Société ;
- le cas échéant, mandater des experts indépendants aux frais de la Société pour l'assister.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- Nomination et gouvernance :
  - préparer la nomination des membres du Conseil d'administration et des dirigeants mandataires sociaux,
  - instruire et proposer les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter au fonctionnement ou à la composition du Conseil d'administration,
  - examiner annuellement le plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général,
  - conduire l'évaluation du Conseil d'administration et du fonctionnement du gouvernement d'entreprise,
  - vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la Société et dans ses filiales,
  - apprécier la qualité d'administrateur indépendant des membres du Conseil en vue des délibérations du Conseil d'administration sur ce sujet.
- Éthique et responsabilité d'entreprise :
  - vérifier que les valeurs du Groupe sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés,

- vérifier l'existence de règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique,
- s'assurer du bon fonctionnement du dispositif anticorruption et de l'adéquation aux besoins de la Société du Code de conduite, des formations, du dispositif d'alerte et du régime disciplinaire prévus par la Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique,
- évaluer la politique de la Société en matière de Développement Durable et de responsabilité d'entreprise,
- s'assurer de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité et préparer notamment la délibération annuelle du Conseil d'administration sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Comité s'est réuni sept fois en 2019, avec un taux de participation de ses membres de 98 %, et a travaillé sur :

- au titre des nominations et de la gouvernance :
  - la composition du Conseil d'administration (cf. paragraphe 1.2.3 Processus de sélection),
  - la recherche de nouveaux administrateurs et la proposition de renouvellement de mandats arrivant à échéance en 2020,
  - la composition des comités et notamment la participation des administrateurs représentant les salariés aux Comités spécialisés du Conseil d'administration,
  - la démarche d'évaluation formalisée du Conseil d'administration et de ses comités,
  - l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance du Groupe et l'examen annuel du plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président et de Directeur général,
  - la vérification de la conformité de la Société au Code Afep-Medef,
  - la qualification des administrateurs indépendants ;
- au titre de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise :
  - la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale et la politique de diversité,
  - l'examen d'un courrier du Secrétaire du Comité d'entreprise,
  - l'audit de la Directrice du Développement Durable,
  - les enjeux sociaux et environnementaux des activités du Groupe,
  - l'audit du Directeur des Ressources Humaines, portant notamment sur la présentation des résultats de l'enquête *Great Place to Work*,
  - l'examen du projet de document de référence 2018.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu approuvé en début de réunion suivante.

### c. Le Comité des rémunérations

La composition et le fonctionnement du Comité des rémunérations sont régis par le règlement intérieur du Conseil et une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration du 12 juin 2019. Il est actuellement composé de :

- Monsieur Jean-Luc Placet, Président (administrateur indépendant) ;
- Madame Badosa Hélène (administratrice représentant les salariés) ;
- Madame Kathleen Clark Bracco, représentante permanent de Sopra GMT ;
- Monsieur Éric Hayat ;
- Madame Sylvie Rémond (administratrice indépendante) ;
- Madame Jessica Scale (administratrice indépendante).

Le Comité éclaire par ses travaux et recommandations les décisions du Conseil d'administration mais ne dispose pas de pouvoirs de décision propres.

Dans le cadre de ses missions, le Comité peut :

- avoir communication de tous les documents internes nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- entendre toute personne interne ou externe à la Société ;
- le cas échéant, mandater des experts indépendants aux frais de la Société pour l'assister.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- recommander au Conseil d'administration les politiques de rémunération applicables aux mandataires sociaux ;
- vérifier l'application des règles définies pour le calcul de leur rémunération variable ;
- faire, le cas échéant, des recommandations à la Direction générale sur la rémunération des principaux dirigeants de l'entreprise ;
- prendre connaissance de la politique salariale et s'assurer qu'elle permet la bonne marche de la Société et l'atteinte de ses objectifs ;
- préparer les décisions en matière d'épargne salariale ;
- préparer la politique d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance ;
- vérifier la qualité des informations transmises aux actionnaires concernant les rémunérations, avantages, options et rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce, consentis aux dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité entend les dirigeants mandataires sociaux en introduction de ses réunions pour son information générale et sur chacun des sujets qui le nécessitent.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu approuvé en début de réunion suivante.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2019, avec un taux de participation de ses membres de 94 %. Il a notamment travaillé sur :

- la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ;
- la politique de rémunération du Directeur général et notamment les critères et objectifs associés à sa rémunération variable ;
- la recommandation au Conseil d'administration concernant la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2018 ;
- les travaux préparatoires sur le ratio d'équité ;
- l'arrivée à échéance d'un plan d'incitation à long terme reposant sur des actions de performance et la fixation des objectifs des plans similaires en cours ;
- l'examen du projet de document de référence 2018 ;
- la répartition de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce au titre de l'exercice 2018.

### 1.3.4. FONCTIONNEMENT ET ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### a. Accès à l'information des membres du Conseil d'administration

##### Diffusion de l'information – dossiers préparatoires

L'article 4 du règlement intérieur prévoit que :

- « chaque membre du Conseil reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles ;

- les réunions du Conseil sont précédées de l'envoi en temps utile d'un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, chaque fois que le respect de la confidentialité l'autorise ;

- les membres du Conseil reçoivent en outre, entre les réunions, toutes informations utiles, y compris critiques, sur les événements ou opérations significatifs pour la Société. Ils reçoivent notamment les communiqués de presse diffusés par la Société ».

Les membres du Conseil d'administration sont destinataires d'un compte rendu mensuel présentant de façon synthétique l'évolution du titre Sopra Steria Group. Ce rapport décrit et analyse l'évolution du cours et des volumes d'échange et met ces informations en perspective avec les principales données boursières et macroéconomiques.

Les membres du Conseil d'administration reçoivent l'ensemble des communiqués de presse destinés aux investisseurs et sont conviés aux présentations des résultats annuels et semestriels.

##### Plateforme électronique à l'usage des administrateurs

Une plateforme électronique, basée sur la solution Syncplicity d'Axway Software, permet une mise à disposition sécurisée de la documentation sur tous types d'équipement : ordinateur, tablette, smartphone. Les membres du Conseil d'administration peuvent consulter ou télécharger les dossiers constitués à leur intention ou déposer leurs propres contributions en vue de les partager ou de les conserver dans cet environnement. La mise en place de cette plateforme est issue de l'analyse des résultats de l'évaluation formalisée du Conseil d'administration réalisée en 2016. Elle a été rendue possible par la disponibilité d'une solution Cloud performante, maîtrisée par les équipes techniques du Groupe et offrant une garantie suffisante quant à l'inaccessibilité des données conservées par des personnes non autorisées, y compris par les équipes techniques.

##### Compléments d'information en séance

Le Directeur général et le Directeur financier sont invités, sauf exception, aux réunions du Conseil d'administration. Ce dispositif permet d'apporter en séance tout complément d'information utile aux délibérations. Ils n'assistent pas aux délibérations qui concernent le Directeur général.

Suivant les points à l'ordre du jour, d'autres responsables opérationnels, ou des conseils externes, peuvent être invités. Cette situation se rencontre notamment à l'occasion des présentations stratégiques et lors des délibérations sur les opérations de croissance externe.

##### Formation

L'article 5 du règlement intérieur prévoit que « chaque membre du Conseil peut bénéficier, à sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice de son mandat ».

À la suite de la désignation des administrateurs représentant les salariés, un programme de formation spécifique a été mis en place afin d'assurer la formation initiale des nouveaux administrateurs. Le contenu de cette formation initiale ainsi que ses modalités ont été arrêtés par le Conseil d'administration, après avis des intéressés et du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

La possibilité de bénéficier d'une formation en début ou en cours de mandat a été utilisée par trois administrateurs en 2019. Ces formations ont été dispensées par la société ou des organismes extérieurs en fonction des demandes des administrateurs.

Les Présidents des comités du Conseil d'administration sont tous membres de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).

## b. Prévention des conflits d'intérêts

### Obligation d'information et d'abstention

Les membres du Conseil d'administration doivent informer ce dernier de tout conflit d'intérêts, y compris potentiel, dans lequel ils pourraient directement ou indirectement être impliqués.

En application des recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil d'administration en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, n'assistent pas à la délibération correspondante, nonobstant la perte d'éclairage qui peut en résulter au cours des débats. Bien entendu, ils n'assistent et ne participent pas davantage au vote.

### Contrôle des conventions réglementées

Le contrôle des conventions réglementées est organisé par la Loi, les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Les projets de nouvelle convention sont examinés préalablement à leur conclusion. De plus, le Conseil d'administration est appelé chaque année, en début d'exercice, à examiner l'objet et l'application des conventions appelées à poursuivre leur effet afin d'évaluer si elles répondent toujours aux critères qui l'avaient conduit à donner son accord initial. Aucune nouvelle convention n'a été autorisée au cours de l'exercice 2019.

### Contrôle des conventions courantes conclues à des conditions normales

Lors de sa réunion du 24 octobre 2019, le Conseil d'administration a adopté, sur recommandation du Comité d'audit, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure prévoit notamment :

- les modalités d'identification des conventions soumises au contrôle préalable du Conseil d'administration ;
- l'évaluation par le Conseil d'administration de celles qui ne l'ont pas été, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

Le Conseil a retenu le principe d'une évaluation annuelle qu'il a mise en œuvre pour la première fois lors de sa réunion du 20 février 2020.

## c. Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef en la matière :

- chaque année, au moins une délibération du Conseil d'administration est consacrée à son fonctionnement et à la recherche de voies d'amélioration ;
- au moins tous les trois ans, une évaluation formalisée. Le Conseil d'administration a ainsi procédé fin 2019 à une évaluation formalisée de son fonctionnement conduite par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. L'évaluation précédente datait de 2016.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a proposé au Conseil d'administration de procéder par autoévaluation sur la base d'un questionnaire traité anonymement. Le Comité a établi à cet effet un projet de questionnaire en 35 points regroupés en cinq chapitres :

- composition du Conseil d'administration ;
- information des administrateurs ;
- déroulement et contenu des réunions ;
- relations entre le Conseil d'administration et ses comités ;
- évaluation de la contribution individuelle.

Le questionnaire visait notamment à :

- évaluer dans quelle mesure la composition du Conseil d'administration permet effectivement la représentation de l'ensemble des actionnaires et l'exercice de ses missions. Le questionnaire mettait également l'accent sur la perception de la contribution des administrateurs aux réunions, de leur complémentarité, de leur indépendance et de leur engagement mais aussi sur leur compréhension de l'activité de la Société et sur l'entretien de leur compétence ;
- s'assurer de la qualité de l'information transmise aux membres du Conseil d'administration et de leur satisfaction quant aux réponses apportées à leurs questions et à la prise en compte de leurs demandes ;
- identifier les améliorations possibles concernant le déroulement des travaux depuis le calendrier de travail annuel jusqu'aux procès-verbaux des réunions ;
- évaluer la préparation des délibérations par les comités spécialisés du Conseil d'administration et l'apport de leurs travaux à la qualité des débats au sein du Conseil d'administration.

Après approbation du questionnaire par le Conseil d'administration et analyse des réponses individuelles, une synthèse a été examinée et débattue par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Le Comité a aussi débattu de la synthèse de sa propre autoévaluation et de celle, concomitante, du Comité des rémunérations. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration au cours de sa réunion du 20 février 2020.

Le Comité d'audit, quant à lui, procède depuis de nombreuses années à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire portant aussi sur sa composition et son fonctionnement, l'organisation de ses travaux et sa capacité à remplir ses missions. Il compare son fonctionnement aux meilleures pratiques de place. Enfin, il prend connaissance des évolutions de l'environnement réglementaire. Il tient compte des conclusions de ces différents travaux pour améliorer son propre fonctionnement.

L'autoévaluation du Conseil d'administration et des comités a permis d'identifier des opportunités de progression ayant trait notamment à l'information des membres du Conseil d'administration, en particulier dans l'intervalle des réunions, aux comptes rendus des travaux des comités et à l'approfondissement des principaux enjeux environnementaux au sein du Comité en charge de la responsabilité d'entreprise. Ces opportunités sont à l'étude en vue de la formulation de propositions concrètes au cours des prochaines réunions.

## 2. Politique de rémunération

### 2.1. Principes généraux

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration. Tout en privilégiant la stabilité des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration réexamine leur système de rémunération annuellement pour en vérifier l'adéquation aux besoins du Groupe. Il s'appuie sur le Comité des rémunérations qui prépare ses décisions.

Le Conseil d'administration estime que le respect de l'intérêt social et la contribution à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société peuvent être assurés par l'application des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en matière de rémunération.

Les travaux du Comité des rémunérations se poursuivent tout au long d'un cycle de réunions préparatoires qui s'étendent entre le dernier trimestre de l'exercice précédent et le premier trimestre de l'exercice en cours. Ce sont donc généralement trois, et jusqu'à cinq, réunions qui y sont partiellement ou totalement consacrées. La préparation des recommandations sur la rémunération variable annuelle du Directeur général ainsi que sur les plans d'incitation à long terme est celle qui nécessite le plus de temps compte tenu de la fixation des conditions de performance.

Le Conseil d'administration délibère généralement durant la même période sur la démarche stratégique en prenant explicitement en compte, depuis l'exercice 2019, les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la Société. Depuis plusieurs années, le Groupe poursuit de façon constante un projet indépendant et créateur de valeur alliant croissance et rentabilité. Les priorités de chaque exercice sont ajustées en fonction de l'état des lieux réalisé en fin d'année précédente.

Le Comité réexamine la politique de rémunération des mandataires sociaux en cours. Puis il prend connaissance des estimations du niveau d'atteinte de ses objectifs par le Directeur général. Ces prévisions s'affinent au fil des réunions. En début d'année, le Comité des rémunérations constate le taux d'atteinte des objectifs quantifiables qui avaient été fixés pour l'exercice précédent et évalue l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il entend à cette fin le Président du Conseil d'administration et prend connaissance de toute information pouvant alimenter cette évaluation.

Le Comité prend également en considération la politique salariale décidée pour le Groupe et les décisions concernant la rémunération fixe et variable des membres du Comex Groupe. Il prend en compte les comparaisons avec d'autres sociétés qui lui sont communiquées. La consolidation du secteur a toutefois nettement réduit le nombre de sociétés permettant une comparaison directe et pertinente.

Il s'interroge aussi sur les moyens à mettre en œuvre pour associer les collaborateurs à la performance économique de l'entreprise et étudie, le cas échéant, la mise en place de dispositifs d'actionnariat salarié et ou d'incitation à long terme à destination du management de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration considère que l'association des salariés et des dirigeants au capital contribue

durablement au projet indépendant et créateur de valeur mis en œuvre par la société depuis de nombreuses années en accentuant l'alignement de leur intérêt sur celui des actionnaires.

Lorsque le Conseil d'administration examine le budget de l'exercice en cours, les objectifs chiffrés de la Société sont connus. Le Comité des rémunérations les prend en compte pour fixer les objectifs quantifiables du Directeur général pour l'exercice. Il entend à nouveau le Président du Conseil d'administration sur les possibles objectifs qualitatifs.

Puis le Comité des rémunérations présente ses recommandations au Conseil d'administration qui en débat et arrête les décisions en l'absence des intéressés. Ces recommandations portent sur la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice précédent, la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration, la rémunération fixe et variable du Directeur général pour l'exercice en cours. Ces recommandations sont présentées généralement en même temps que celles relatives aux plans d'incitation à long terme à destination du management, incluant jusqu'à présent le Directeur général, les dispositifs d'actionnariat salarié et, le cas échéant, les propositions de supplément d'intéressement formulées par la Direction générale. Le Comité présente aussi ses observations sur la répartition de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce et, lorsqu'il le juge nécessaire, propose des aménagements aux règles existantes. Le montant global de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce soumis à l'approbation de l'Assemblée générale est arrêté un peu plus tard, lors de la réunion de préparation de l'Assemblée générale par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne les rémunérations variables, le Comité des rémunérations propose les critères quantifiables à prendre en compte ainsi que, le cas échéant, des critères qualitatifs. Il veille à la prépondérance des objectifs quantifiables, à la précision de la définition des critères. Pour les critères quantifiables, il fixe généralement un seuil au-dessous duquel la rémunération variable n'est pas servie, une cible qui permet l'attribution de 100 % de la rémunération prévue au titre du critère et, le cas échéant un plafond lorsque des possibilités de dépassement existent. Le rapprochement entre les réalisations et l'objectif décomposé en seuil-cible[plafond] constitue la méthode d'évaluation de la performance. Les plans d'incitation à long terme reposent sur l'attribution de droits à actions. Ils sont soumis à une condition de présence dans le temps et à des conditions de performance répondant à des objectifs fixés de la même manière que pour les rémunérations variables. Indépendamment de la politique de rémunération, la société prend en charge ou rembourse les frais de déplacement (transport et hébergement) des mandataires sociaux.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise compte six membres et le Comité des rémunérations cinq. Quatre membres du Conseil d'administration appartiennent à ces deux comités, ce qui permet au Comité des rémunérations de prendre en compte les travaux du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise dans ses réflexions.

Le calendrier et les modalités de détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux visent à assurer la prise en compte de toutes les informations utiles lors de l'élaboration des recommandations et de la décision finale par le Conseil d'administration afin d'assurer la plus grande cohérence possible à ces décisions et leur alignement sur la stratégie de la Société.

Les dispositions de la politique de rémunération sont applicables aux mandataires sociaux nouvellement nommés. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, notamment pour permettre la nomination de nouveaux dirigeants mandataires sociaux, le Conseil

d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Une telle possibilité est en outre conditionnée par un consensus au sein du Conseil d'administration sur la décision à prendre (absence de vote contre) et pourrait permettre l'attribution d'éléments de rémunération non prévus par la politique de rémunération, étant entendu que ces éléments feront l'objet d'un vote ex post à l'Assemblée générale suivante.

## 2.2. Dirigeants mandataires sociaux

### 2.2.1. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Exercices 2020 et suivants

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 20 février 2020 a décidé de ne proposer aucune modification à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ni d'évolution de sa rémunération fixe annuelle.

#### I RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations
Rémunération variable annuelle	Non applicable
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, conditionnée par des circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...) Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Non applicable
Rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce	Application de la politique de rémunération des administrateurs
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction
Indemnité de départ / changement de fonction	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

## 2.2.2. RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Exercices 2020 et suivants

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de modification de la rémunération fixe annuelle du Directeur général.

Concernant la rémunération variable annuelle, le Conseil d'administration a décidé de surseoir à la fixation des objectifs du Directeur général. En effet, ceux-ci sont établis en prenant en compte les objectifs du Groupe. Lors de la publication des résultats

2019, le 21 février 2020, le Groupe avait communiqué les objectifs financiers qu'il s'était fixés pour l'exercice 2020. Ces objectifs sont de toute évidence remis en question par la pandémie (covid-19) qui s'est développée depuis, notamment en Europe. Dans cet environnement particulièrement incertain, les effets précis de la pandémie ne sont pas encore quantifiables à ce jour. La date et le contenu de la décision du Conseil d'administration seront mis en ligne dès que possible.

Concernant la rémunération variable annuelle, le Conseil d'administration a décidé de la déterminer comme suit :

Critère	Nature	En % de la RVA*	En % de la RFA*
Un ou plusieurs objectifs	Quantifiable	90 %	54 %
Un ou plusieurs objectifs	Qualitatif	10 %	6 %
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>	<b>60 %</b>

\* RVA : rémunération variable annuelle – RFA : rémunération fixe annuelle.

Les objectifs retenus ne permettent pas, en principe, le dépassement de 60 % de la rémunération fixe annuelle. Toutefois, en cas de performance particulièrement remarquable constatée sur les objectifs quantifiables, le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, pourra autoriser la prise en compte du dépassement des objectifs dans la limite du plafond de la rémunération variable annuelle fixé à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Le versement effectif de la rémunération variable du Directeur général restera soumis en tout état de cause à approbation par une Assemblée générale ordinaire.

À l'opposé, le Conseil d'administration peut estimer que la performance du Groupe ne permet pas le versement d'une rémunération variable au titre de l'exercice, indépendamment du niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs. Dans ce cas, il propose à l'Assemblée générale de ne pas verser de rémunération variable au titre de l'exercice.

Enfin, en cas de circonstances exceptionnelles (choc exogène par exemple), si les résultats du Groupe nécessitaient une suspension de l'application normale du système de rémunération variable des collaborateurs et des membres du Comex, le Comité des rémunérations examinerait la situation du Directeur général et pourrait recommander au Conseil d'administration, le cas échéant, de proposer à l'Assemblée générale une bonification du calcul de la rémunération variable dans la mesure où elle servirait l'intérêt de la Société.

Le Comité des rémunérations a arrêté sa recommandation au Conseil d'administration en tenant compte de la stratégie, du contexte de l'entreprise et de l'objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme, et la transformation du Groupe à travers l'objectif qualitatif.

À ce stade, le Comité des rémunérations évalue la possibilité et l'opportunité de mettre en œuvre en 2020 un nouveau plan d'incitation à long terme, sur la base de l'autorisation reçue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018, reposant sur l'attribution d'actions de performance à destination du management. À priori,

un nouveau plan, s'il était décidé au cours de l'année, reprendrait les caractéristiques des plans précédents (décrits ci-dessous dans le paragraphe 4 du présent chapitre).

Les plans d'attribution d'actions de performance mis en œuvre par le Groupe en 2016, 2017 et 2018 partagent des caractéristiques communes :

- l'attribution des actions est subordonnée, pour l'ensemble des bénéficiaires, à la condition de présence à l'issue de la période d'acquisition. Cette condition peut toutefois être levée en tout ou partie, à titre dérogatoire et exceptionnel, en fonction des circonstances et des conditions de départ ;
- des conditions de performance, exigeantes, sont mesurées sur trois exercices (l'année d'attribution et les deux années suivantes) par rapport à des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, de Résultat opérationnel d'activité (ROA) (exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) et de flux net de trésorerie disponible. Ces objectifs sont au moins égaux à la « guidance » communiquée au marché financier le cas échéant ;
- la réalisation de la condition de performance est mesurée par la moyenne des taux d'atteinte annuels, chacun des trois critères étant affecté du même poids ;
- Monsieur Vincent Paris est soumis aux mêmes règles que l'ensemble des bénéficiaires de ces plans. En outre, le Conseil d'administration a décidé qu'il devra conserver pendant toute la durée de ses fonctions de Directeur général au moins 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées dans ce cadre ;
- Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation qui leur est applicable.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée.

## I RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (PRINCIPES APPLICABLES, LE CAS ÉCHÉANT, AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS)

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations (prise en compte notamment des responsabilités exercées, de l'expérience, de comparaisons externes et internes)
Rémunération variable annuelle	<p>Montant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ;</li> <li>■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle ;</li> <li>■ critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour 90 % sur un ou plusieurs objectifs quantifiables,</li> <li>• pour 10 % sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs définis de manière précise et en cohérence avec la stratégie, la politique en matière de responsabilité d'entreprise et/ou avec l'évaluation de la performance du mandataire social ;</li> </ul> </li> <li>■ versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération.</li> </ul>
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, en cas de circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...) Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Éligibilité aux plans d'incitation à long terme mis en place pour le management du Groupe Ces plans comprennent une condition de présence et des conditions de performance exigeantes reposant sur des objectifs au moins égaux, le cas échéant, à la guidance communiquée au marché Durée d'acquisition en principe égale à trois ans et en tout état de cause supérieure ou égale à deux ans. Obligation de conservation de 50 % des actions effectivement attribuées dans ce cadre pendant toute la durée du mandat. Engagement à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à expiration des plans ou de la période de conservation qui leur est applicable.
Rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce	Non applicable (sauf en cas de nomination au Conseil d'administration de la Société. Les mandats exercés dans les filiales du Groupe ne donnent pas lieu à rémunération)
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction ; contribution à la Garantie sociale des dirigeants (GSC)
Indemnité de départ / changement de fonction	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable



## 2.3. Conseil d'administration

### 2.3.1. RÉMUNÉRATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DANS LA SOCIÉTÉ DE TÊTE

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration prévoit que la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce est intégralement répartie entre les participants effectifs aux réunions du Conseil et de ses comités (membres du Conseil et censeurs) uniquement au prorata de leur participation, physique ou par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, aux réunions.

Le montant total de cette rémunération est fractionné de sorte qu'un montant réservé est réparti entre les membres du Conseil d'administration et des comités dans les proportions suivantes :

- 60 % pour le Conseil d'administration ;
- 20 % pour le Comité d'audit ;
- 10 % pour le Comité des rémunérations ;
- 10 % pour le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Des coefficients de surpondération sont appliqués au décompte des présences, il est ainsi prévu l'application :

- d'un coefficient de 2,0 à la participation des Présidents aux réunions du Comité qu'ils président (chaque présence compte double) ;
- d'un coefficient de 1,2 à la participation des administrateurs résidents étrangers aux réunions du Conseil et des comités. Cette surpondération ne s'applique toutefois pas aux administrateurs salariés d'une des sociétés du Groupe.

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration est axée sur l'assiduité et encourage la participation à un ou plusieurs comités. Elle vise à compenser les sujétions accrues auxquelles sont soumis les administrateurs résidant à l'étranger. Elle rémunère le travail supplémentaire accompli par les Présidents de Comité ainsi que la responsabilité qu'ils assument sur le bon fonctionnement du Comité dont ils organisent et dirigent les travaux.

### 2.3.2. RÉMUNÉRATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DANS LES FILIALES

Les mandats d'administrateurs dans les filiales du Groupe ne sont pas rémunérés.

### 3. Mise en œuvre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices. Ratio d'équité

#### 3.1. Président du Conseil d'administration

En 2017, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé la suppression de l'élément variable de la rémunération du Président sans modification de sa rémunération globale effective. La moyenne des rémunérations variables versées depuis la dernière révision de sa rémunération fixe en janvier 2011 a été intégrée à la rémunération fixe ainsi portée à 500 000 € bruts annuels.

La décision du Conseil d'administration visait notamment à mettre la structure de la rémunération du Président du Conseil d'administration en conformité avec le Code Afep-Medef (§ 24-2)

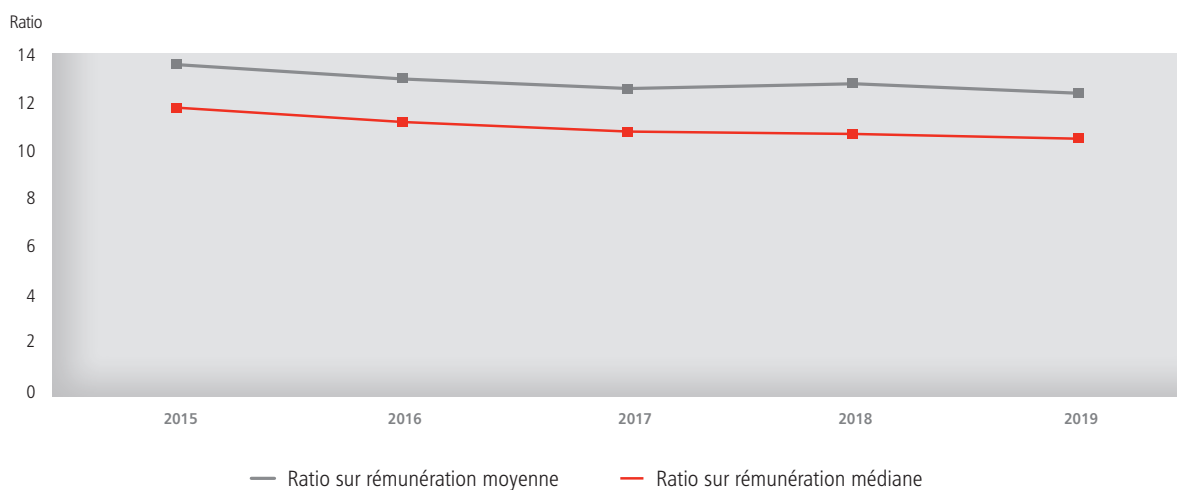
sans variation de la rémunération globale à activité constante. Le Président du Conseil d'administration continue en effet d'exercer une activité à plein temps comme indiqué au paragraphe 1.1.3 Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2019.

Le graphique ci-dessous rend compte de l'évolution des ratios d'équités prévus par l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il est établi à partir des chiffres présentés dans le tableau « Ratio d'équité » du paragraphe 4. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux du présent chapitre. Il rapporte la rémunération du Président du Conseil d'administration à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre retenu (88% de l'effectif en France).

#### I PRÉSIDENT – RATIO D'ÉQUITÉ

$$\text{Ratio sur rémunération moyenne} = \frac{\text{Rémunération du Président}}{\text{Rémunération moyenne}}$$

$$\text{Ratio sur rémunération médiane} = \frac{\text{Rémunération du Président}}{\text{Rémunération médiane}}$$



#### I RÉSULTAT DE LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 JUIN 2019

Résolution	Assemblée Générale Ordinaire	Pour		Abstention		Contre	
		Voix	%	Voix	%	Voix	%
6	Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Pierre Pasquier, Président	21 036 401	99,13 %	903	0,00 %	183 468	0,86 %
8	Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président	20 991 544	98,92 %	1 551	0,01 %	227 677	1,07 %

Mise en œuvre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices. Ratio d'équité

## 3.2. Directeur général

Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été nommé Directeur général délégué en janvier 2014 et Directeur général en mars 2015. Le Conseil d'administration a alors décidé de porter sa rémunération fixe annuelle à 400 000 € à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable sont d'abord restés strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise.

En 2017, l'Assemblée générale a approuvé l'évolution de la politique de rémunération du Directeur général décidée par le Conseil d'administration :

- la rémunération fixe annuelle du Directeur général a été portée à 500 000 € bruts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;
- le montant de la rémunération variable à objectifs atteints du Directeur général a été fixé à 60 % de sa rémunération fixe annuelle avec un plafond à 100 % en cas de performance particulièrement remarquable.

Les modalités de détermination de la rémunération variable annuelle avaient également été revues dans un souci de clarté et de conformité aux recommandations Afep-Medef. Les critères pris en considération reposaient pour 2/3 (soit, à objectifs atteints, 40 % de la rémunération fixe annuelle) sur l'objectif quantifiable (marge opérationnelle d'activité) et pour 1/3 (soit, à objectifs atteints, 20 % de la rémunération fixe annuelle) sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs. Les objectifs qualitatifs sont définis de manière précise, en lien avec la stratégie et/ou avec l'évaluation de la performance du Directeur général.

Pour l'exercice 2018, l'objectif quantifiable de marge opérationnelle d'activité et trois objectifs qualitatifs, en lien avec la stratégie et concernant l'organisation du Groupe, la gouvernance et la transformation RH, ont été arrêtés à l'unanimité par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2018, hors la présence du Directeur général.

Tout en notant les avancées enregistrées par le Groupe en 2018, en matière de génération de trésorerie notamment, le Comité des rémunérations a pris en considération les conséquences pour les différentes parties prenantes (collaborateurs et management, actionnaires) de l'écart entre la marge opérationnelle d'activité constatée et l'objectif fixé en début d'exercice. À l'issue de ses travaux, il est arrivé à la conclusion que la performance du Groupe ne permettait pas le versement d'une rémunération variable au titre de l'exercice 2018. Le Conseil d'administration, après délibération, a approuvé la recommandation du Comité des rémunérations.

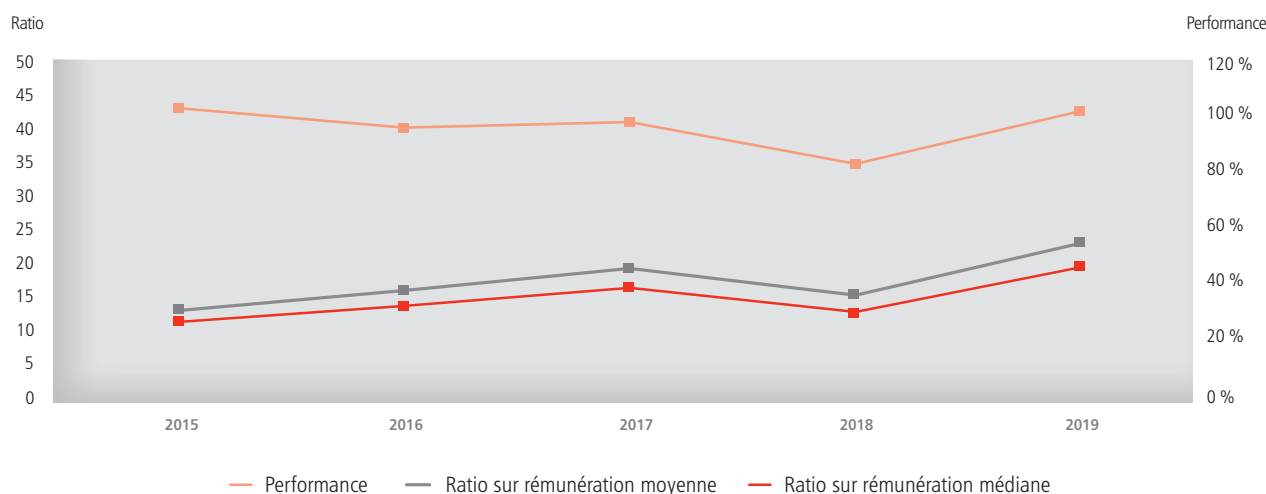
Monsieur Vincent Paris a bénéficié des trois plans d'attribution d'actions de performances décidés en 2016, 2017 et 2018 par le Conseil d'administration. Les droits à actions de performance attribués à Monsieur Vincent Paris sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 s'élèvent ainsi à 9 000 au total à rapprocher des 316 500 droits attribués à l'ensemble des autres bénéficiaires de ces plans. Les périodes d'acquisition correspondant aux trois plans concernés s'étendent du 24 juin 2016 au 31 mars 2021.

Le graphique ci-dessous rend compte de l'évolution des ratios d'équités prévus par l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il est établi à partir des chiffres présentés dans le tableau « Ratio d'équité » du paragraphe 4. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux du présent chapitre. Il présente l'évolution comparée du taux d'atteinte par le Directeur général de ses objectifs quantifiables (performance économique de l'entreprise) et des ratios calculés par rapport à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre retenu (88% de l'effectif en France).

### I DIRECTEUR GÉNÉRAL – RATIO D'ÉQUITÉ

**Ratio sur rémunération moyenne** =  $\frac{\text{Rémunération du Directeur général}}{\text{Rémunération moyenne}}$

**Ratio sur rémunération médiane** =  $\frac{\text{Rémunération du Directeur général}}{\text{Rémunération médiane}}$



La progression des ratios sur la période 2015-2017 s'explique par les révisions de la rémunération fixe annuelle du Directeur général en juillet 2015 puis en janvier 2017 ainsi que par la mise en place des plans d'attribution d'actions de performance étalés sur la période 2016-2021.

## 4. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	531 818 €	535 880 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>531 818 €</b>	<b>535 880 €</b>

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2018		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (L225-45)	23 268 €	20 527 €	27 330 €	23 268 €
Avantages en nature	8 550 €	8 550 €	8 550 €	8 550 €
<b>TOTAL</b>	<b>531 818 €</b>	<b>529 077 €</b>	<b>535 880 €</b>	<b>531 818 €</b>

Monsieur Pierre Pasquier, Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group a perçu, de la part de cette société, une rémunération fixe de 60 000 € au titre de ces fonctions (pilotage de l'équipe Sopra GMT) à laquelle s'est ajoutée une rémunération au titre de l'article L225-45 du Code de commerce à hauteur de 14 896 € pour l'exercice 2019.

Comme indiqué dans le document d'enregistrement universel d'Axway Software, il a également perçu une rémunération fixe de 138 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société et une rémunération au titre de l'article L225-45 du Code de commerce à hauteur de 20 663 €.

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	510 848 €	775 816 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	431 640 €	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>942 488 €</b>	<b>775 816 €</b>

Cf. ci-dessous (tableau 6) les détails et commentaires relatifs à l'attribution d'actions sous condition de présence et de performance sur une période de trois exercices.

**I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL  
(TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

	2018		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	-	190 000 €	265 000 €	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (L225-45)	-	-	-	-
Avantages en nature	10 848 €	10 848 €	10 816 €	10 816 €
<b>TOTAL</b>	<b>510 848 €</b>	<b>700 848 €</b>	<b>775 816 €</b>	<b>510 816 €</b>

Les proportions relatives de la rémunération fixe et variable sont respectivement de 65% et 35%.

**I DETAIL DU MODE DE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE**

Critère	Enjeu en % de la RVA <sup>(1)</sup>	Taux d'atteinte en tenant compte du seuil fixé	Montant attribué
Une croissance organique du chiffre d'affaires de 4 % à 6 %	40 %	100 %	120 000 €
Un taux de marge opérationnelle d'activité en progression par rapport à 2018 (La valeur de l'objectif n'est pas communiquée pour des raisons de confidentialité et afin de ne pas interférer avec la communication financière)	40 %	83 %	100 000 €
Objectif en lien avec l'organisation du Groupe et favorisant la prise en compte d'impératifs de moyen terme (Le détail de l'objectif n'est pas communiqué pour des raisons de confidentialité)	15 %	60 %	30 000 €
Soutien apporté à l'atteinte des objectifs en matière de responsabilité d'entreprise et en particulier à la progression de l'égalité femmes/hommes	5 %	100 %	15 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>		<b>265 000 €</b>

Les critères de performance ont été appliqués comme prévu au moment de leur détermination. La rémunération totale est conforme à la politique de rémunération, elle contribue aux performances à long terme de la société dans la mesure où elle résulte d'une incitation à piloter une croissance rentable, fondée sur la montée en valeur des prestations du Groupe. Les objectifs qualitatifs ont incité le dirigeant à se projeter dans le moyen terme à travers une réflexion sur la future organisation du Groupe et la prise

en compte d'impératifs de responsabilité d'entreprise. La démarche engagée sur ce dernier critère s'inscrit dans un temps relativement long. L'ensemble de la profession est confrontée à cet enjeu et une démarche proactive est nécessaire pour progresser. En revanche, il n'a pas été jugé nécessaire de retenir d'autres critères relatifs à la responsabilité d'entreprise dans la mesure où ce domaine est déjà activement pris en compte au sein de la société.

(1) RVA : Rémunération variable annuelle

I TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS  
(TABLEAU 3 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2018		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<i>(montants arrondis à l'euro le plus proche)</i>				
<b>Astrid Anciaux</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	19 697 €	16 852 €	20 038 €	19 697 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Hélène Badosa</b> (désignation par le Comité d'établissement du 27 et 28 septembre 2018)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	3 940 €	-	24 972 €	3 940 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>René-Louis Gaignard</b> (désignation par le Comité d'établissement du 27 et 28 septembre 2018 – démission en date du 2 janvier 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	3 940 €	-	17 176 €	3 940 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Michael Gollner</b> (nomination par l'Assemblée générale du 12 juin 2018)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	18 182 €	-	26 266 €	18 182 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Éric Hayat</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	30 961 €	27 936 €	35 554 €	30 961 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Javier Monzón</b> (nomination par l'Assemblée générale du 12 juin 2018 – démissionnaire en date du 1 <sup>er</sup> septembre 2019)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	8 473 €	0 €	17 688 €	8 473 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Eric Pasquier</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	32 197 €	16 852 €	42 765 €	32 197 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Jean-Luc Placet</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	32 243 €	27 936 €	43 777 €	32 243 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Jean-Bernard Rampini</b> , censeur				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	19 697 €	16 852 €	17 176 €	19 697 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Sylvie Rémond</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	17 727 €	16 852 €	14 313 €	17 727 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Marie-Hélène Rigal-Drogerys</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	55 227 €	41 852 €	65 493 €	55 227 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Gustavo Roldan de Belmira</b> (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018 - nouvelle désignation par le Comité social et économique en date du 31 janvier 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	14 977 €	24 259 €	-	14 977 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Jean-François Sammarcelli</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	33 983 €	16 852 €	49 015 €	33 983 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Jessica Scale</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	24 047 €	16 852 €	35 554 €	24 047 €
Autres rémunérations	-	-	-	-

	2018		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<i>(montants arrondis à l'euro le plus proche)</i>				
<b>Solfrid Skilbrigt</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	19 697 €	16 852 €	20 038 €	19 697 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Sopra GMT</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	34 532 €	31 612 €	42 845 €	34 532 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
<b>Autres mandats échus en 2018</b>				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	72 364 €	143 470 €	-	72 364 €
Autres rémunérations				
<b>TOTAL</b>	<b>476 732 €</b>	<b>479 473 €</b>	<b>472 670 €</b>	<b>476 732 €</b>

La différence entre le montant total de la rémunération prévue à l'article L225-45 du Code de Commerce à répartir pour les exercices 2018 et 2019 (500 000 €) et les totaux figurant dans le tableau ci-dessus s'explique par le montant attribué à Monsieur Pierre Pasquier au titre de son mandat d'administrateur (23 268 € en 2018 et 27 330 € en 2019). Ces montants apparaissent dans le tableau 2 « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afép-Medef, janvier 2020 ».

En outre, il est précisé que :

- l'application de la convention cadre d'assistance tripartite conclue en 2011 entre Sopra GMT, Sopra Steria Group et Axway Software a conduit à la facturation à Sopra Steria Group par Sopra GMT d'un montant net de 1 218 186 € au titre des missions exercées dans le cadre de cette convention (cf. § 1.1.4 du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées en pages 255 et 256) ;
- la société Éric Hayat Conseil, contrôlée par Monsieur Éric Hayat, a réalisé des prestations de conseil dans le développement commercial d'opérations stratégiques pour un montant de 200 000 € HT dans le cadre d'une convention ayant pris effet le 18 mars 2015 et dont le Conseil d'administration du 25 octobre 2018 a autorisé la reconduction, pour une période s'achevant le 31 décembre 2024.

Cette convention porte sur des prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale notamment dans le cadre d'opérations stratégiques en matière de développement commercial, moyennant une rémunération calculée sur la base de 2 500 € hors taxe par jour. Les missions effectuées au titre de cette convention sont distinctes du mandat d'administrateur de M. Éric Hayat. À titre d'exemple, de façon non limitative, il peut s'agir concrètement, en concertation avec les responsables opérationnels du Groupe :

- de participer à des réunions de place de haut niveau ;
- d'entretenir des contacts avec la société civile, les membres ou représentants du gouvernement et des administrations centrales ;
- de participer à des réunions de haut niveau chez certains grands clients en France et à l'étranger ;
- de préparer et de participer à des délégations de chefs d'entreprise dans des pays à enjeu pour le Groupe.

La Société bénéficie ainsi de l'expérience et de la connaissance du Groupe, de certains de ses grands clients et de son environnement institutionnel, développées par M. Éric Hayat tout au long de sa carrière professionnelle. Pour mémoire, M. Éric Hayat est

notamment cofondateur de Steria, ancien Président du syndicat professionnel du numérique, puis de la Fédération Syntec et ancien membre du Comité Exécutif du Medef. Son profil est donc particulièrement adapté aux missions qui lui sont confiées, principalement sur de grands dossiers commerciaux.

Cette activité lui permet en outre de compter, au sein du Conseil d'administration, parmi les personnes directement confrontées aux enjeux de positionnement stratégique et commercial du Groupe, et d'enrichir ainsi les délibérations du Conseil d'administration. Ce bénéfice indirect a aussi été pris en compte par le Conseil d'administration lorsqu'il a autorisé à l'unanimité des présents le renouvellement de cette convention.

Sur les dix principales compétences et expériences jugées utiles pour ses membres par le Conseil d'administration (cf. pages 58 et 59 du présent document d'enregistrement universel), cinq sont potentiellement entretenues ou développées par les missions remplies par M. Éric Hayat au titre de cette convention (expérience des activités du Groupe ; connaissance d'un grand marché vertical; dimension internationale ; enjeux sociétaux ; expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria).

Enfin, dans le cadre de ces activités, M. Éric Hayat est en relation avec la Direction générale et différents responsables, principalement dans le management opérationnel et la fonction commerciale, dont la connaissance s'avère utile à l'occasion des travaux des comités auxquels il appartient (examen de la liste des bénéficiaires de LTI par le Comité des rémunérations, avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise sur les recrutements et nominations au Comité Exécutif, par exemple). Cette activité permet enfin au Conseil d'administration de disposer de canaux de communication avec des contacts au sein de la Société qui facilitent la remontée des informations. Ces différents responsables opérationnels n'en restent pas moins placés, sans aucune ambiguïté, sous l'autorité du Directeur général qu'ils représentent à l'occasion de leurs contacts avec M. Éric Hayat. Il est précisé que ce contrat ne fait que déterminer les modalités d'exécution des missions confiées à M. Éric Hayat par la société et ne garantit aucun volume d'activité, rendant inutile toute clause de résiliation anticipée. La convention avec la société Éric Hayat Conseil ayant été renouvelée au cours de l'exercice, dans les mêmes termes, pour une durée prenant fin le 31 décembre 2024, elle a été de nouveau soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 juin 2019. La résolution correspondante a été approuvée à 69,75% contre 74,3% en 2015. Le Conseil d'administration a pris acte des réserves d'une partie des actionnaires traduites par ce résultat.

Certains actionnaires souhaitent limiter le nombre de membres siégeant au Conseil d'administration sans être absolument libres d'intérêt. Le Conseil d'administration a donc décidé de tenir compte de cette position et de réduire la proportion d'administrateurs liés à la société par un contrat de travail (salariés) ou un contrat de fournisseur (prestataire de services de conseils). Une partie des mandats arrivant à échéance lors de la prochaine Assemblée générale ne sera donc pas renouvelée. Dans le cas de M. Hayat, le

Conseil d'administration considère que cette situation, dont les avantages ont déjà été exposés, n'altère en aucune façon son indépendance d'esprit ou son esprit critique compte tenu de sa situation et de son parcours. C'est pourquoi, après délibération le 20 février 2020 en l'absence de l'intéressé, il a confirmé à l'unanimité que la convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

**I OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF (TABLEAU 4 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Néant.

**I OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF (TABLEAU 5 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Néant.

**I ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF (TABLEAU 6 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions Sopra Steria Group attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Monsieur Vincent Paris	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-

Le Conseil d'administration a décidé le 24 juin 2016 la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme (Plan LTI A) portant sur un total de 88 500 droits à actions gratuites de performance, au bénéfice de managers du Groupe. Il a attribué dans ce cadre 3 000 droits à actions (0,01 % du capital) à Monsieur Vincent Paris, dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2017 la mise en œuvre d'un deuxième Plan d'incitation à long terme (Plan LTI B) suivant les mêmes principes que le plan du 24 juin 2016 et portant sur un total de 109 000 droits dont 3 000 (0,01 % du capital) attribués à Monsieur Vincent Paris.

Enfin, le Conseil d'administration a décidé le 16 février 2018 la mise en œuvre d'un troisième Plan (Plan LTI C), toujours selon les mêmes principes et portant sur un total de 128 000 droits dont 3 000 (0,01 % du capital) attribués à Monsieur Vincent Paris. Ce plan est toujours en cours.

Aucune attribution d'actions n'a été décidée en 2019.

Les droits à actions de performance attribués à Monsieur Vincent Paris sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 s'élèvent ainsi à 9 000 au total. Les périodes d'acquisition correspondant aux trois plans concernés s'étendent du 24 juin 2016 au 31 mars 2021.

**I ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF (TABLEAU 7 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Monsieur Vincent Paris	992 actions sans obligation de conservation 992 actions avec obligation conservation Durant toute la durée du mandat
	<b>TOTAL : 1 984 ACTIONS</b>

Les objectifs associés au plan LTI A du 24 juin 2016 ayant été atteints à 66,11 %, 1 984 actions ont été définitivement attribuées à Monsieur Vincent Paris le 1er avril 2019. Il devra en conserver au moins 992 jusqu'à la fin de son mandat de Directeur général. A titre d'information,

Les objectifs associés au plan LTI B du 24 février 2017 ayant été atteints à 63,5 %, 1 905 actions ont été définitivement attribuées à Monsieur Vincent Paris le 1er avril 2020 qui devra en conserver au moins 953 jusqu'à la fin de son mandat de Directeur général.



**I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (TABLEAU 8 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Néant.

**I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 9 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Voir chapitre 5, section section 5.4 (pages 176 et 178 du présent document d'enregistrement universel).

**I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 10 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Néant.

**I TABLEAU RATIOS D'ÉQUITÉ**

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération du Président	548 212	530 341	529 077	531 818	535 880
Rémunération du Directeur général	537 022	663 777	814 958	646 847	1 004 548
<b>Rémunération annuelle moyenne</b>	<b>43 186</b>	<b>44 729</b>	<b>45 532</b>	<b>46 741</b>	<b>46 983</b>
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	12,7	11,9	11,6	11,4	11,4
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	12,4	14,8	17,9	13,8	21,5
<b>Rémunération annuelle médiane</b>	<b>38 246</b>	<b>38 350</b>	<b>38 745</b>	<b>39 390</b>	<b>40 001</b>
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	14,3	13,8	13,7	13,5	13,4
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	14,0	17,3	21,0	16,4	25,2
<b>Performance</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Niveau d'atteinte par la société des objectifs quantifiables fixés au DG (objectifs cible / rémunération variable annuelle)	105 %	98 %	100 %	85 %	104 %
<b>Performances économiques publiées (CP résultats annuels)</b>					
Marge opérationnelle d'activité consolidée	6,8 %	8,0 %	8,6 %	7,5 %	8,0 %
Croissance organique du CA consolidé	2,0 %	5,2 %	3,5 %	4,9 %	6,5 %
Flux net de trésorerie disponible	49,3 M€	150,6 M€	111,4 M€	173,1 M€	229,3 M€

Les sections 2.1.3 « Diversité et égalité des chances » et 4.4. « Objectifs et principales réalisations » en matière d'actions en faveur de l'environnement du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, rendent compte de la performance du Groupe en matière de Responsabilité d'entreprise. Cette performance est aussi prise en compte dans la rémunération du Directeur général à travers certains des objectifs qualitatifs qui lui sont fixés.

**Commentaires :**

La rémunération du Président correspond aux montants dus tels qu'ils apparaissent dans les tableaux normés Afep-Medef.

La rémunération du Directeur général correspond aux montants dus tels qu'ils apparaissent dans les tableaux normés Afep-Medef. Les actions de performance effectivement livrées ou livrables sous condition de présence au terme de la période d'acquisition sont toutefois redistribuées sur chacun des exercices couverts par le plan en fonction de l'atteinte des conditions de performance fixées. Elles sont valorisées à leur juste valeur au moment de l'attribution.

Les rémunérations annuelles moyenne et médiane des salariés ont été calculées sur une population représentant en moyenne 88% de l'effectif employé en France sur la période (les exclusions temporaires du périmètre tiennent à des difficultés techniques de traitement des données sur l'ensemble des cinq derniers exercices mais des calculs effectués sur 2019 démontrent que le résultat ne s'en trouve pas modifié au-delà de la première décimale). La rémunération prise en compte inclut les rémunérations fixes, variables, les primes de toute nature, les plans d'actions de performance (valorisées à leur juste valeur), les actions d'abondement dans le cadre des plans d'actionnariat salarié, l'intéressement.

Le pourcentage d'atteinte de ses objectifs quantifiables par le Directeur général concerne les objectifs associés à la performance économique (Résultat opérationnel d'activité et croissance organique). Il est calculé par rapport à la valeur-cible donnant droit à 100% de la rémunération variable à objectif atteint sans prise en compte des seuils de déclenchement retenus pour le calcul de la rémunération variable. Les autres données représentatives de la performance sont les données publiées, établies selon les normes en vigueur au moment de leur publication.

**I CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE, ENGAGEMENTS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, CLAUSES DE NON-CONCURRENCE (TABLEAU 11 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre Pasquier Président Début de mandat : 2018 Fin de mandat : 2024		✓		✓		✓		✓
Vincent Paris Directeur général Début de mandat : 2015 Fin de mandat : indéterminée	✓			✓		✓		✓

Il est rappelé que Monsieur Vincent Paris a été nommé Directeur général le 17 mars 2015 et qu'il n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe. Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin à son contrat de travail qui demeure suspendu.

Cette recommandation s'applique au Président et au Directeur général mais pas aux Directeurs généraux délégués.

Recruté le 27 juillet 1987 à sa sortie de l'École polytechnique, Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été successivement nommé Directeur général délégué en janvier 2014, Directeur général en avril 2014, de nouveau Directeur général délégué en septembre 2014 et enfin Directeur général en mars 2015. Si les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable longtemps strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise ont évolué en 2017, ils en restent très proches.

Monsieur Vincent Paris ne bénéficie d'aucun engagement de la part de la Société en matière d'indemnités de départ, d'aucune indemnité à raison d'une clause de non-concurrence, d'aucun régime de retraite supplémentaire. Monsieur Vincent Paris n'est pas membre du Conseil d'administration. Son contrat de travail est resté suspendu depuis sa première nomination en tant que Directeur général délégué.

Il paraît cohérent avec son parcours, son ancienneté, sa situation, sa contribution importante à l'entreprise et les composantes de sa rémunération de ne pas mettre fin à son contrat de travail. Une telle décision serait symboliquement forte et, de plus, difficilement envisageable sans contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'un maintien du contrat de travail suspendu n'ont pas été identifiés. Il est précisé à toutes fins utiles que dans l'hypothèse où le mandat social de Monsieur Vincent Paris prendrait fin, son contrat de travail reprendrait ses effets et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. Le contrat de travail suspendu est un contrat de travail Sopra Steria Group standard régi par la convention collective Syntec sans aucune clause spécifique ni adaptation du préavis, notamment en cas de rupture, ou de changement de fonction, par rapport aux contrats de travail signés avec les collaborateurs du Groupe. En l'état actuel, c'est le seul droit commun qui s'appliquerait lors de la cessation de ce contrat de travail.

## I AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Autres mandataires sociaux	Contrat de travail (CDI)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence		Montant versé en 2019
	Oui	Société	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	
Astrid Anciaux	✓	Sopra Steria Benelux		✓		✓		✓	116 568
Hélène Badosa	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	50 175
René-Louis Gaignard	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	44 326
Eric Pasquier		Sopra Banking Software		✓		✓		✓	313 894
Jean-Bernard Rampini	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	177 723
Solfrid Skilbrigt	✓	Sopra Steria Group (Norvège)		✓		✓		✓	255 000

Les membres du Conseil d'administration ne peuvent être liés à la société ou à une de ses filiales que s'il a été conclu antérieurement à l'attribution du mandat social. Il est obligatoire pour les administrateurs représentant les salariés

Dans tous les cas, les contrats de travail sont des contrats établis suivant les standards de la société, à durée indéterminée, prévoyant

un préavis conventionnel. Ils ne contiennent aucune clause spécifique en lien avec le mandat social. Des avantages en nature peuvent exister (en particulier voiture de fonction) conformément à la politique de la société et sans rapport avec le mandat social. En synthèse, l'existence d'un mandat social ne modifie en rien les conditions d'emploi au titre du contrat de travail.

## 5. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef

Lors de sa réunion du 9 avril 2020, le Conseil d'administration, après avoir entendu le Rapport du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a constaté les écarts suivants par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef :

- recommandation 14.1. La durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur désignation pour une durée inférieure, ont été approuvées à 82,7 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 12 juin 2018. Une diminution de la durée du mandat à quatre ans fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2020. Elle est motivée par le souhait de permettre aux actionnaires de se prononcer avec une plus grande fréquence sur leur mandat.
- le rapprochement entre Sopra et Steria courant 2014 a eu pour conséquence de faire déroger la composition du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise aux recommandations du Code Afep-Medef qui préconise que ces comités soient composés majoritairement (et non pas à 50 %) d'administrateurs indépendants ;
  - La gouvernance s'est trouvée au cœur des négociations sur le rapprochement entre Sopra et Steria. L'équilibre entre administrateurs représentant Sopra GMT et administrateurs issus de Steria (cf. section 1.2.2 page 57 du présent chapitre) ainsi que la composition précise des comités du Conseil d'administration figuraient parmi les conditions du rapprochement.
  - Il avait été convenu qu'un siège serait attribué au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et au Comité des rémunérations à Monsieur Éric Hayat, Vice-Président issu de Steria. La Composition du Comité avait été rendue publique par avance et l'opération avait été approuvée par les actionnaires.
  - Cette nomination a eu pour conséquence de ramener le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants (3) à parité (50 %) avec les administrateurs représentant l'actionnaire de contrôle, Sopra GMT (2), et l'administrateur (1) issu de Steria au sein du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.
  - À l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018, les mandats de deux membres indépendants du Comité étant arrivés à échéance, deux nouveaux administrateurs indépendants ont été nommés pour les remplacer sans modifier cet équilibre.
  - La composition du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise lui permet de disposer des compétences et de la connaissance du Groupe nécessaires à son activité. La configuration du Conseil d'administration ne permet pas, pour l'instant, la participation effective d'un administrateur indépendant supplémentaire aux travaux du Comité.

En attendant le rétablissement d'une situation conforme à la recommandation du Code Afep-Medef, il a été décidé qu'en cas de partage des voix, la décision emportant la majorité des voix des administrateurs indépendants sera adoptée par le Comité.

### Recommandations ayant trait au statut et à la rémunération des mandataires sociaux :

- recommandation 23. Le Conseil d'administration n'a pas, à ce jour, fixé le nombre d'actions devant être détenues au nominatif par le Président du Conseil d'administration, cofondateur de la Société. Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial, représentent plus de 10 % du capital de la Société ;
- recommandation 22.1. Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin au contrat de travail du Directeur général. Ce contrat demeure suspendu ;
 

Cette recommandation s'applique au Président et au Directeur général mais pas aux Directeurs généraux délégués.

  - Recruté le 27 juillet 1987 à sa sortie de l'École polytechnique, Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été successivement nommé Directeur général délégué en janvier 2014, Directeur général en avril 2014, de nouveau Directeur général délégué en septembre 2014 et enfin Directeur général en mars 2015. Si les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable longtemps strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise ont évolué en 2017, ils en restent très proches.
  - Monsieur Vincent Paris ne bénéficie d'aucun engagement de la part de la Société en matière d'indemnités de départ, d'aucune indemnité à raison d'une clause de non-concurrence, d'aucun régime de retraite supplémentaire. Monsieur Vincent Paris n'est pas membre du Conseil d'administration. Son contrat de travail est resté suspendu depuis sa première nomination en tant que Directeur général délégué.
  - Il paraît cohérent avec son parcours, son ancienneté, sa situation, sa contribution importante à l'entreprise et les composantes de sa rémunération de ne pas mettre fin à son contrat de travail. Une telle décision serait symboliquement forte et, de plus, difficilement envisageable sans contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'un maintien du contrat de travail suspendu n'ont pas été identifiés. Il est précisé à toutes fins utiles que dans l'hypothèse où le mandat social de Monsieur Vincent Paris prendrait fin, son contrat de travail reprendrait ses effets et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. Le contrat de travail suspendu est un contrat de travail Sopra Steria Group standard régi par la convention collective Syntec sans aucune clause spécifique, notamment en cas de rupture, par rapport aux contrats de travail signés avec les collaborateurs du Groupe. En l'état actuel, c'est le seul droit commun qui s'appliquerait lors de la cessation de ce contrat de travail.

# 4. Responsabilité d'entreprise

<b>1.</b>	<b>Sopra Steria, un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée</b>	<b>101</b>
1.1.	Présentation de la stratégie et de la gouvernance Responsabilité d'Entreprise du Groupe	101
1.2.	Des reconnaissances majeures	105
1.3.	Présentation du périmètre de reporting	105
<b>2.</b>	<b>Responsabilité sociale : un collectif responsable et engagé</b>	<b>107</b>
2.1.	Enjeux de la Responsabilité Sociale	107
2.2.	Autres informations sociales	112
<b>3.</b>	<b>Responsabilité sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif</b>	<b>114</b>
3.1.	Dialogue avec les parties prenantes	114
3.2.	Innovation et partenariats stratégiques	115
3.3.	Numérique responsable	116
3.4.	Achats responsables	117
3.5.	Solidarité et mécénats	118
3.6.	Impact territorial	119
<b>4.</b>	<b>Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur</b>	<b>120</b>
4.1.	Des engagements majeurs définis auprès d'organisations mondiales de référence	120
4.2.	Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe	121
4.3.	Un Groupe reconnu pour son engagement et son action en faveur de l'environnement	121
4.4.	Objectifs et principales réalisations	122
4.5.	Le changement climatique, un enjeu anticipé et maîtrisé	127
<b>5.</b>	<b>Éthique et Conformité</b>	<b>128</b>
5.1.	Gouvernance et Organisation	128
5.2.	Politiques et procédures	128
5.3.	Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption	129
5.4.	Réglementation fiscale et transparence	130
5.5.	Protection des données	130
5.6.	Devoir de vigilance et plan de vigilance	130
<b>6.</b>	<b>Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB</b>	<b>132</b>
<b>7.</b>	<b>Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux</b>	<b>135</b>
7.1.	Synthèse des indicateurs Sociaux	135
7.2.	Synthèse des indicateurs environnementaux	142
<b>8.</b>	<b>Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>147</b>

## Construire un avenir positif pour tous



**Vincent Paris**  
Directeur général

Il s'agit pour notre entreprise, en tant qu'acteur majeur de la transformation numérique de prendre des engagements à la hauteur des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux auxquels nous devons faire face.

Parce que nos collaborateurs forment notre plus grande richesse, le Groupe œuvre à recruter et fidéliser les meilleurs talents en conjuguant nos valeurs, les enjeux de nos métiers et les aspirations de nos collaborateurs. Nous poursuivons également une politique sociale fortement engagée avec nos clients, nos partenaires, nos fournisseurs et les pouvoirs publics pour favoriser l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion des jeunes dans les différentes entités et géographies du Groupe.

« Nous sommes un groupe en mouvement qui anticipe et s'adapte aux profonds changements de la Société et aux nouvelles attentes des citoyens »

Avec plus de 46 000 collaborateurs implantés dans 25 pays et près de 11 000 recrutements en 2019, nous avons un impact important sur l'emploi et le développement local. C'est à la fois un enjeu de recrutement fort pour servir le projet du Groupe mais aussi une responsabilité importante pour l'activité et l'économie des territoires où nous opérons.

Nous travaillons depuis plusieurs années à réduire fortement l'impact environnemental de nos activités et à entraîner notre chaîne de valeur dans une démarche de progrès continue. Ces efforts viennent à nouveau d'être reconnus et validés par le CDP *Climate Change* en positionnant le Groupe, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, dans sa *A List*, le plus haut niveau de reconnaissance. Face à l'urgence environnementale et aux attentes de nos parties prenantes, nous avons décidé de renforcer notre politique en faveur de l'environnement pour ces prochaines années en nous fixant dès 2019 de nouveaux objectifs de réduction des émissions de GES encore plus ambitieux et d'accélérer nos programmes d'action pour concevoir des services et des solutions plus éco responsables, notamment dans le domaine de la sobriété numérique.

Ces nouveaux objectifs, alignés sur la trajectoire d'1,5 °C de limitation de la hausse de la température moyenne mondiale, ont été validés par le *SBTi* <sup>(1)</sup> et visent une réduction de nos émissions de GES <sup>(2)</sup> par collaborateur de 85 % en 2040 par rapport à 2015.

Enfin, dans un monde où le digital prend de plus en plus le pas sur l'humain, notre responsabilité est aussi de ne pas laisser les publics les plus fragilisés devenir des « exclus du numérique ». Nous travaillons avec des organisations et associations locales pour ainsi favoriser l'accès au numérique mais aussi pour développer des solutions digitales innovantes qui permettent d'aider des personnes en situation précaire ou de handicap. Chaque année, nos collaborateurs sont de plus en plus nombreux à s'engager avec le Groupe pour soutenir ou accompagner des projets solidaires qui placent l'inclusion numérique et le potentiel des nouvelles technologies au service des plus défavorisés.

Notre politique en matière de responsabilité d'entreprise s'appuie sur notre conviction qu'aujourd'hui la performance sociale, environnementale et sociétale va de pair avec la performance économique et qu'elles se renforcent mutuellement. Cet équilibre entre les enjeux économiques et les nouveaux enjeux d'une Société plus durable constitue un nouveau paradigme pour l'entreprise qui doit permettre de construire un avenir positif pour tous.

Ces principes fondateurs font de Sopra Steria, un groupe différent et unique. Nous sommes un groupe en mouvement qui anticipe et s'adapte aux profonds changements de la Société et aux nouvelles attentes des citoyens.

### Avant-Propos

Pour cette deuxième année de mise en œuvre de la DPEF, Sopra Steria publie dans son Document de Référence un Rapport de Responsabilité d'Entreprise (RE) intégrant les informations (sociales, environnementales, sociétales, informations relatives au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) pertinentes au regard des principaux risques extra-financiers du Groupe telles qu'exigées dans le cadre de la DPEF, mais également de manière volontaire et déclarative l'ensemble des informations sociales, environnementales, sociétales utiles et importantes dans le cadre du programme RE de Sopra Steria.

La description du modèle d'affaires du Groupe est présentée dans la section « Modèle d'affaires et chaîne de création de valeur » de la présentation intégrée de Sopra Steria, pages 8 et 9 du présent Document d'enregistrement universel.

Les risques principaux, la méthodologie, ainsi que les politiques, les procédures et les actions associées à la gestion et maîtrise de ces risques, y compris les risques extra-financiers, sont présentés dans le chapitre 2 « Facteurs de risque et contrôle interne », pages 35 à 52 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) *SBTi* : le *Science Based Target Initiative*, propose des modèles mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES.

(2) *GES* : Gaz à Effet de Serre.

# 1. Sopra Steria, un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

## 1.1. Présentation de la stratégie et de la gouvernance Responsabilité d'Entreprise du Groupe

### Une stratégie basée sur nos valeurs, des convictions et un engagement fort de l'ensemble du Groupe

Chez Sopra Steria, nous avons la conviction que le numérique est une source d'opportunités et de progrès pour tous. Associé à l'humain, il crée un cercle vertueux et bénéficie à la société dans son ensemble. Sopra Steria a fait le choix d'être une entreprise « contributive » pour construire un monde durable où chacun a un rôle à jouer.

Nous envisageons notre contribution de façon durable, humaine et éclairée.

**Durable**, car nous concevons nos actions dans une logique de long terme que ce soit dans l'exercice de nos métiers ou dans l'accompagnement de nos clients dans leur transformation digitale. Notre approche en faveur d'un monde plus durable couvre l'ensemble de nos engagements environnementaux, sociaux, éthiques et solidaires.

Nous nous engageons :

- à réduire significativement nos émissions de gaz à effet de serre et à lutter contre le changement climatique en associant nos parties prenantes ;
- à anticiper les métiers de demain ;
- à assurer le développement et l'intégration de tous les talents en interne et dans la société ;
- à appliquer les valeurs et les principes éthiques qui nous caractérisent dans l'exercice de nos métiers au quotidien et à agir pour une société numérique plus inclusive.

**Humaine**, car notre action porte sur la mise en œuvre de projets qui favorisent l'inclusion numérique, l'égalité des chances et l'ouverture sociale. Nous nous engageons depuis plusieurs années en faveur de l'éducation des jeunes, de l'insertion des personnes en situation de handicap ou encore du développement professionnel des femmes.

**Éclairée**, car notre contribution s'appuie sur notre capacité à anticiper les enjeux du numérique, à les comprendre, les traduire pour mieux évaluer leurs impacts sur le quotidien de tous. Nous aidons ainsi nos clients à répondre à leurs propres enjeux de durabilité. Nous travaillons avec notre écosystème et contribuons aux réflexions sur l'impact du numérique sur la Société pour nourrir nos travaux pour un numérique responsable.

### Sept grands enjeux, alignés sur le modèle d'affaires, portent la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise :

- être un employeur de référence qui attire les meilleurs talents, favorise le dialogue social et promeut la diversité et l'égalité des chances ;
- être un partenaire dans la durée pour nos clients au plus près de leurs enjeux en leur apportant le meilleur des technologies dans une approche responsable et créatrice de valeur durable ;
- instaurer un dialogue constructif, transparent et permanent avec nos parties prenantes ;
- réduire l'impact environnemental de nos activités, développer la sobriété numérique et contribuer à une économie Net zéro émissions de GES ;
- associer l'ensemble de nos parties prenantes pour contribuer à un monde plus durable ;
- agir de manière éthique et intègre dans notre fonctionnement au quotidien et dans toutes nos activités ;
- soutenir les communautés locales en renforçant nos actions de solidarité notamment dans le domaine de l'inclusion numérique.

Cette stratégie est fondée sur notre engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies et s'appuie sur la matrice de matérialité qui positionne les différents enjeux du Groupe. Une gouvernance dédiée pilote le déploiement de la politique et les plans de progrès associés.

## 1.1.1. UN ENGAGEMENT DANS LA DURÉE AUPRÈS DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES



## I ENGAGEMENTS DROITS HUMAINS, NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL, ENVIRONNEMENT ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

En accord avec ses valeurs, Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced* (top 8 %). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes relatifs au respect des droits humains, aux normes

internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption et s'engage à promouvoir ces principes dans son écosystème d'influence et à poursuivre les efforts entrepris dans ce domaine.

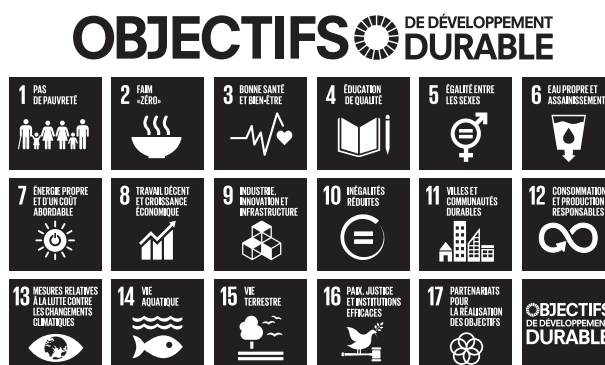
Les référentiels	Les 10 principes du Global Compact	Les engagements de Sopra Steria
<b>Droits humains</b>		
<p>Le Global Compact s'appuie sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.</p> <p>Les Droits de l'Homme ou Droits humains sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, quels que soient leur nationalité, lieu de résidence, sexe, origine ethnique ou nationale, couleur, religion, langue ou toute autre condition.</p>	1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits humains	<p>Voir « Responsabilité sociale », section 2., page 107 du présent chapitre : « Diversité et égalité des chances », « Santé et sécurité », « Dialogue social » ; Voir « Responsabilité sociétale » section 3., page 114 du présent chapitre : « Achats responsables », « Numérique responsable » ; Voir « Éthique et conformité », section 5., page 128 du présent chapitre : « Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption », « Devoir de vigilance et plan de vigilance » et « Protection des données »</p>
	2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits humains	
<b>Normes internationales du travail</b>		
<p>Le Global Compact se réfère à la Déclaration des principes et droits fondamentaux au travail (1998) de l'OIT (Organisation internationale du Travail)</p>	3. Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	<p>Voir « Responsabilité sociale », section 2., page 107 du présent chapitre : « Maintenir et développer les compétences », « Dialogue social », « Diversité et égalité des chances », « Santé et sécurité »</p>
	4. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi	
	5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants	
	6. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	
<b>Environnement</b>		
<p>Le Global Compact s'appuie sur certains principes de La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement de 1992, tel le principe de précaution, et sur le chapitre 30 de l'Agenda 21 du Sommet de Rio qui précise le rôle des entreprises dans le Développement Durable.</p>	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement	<p>Voir « Responsabilité environnementale », section 4., page 120 du présent chapitre</p>
	8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	
	9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	
<b>Lutte contre la corruption</b>		
<p>Ce principe renvoie à La Convention des Nations Unies contre la corruption.</p>	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	<p>Voir « Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption », section 5.3., page 129 du présent chapitre</p>



I CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES

Les Objectifs de Développement Durable sont les dix-sept priorités mondiales à l'horizon 2030 adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies. Ils constituent un plan d'action pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité.

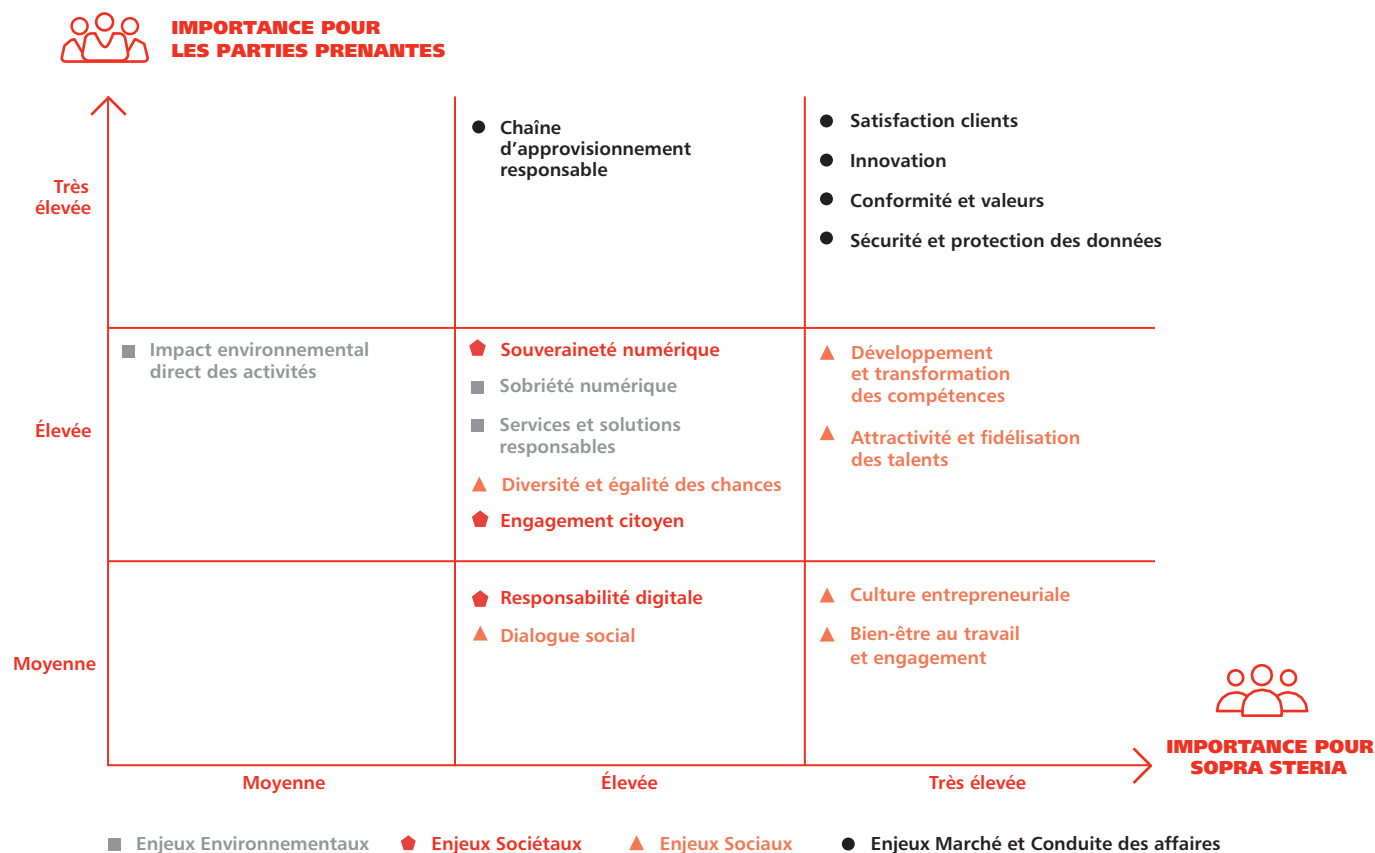
Au travers de ses programmes de Responsabilité d'Entreprise dans les domaines social, sociétal, environnemental et éthique, Sopra Steria contribue de manière directe ou indirecte aux 17 ODD des Nations Unies. Cette contribution est présentée dans les différentes politiques et résultats de ce présent Rapport « Responsabilité d'Entreprise ».



1.1.2. L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DES PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS ALIGNÉS SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES

L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux matériels et extra-financiers les plus pertinents pour le Groupe et pour ses parties prenantes. À l'horizon 2022, dix-sept enjeux ont été identifiés directement alignés sur le modèle d'affaires et la stratégie du Groupe décrits dans la présentation intégrée de Sopra Steria, pages 8 et 11 du présent Document d'enregistrement universel.

L'analyse est représentée graphiquement sous la forme d'une matrice, qui permet de situer les enjeux selon leur importance pour le Groupe (abscisse) et pour les parties prenantes externes de l'entreprise (ordonnée).



## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Sopra Steria, un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

### ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

- Réduire l'impact direct de la gestion de nos activités sur l'environnement et lutter contre le changement climatique
- Développer la sobriété numérique dans la chaîne de valeur
- Éclairer et accompagner nos clients sur leurs propres enjeux environnementaux

### ENJEUX SOCIÉTAUX

- ◆ Participer à la reconquête par les pays européens de leur souveraineté numérique
- ◆ Poursuivre l'engagement du groupe et des collaborateurs pour construire un monde plus durable et responsable
- ◆ Contribuer aux réflexions sur l'impact du digital et développer une approche numérique responsable

### ENJEUX SOCIAUX

- ▲ Développer l'employabilité et aligner les compétences des collaborateurs sur les nouveaux enjeux clients
- ▲ Attirer et fidéliser les meilleurs professionnels métier et du numérique
- ▲ Développer une culture d'entrepreneur au sein des équipes alliant créativité et sens du collectifs
- ▲ Favoriser l'épanouissement des collaborateurs et développer leur engagement
- ▲ Prévenir toute forme de discrimination et favoriser l'insertion professionnelle
- ▲ Instaurer un dialogue social constructif pour le développement du groupe et les collaborateurs

### ENJEUX MARCHÉ ET CONDUITE DES AFFAIRES

- Capitaliser sur les points forts du groupe : proximité, réactivité, fiabilité et qualité du « delivery »  
Atteindre et maintenir un niveau d'industrialisation à l'état de l'art
- Accompagner la transformation digitale des clients en anticipant sur les meilleurs technologies et solutions du marché
- Garantir la conformité aux réglementations et inscrire les valeurs du groupe au cœur des relations avec les parties prenantes
- Assurer la sécurité des activités et la confidentialité des données personnelles et clients
- Travailler avec des fournisseurs et prestataires alignés sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise du groupe

Les enjeux issus de la matrice de matérialité définissent le cadre d'action du programme de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria.

Les principaux enjeux issus de l'analyse de matérialité, les politiques associées et principaux résultats sont déclinés dans les différentes parties du présent Rapport Responsabilité d'Entreprise.

### 1.1.3. UNE GOUVERNANCE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE AU SERVICE DES ENJEUX DU GROUPE

La gouvernance s'organise autour d'une Direction Groupe dédiée et de quatre pôles interdépendants portés par des directions fonctionnelles et opérationnelles.

#### La Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable Groupe

Directement rattachée à la Direction Générale, la Direction RE-DD définit le cadre de la stratégie de Responsabilité d'Entreprise du Groupe, assure un rôle de sensibilisation et de mobilisation, coordonne les plans d'actions, coordonne le reporting, analyse et valorise la performance. Elle s'appuie sur les directions et divisions concernées et sur un réseau de référents au sein de chaque entité.

Sa mission est notamment d'accompagner les entités dans la maîtrise des risques et la promotion des objectifs de Responsabilité d'Entreprise pour :

- structurer les procédures et politiques ;
- définir des indicateurs communs pour renforcer la cohérence et le pilotage de la stratégie Responsabilité d'Entreprise en tenant compte des spécificités réglementaires et culturelles locales des activités et des territoires géographiques ;

La stratégie, les enjeux et les principales réalisations liés à la Responsabilité d'Entreprise sont présentés et discutés chaque année au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise du Conseil d'administration.

#### Le pôle Responsabilité envers le Marché

Au quotidien, ce pôle travaille avec les Directions opérationnelles pour contribuer à répondre aux propres enjeux des clients et partenaires du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise et de Développement Durable. Ce pôle est coordonné au sein de la

Direction DD-RE Groupe. Il est géré en étroite collaboration avec les Directions du Groupe qui pilotent les programmes relevant de leur périmètre, notamment en matière d'éthique et de conformité (Direction du Contrôle Interne et Direction Juridique) et d'achats responsables (Direction Achats). Les projets concernant les solutions et services responsables sont animés par la Direction RE-DD et les directions métiers et industrialisation concernées.

#### Le pôle Responsabilité Sociale

La Responsabilité Sociale est un sujet majeur pour le groupe Sopra Steria. Elle est pilotée au niveau de la Direction des Ressources Humaines (DRH) Groupe qui pilote le reporting social. Cette Direction définit avec la Direction Générale la politique sociale, avec des programmes importants notamment pour accélérer le recrutement des meilleurs professionnels, renforcer le développement des compétences et développer les actions liées au bien-être au travail, à l'égalité des chances et à la diversité.

#### Le pôle Responsabilité Environnementale

Ce pôle gère le programme environnemental et l'action en faveur de la protection du climat menée par le Groupe et pour ses clients, le reporting annuel et implique plusieurs directions centrales (Immobilier & Achats, Systèmes d'Information, Industrielle, Directions opérationnelles) qui déploient leurs programmes d'actions auprès des entités locales. Piloté au niveau de la Direction DD-RE, ce pôle s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement (*Group Environmental Sustainability Committee* ou *GESC*) déployé dans chaque entité et pays.

#### Le pôle Engagement Solidaire

Chaque entité du Groupe met en œuvre les programmes d'actions solidaires adaptés aux besoins des communautés locales. Ce pôle pilote les actions de la Fondation Sopra Steria-Institut de France. Il est coordonné au sein de la Direction DD-RE Groupe qui fixe un cadre d'engagement pour le Groupe et anime le réseau des acteurs locaux.

#### Deux instances complètent le dispositif de pilotage

Pour renforcer le dispositif de pilotage déployé dans chaque pôle, la politique de Responsabilité d'Entreprise s'appuie sur deux instances au niveau du Groupe.

### Le Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable

Le Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable (Comité RE-DD) est piloté par le Directeur RE-DD, membre du Comité Exécutif Groupe. Il regroupe les responsables de pôle et les Directions et entités impliquées dans le programme du Groupe.

Le Comité a pour objet de suivre la feuille de route et l'évolution des plans d'actions associés. Il se réunit deux fois par an. Plus spécifiquement, en fonction des sujets à traiter, des réunions intermédiaires, sont mises en place tout au long de l'année avec les Directions centrales concernées et les entités et Directions opérationnelles du Groupe.

### Le Corporate Responsibility Advisory Board

Ce Comité est un organe consultatif dont l'objectif est d'apporter un éclairage externe sur la démarche de Responsabilité d'Entreprise du Groupe dans ses différentes composantes. Il est composé de quatre experts externes et des principaux responsables Groupe en charge des pôles et grands dossiers. Ce Comité se réunit deux fois par an.

Le Comité consultatif comptait, en 2019, les quatre experts indépendants suivants :

- Marie-Ange Verdickt, ancien Directeur de la Recherche et de l'Investissement socialement responsable chez Financière de l'Échiquier, administratrice d'entreprises, engagée auprès d'institutions qui œuvrent pour le développement social ;
- Patrick Bourdet, ancien fondateur et PDG d'AREVA Med, consultant et coach de dirigeants, engagé dans des instances éducatives et d'aide sociale à l'enfance ;
- Mark Maslin, Professeur en climatologie à l'University College London (UCL), expert du changement climatique et auteur de nombreuses études et publications sur les enjeux climatiques ;
- Frédéric Tiberghien, Conseiller d'État honoraire, Président de Finansol et Président d'honneur de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises).

## 1.2. Des reconnaissances majeures

Sopra Steria a obtenu en 2019 des reconnaissances majeures couvrant les domaines de la Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable.



- Le Groupe se place au niveau *Gold Avancé*, ce qui le positionne dans le top 1 % des entreprises les plus performantes en matière de Responsabilité d'Entreprise évaluées par EcoVadis.



- La performance environnementale du Groupe lui a permis d'obtenir le score A, le plus élevé au CDP Climate Change. Il figure ainsi pour la troisième année consécutive dans la A-List.
- CDP *Supply Chain* : Sopra Steria a obtenu le score A- du CDP *Supply Chain* en 2019.



- Sopra Steria a obtenu le score de 86/100 au Gaia rating et se positionne pour la onzième année dans le top de l'indice Gaia.

En 2019, au regard de sa performance environnementale, ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance) et développement durable, le Groupe est intégré aux indices suivants :

- Euronext® CDP Environment France EW ;
- Euronext® CDP Environment ESG France EW ;
- Euronext® CDP Environment France Ex Oil & Gas EW ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe VM ;
- Gaia Index.

## 1.3. Présentation du périmètre de reporting

Le Rapport Responsabilité d'Entreprise, présenté dans le Document d'Enregistrement Universel 2019, s'attache à produire pour le Groupe les informations extra-financières les plus pertinentes au regard de son modèle d'affaires, de ses activités, de ses principaux enjeux issus de la matrice de matérialité et des principaux risques du Groupe.

La collecte des informations requises à la rédaction de ce rapport s'appuie sur un protocole de reporting. Ce protocole est revu chaque année pour intégrer les changements de périmètre du Groupe, les évolutions de la démarche de reporting et, depuis 2018, les nouvelles exigences réglementaires de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières.

Sur la base de la réglementation en vigueur et en tenant compte de la spécificité de ses activités, Sopra Steria mesure la progression du Groupe sur les cinq domaines de la Responsabilité d'Entreprise : Social, Sociétal, Environnement, Éthique et Conformité et Droits Humains.

Ce rapport comprend un nombre significatif d'informations en rapport avec l'article 225-100 et 102 du Code de commerce, les articles 70 et 173 de la Loi sur la Transition Écologique pour la Croissance verte (TECV), à son décret d'application n°2017-1265 du 9 août 2017, en cohérence avec les principes généraux des lignes directrices du GRI (*Global Reporting Initiative*) et respectant autant que possible les thématiques de la norme ISO 26000.

Une table de correspondance est introduite en annexe de ce document, relative aux informations extra-financières figurant dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir la Table de correspondance DPEF du Rapport de gestion, page 330 du présent Document d'enregistrement universel).

Par ailleurs, Sopra Steria, en application de l'article L. 225-102.1 alinéa 7 du Code de commerce, a nommé Mazars, Organisme Tiers Indépendant, pour vérifier la conformité de la Déclaration de Performance Extra-Financière aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce communiqués dans ce rapport dans le cadre de l'article R. 225-105-2 du Code de commerce.

### Définition indicateurs sociaux

Sauf mention, les indicateurs sont calculés sur la base des effectifs en contrats permanents, contrats temporaires et stages. Les définitions retenues sont les suivantes :

- contrat permanent (ou Contrat à Durée Indéterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié pour une durée non déterminée ;
- contrat temporaire (ou Contrat à Durée Déterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié qui s'achève au terme d'une période définie ou sitôt terminée une tâche spécifique dont le délai de réalisation avait été estimé ;
- taux de fréquence des accidents du travail en France : les taux sont calculés en jours ouvrés, selon le mode de calcul suivant (nombre d'accidents de travail avec arrêt\*1 000 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année ;
- taux de gravité des accidents du travail en France : (nombre de jours d'arrêt de travail ouvrés (suite accident de travail)\*1 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année. Les prolongations des arrêts de travail N-1 ne sont pas comptabilisées. Les prolongations des arrêts de travail pour des accidents de travail survenus l'année N-1 ne sont pas comptabilisées ;
- taux d'absentéisme : le taux est calculé en jours ouvrés et sur la base des effectifs équivalent temps plein moyen. Il prend en compte les absences liées aux maladies, aux accidents du travail et aux accidents de trajet. Il s'agit du ratio entre le nombre de jours d'absence réelle ouvrés et le nombre de jours théoriques de travail demandé ;
- taux d'emploi de personnes en situation de handicap : nombre de salariés en situation de handicap déclarés dans l'entreprise (Unité Travailleur Handicapé) majoré de 50 % en fonction des règles définies par l'Agephip + nombre d'unités bénéficiaires issues de la sous-traitance vers le secteur adapté ou protégé divisé par l'effectif d'assujettissement. L'effectif assujetté est calculé selon les règles définies par l'Agephip.

### Périmètre de reporting

Afin de garantir le respect de la réglementation, le Groupe a élaboré un processus de reporting permettant la collecte des informations requises et la valorisation des résultats de cette collecte dans le présent document.

Les indicateurs suivants (requis par l'article L. 225-102.1 du Code de commerce) ont été exclus car non applicables aux activités du groupe Sopra Steria : lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, et alimentation responsable.

La politique de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria s'applique à l'ensemble des entités du Groupe. Les effectifs publiés dans le chapitre social et utilisés par certains indicateurs environnementaux du présent rapport prennent en compte les salariés de Delta Development Systems en Algérie (3 personnes), filiale dont les comptes ne sont pas consolidés par le Groupe.

En fonction des indicateurs, le périmètre géographique recouvre :

- l'ensemble des activités du groupe Sopra Steria au niveau mondial (Sopra Steria Group) ;
- les activités du groupe Sopra Steria par pays (ex : Sopra Steria France, Sopra Steria UK, Sopra Steria Espagne...). Pour chaque pays sont comprises toutes les filiales du groupe Sopra Steria, notamment Sopra Banking Software, Sopra HR Software, I2S, CIMPA, Kentor, Beamap, Cassiopae, Galitt, 2MoRO, BLUECARAT, It-Economics et OR System... ;
- pour le périmètre des indicateurs sociaux :
  - les sociétés intégrées en 2018 (Galitt et Apak) sont incluses dans l'ensemble des indicateurs présentés,
  - pour les sociétés Groupe SAB, Neosphere, Sopra Banking Software Sénégal, Sopra Financial Technology GmbH intégrées dans le Groupe dans le courant de l'année 2019, seul l'indicateur *Effectif global* est calculé. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur.
- pour le périmètre des indicateurs environnementaux :
  - les effectifs des acquisitions 2019 Apak et Neosphere sont inclus dans le calcul de tous les indicateurs,
  - les effectifs des acquisitions 2019 Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH ont été inclus uniquement dans le calcul de l'indicateur *Effectif par zone géographique*,
  - le périmètre de *reporting* environnemental 2019 porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle à la fois financier et opérationnel (il inclut donc les sites des *joint ventures* NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH pour tous les indicateurs ;
  - le facteur d'émission associé au *leasing* d'équipements informatiques a été mis à jour en 2019 afin de calculer l'empreinte environnementale des achats du Groupe. La mise à jour du facteur d'émission a été appliquée aux données de l'exercice 2018, entraînant une évolution des résultats de 2018.
- le *reporting* de Responsabilité d'Entreprise porte sur l'année calendaire du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019. Les exceptions au reporting calendaire sont précisées pour les données concernées.

Afin de vérifier la cohérence entre les reporting financier et extra-financier, certains indicateurs structurels communs aux deux domaines sont comparés et les différents niveaux de détail vérifiés.

Les processus et outils de reporting relatifs à ce rapport sont présentés dans le protocole de reporting disponible sur demande auprès de la Direction DD-RE de Sopra Steria.

## 2. Responsabilité sociale : un collectif responsable et engagé

Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced* (top 8%). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes du Pacte Mondial, notamment les principes relatifs aux droits humains et aux normes internationales du travail.



Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine social les ODD 1, 3, 4, 5, 8, 10, 11 et 17.

Il respecte les principes et droits fondamentaux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies de 1948 et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, et promeut les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Le Groupe s'engage notamment à :

- respecter les législations sociales communautaires ou nationales et les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités, ou, le cas échéant, à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles ;
- respecter en particulier la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans chacun des pays concernés, l'élimination du travail forcé ou obligatoire et l'abolition effective du travail des enfants.

La politique de Responsabilité Sociale s'inscrit dans la continuité de ces engagements. Elle vise de plus à respecter le principe d'égalité des chances, tant au niveau de ses embauches que dans l'évolution professionnelle de ses salariés, et à préserver la santé, la sécurité et la dignité au travail de chacun de ses salariés.

Le Groupe a pour ambition d'attirer les meilleurs professionnels de tous horizons, d'anticiper les futurs besoins en compétences à travers un large choix de formations professionnelles, digitales et innovantes, et de favoriser la mobilité au sein du Groupe. Ces ambitions, déclinées dans un environnement de travail favorable à l'épanouissement professionnel, dans lequel chacun se sent valorisé, contribuent à attirer et à fidéliser les talents.

### 2.1. Enjeux de la Responsabilité Sociale

Le Groupe se transforme pour monter en valeur auprès de ses clients en adressant leurs enjeux business, en combinant ses différents métiers dans une approche *end-to-end*, en intégrant le digital dans toutes ses dimensions, en développant les capacités de ses équipes à s'adapter en permanence aux évolutions des technologies et du marché.

Dans ce contexte, les ambitions en matière de Responsabilité Sociale impliquent cinq types d'enjeux pour le Groupe :

- en matière d'**attractivité**, attirer les meilleurs professionnels du numérique et **fidéliser** les talents pour accompagner l'évolution du Groupe ;
- en matière de **maintien et développement des compétences**, développer et aligner les compétences de ses collaborateurs pour répondre de façon proactive aux besoins actuels et futurs de ses clients ;
- en matière de **diversité et d'égalité des chances**, répondre à des enjeux d'intérêt général et prévenir toute forme de discrimination notamment en favorisant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et l'insertion professionnelle des jeunes ;
- en matière de **dialogue social**, assurer avec les représentants des salariés un dialogue et des négociations constructifs, afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions majeures du Groupe ;
- en matière de **santé et de sécurité**, offrir un environnement favorisant la qualité de vie au travail.

Les enjeux sociaux décrits ci-dessus ne constituent pas tous pour l'entreprise un risque principal au sens de la déclaration de performance extra-financière. Compte tenu de la nature de l'activité du Groupe, seuls les enjeux d'attractivité et de maintien et développement des compétences sont des risques principaux pour le Groupe et traités comme tels dans les facteurs de risques voir section « Facteurs de risque » page 36 du présent Document d'enregistrement universel.

À ces cinq enjeux sont associées des politiques, des actions et des réalisations décrites dans les paragraphes suivants.

### 2.1.1. ATTIRER ET FIDÉLISER PLUS DE TALENTS

En plein essor, le numérique est un secteur stratégique de l'économie et sa contribution à la croissance des pays est significative. Cette situation implique une forte dynamique d'emploi dans ce secteur partout dans le monde entraînant une guerre des talents et un turnover qui reflète cette dynamique positive.

Pour attirer et fidéliser plus de talents, le Groupe doit être un acteur de référence dans le numérique et faire preuve d'audace. Pour répondre à ces enjeux, trois politiques innovantes sont déployées pour renforcer notamment la proximité avec les candidats et les collaborateurs à travers un accompagnement personnalisé.

Ces politiques s'inscrivent dans une stratégie long terme et veillent à garantir la transparence de nos pratiques RH et se déclinent comme suit :

1. **La politique de marque employeur** vise à renforcer la notoriété du Groupe auprès des candidats et des collaborateurs à travers des actions de communication et de marketing RH pour partager les valeurs du Groupe ;
2. **La politique de recrutement** porte de manière volontariste sur l'embauche de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur mais également sur l'accueil de stagiaires et d'alternants, contribuant ainsi à l'effort national d'insertion professionnelle des jeunes. Elle est fondée sur un principe d'égalité des chances et de non-discrimination. Elle s'inscrit dans les nouveaux usages digitaux et les souhaits de transparence des candidats. Cette politique se décline autour de 4 axes principaux :
  - renforcer la proximité avec les écoles : promouvoir les métiers du numérique pour attirer plus de jeunes et notamment de jeunes femmes ;
  - donner du sens : proposer une expérience enrichissante à travers des projets citoyens (voir ci-dessous les réalisations 2019) ;
  - faciliter la transparence : interactions « libres » collaborateurs/candidats *via* des plates-formes (*Pathmotion*, *Glassdoor*...) ;
  - favoriser la mobilité : répondre aux souhaits des étudiants et des salariés d'enrichir leurs parcours professionnels en leur proposant des possibilités de mobilité à l'international.
3. **La politique de fidélisation** est fondée sur une politique solide d'accueil et d'intégration, étape clé de la fidélisation, tant des collaborateurs recrutés, en majorité des jeunes, que des collaborateurs accueillis dans le cadre de fusions-acquisitions. Elle répond plus globalement aux attentes et besoins des salariés en proposant un cadre de travail stimulant. Elle est servie par trois principaux dispositifs :
  - un processus d'intégration spécifique pour les jeunes et un autre adapté au niveau de séniorité. Ces deux dispositifs permettent de comprendre et partager la culture, les valeurs et les fondamentaux du Groupe ;
  - un dispositif permanent d'évaluation et de développement des carrières et des compétences pour préserver l'employabilité des collaborateurs (voir aussi paragraphe suivant) ;
  - un programme international d'actionariat salarié Groupe pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise.

### Réalisations 2019

- Un nombre de recrutements en légère baisse mais en ligne avec les objectifs : 10 844 recrutements (vs 11 662 en 2018) avec une hausse de la proportion des recrutements de femmes (33,1 % vs 32,8 % en 2018) et de salariés de moins de 25 ans (+ 16 % par rapport à 2018) en ligne avec les enjeux de renforcement de l'attractivité du Groupe.
- Projets citoyens à forte visibilité : HandiTutorat (soutien scolaire de lycéens handicapés), HandiVoile (inclusion du handicap sur un événement sportif), concours Sciences Factor : soutien projet lauréat « Handinumérique » (concours pour faire émerger des idées et projets citoyens d'innovation, ayant un impact positif aux niveaux sociétal, économique ou environnemental, avec une participation égale de filles et de garçons).
- Augmentation du nombre de stagiaires grâce à une politique école dynamique : 1562 accueillis en 2019 vs 981 en 2018, soit une augmentation de 59,2% sur 64,6% du périmètre (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Maroc, Pays-Bas, Suisse, Tunisie) ; 837 alternants accueillis en 2019 vs 702 en 2018, soit une augmentation de 19,2% sur 42,3% du périmètre (France) et 1 000 actions écoles en 2019 sur 51 % du périmètre (Allemagne, France, Pologne).
- Progression dans les classements :
  - LinkedIn : + 41 % d'abonnés (274 000 en 2019 vs 194 000 abonnés LinkedIn en 2018),
  - *Happy Trainees France* : + 6 places en France (9<sup>e</sup> place en 2019 vs 15<sup>e</sup> place du classement *Happy Trainees* en 2018),
  - *Happy Trainees World* : 7<sup>e</sup> du classement *Happy Trainees World* en 2019,
  - *Potential Park* : + 5 places en 2019 (10<sup>e</sup> vs 15<sup>e</sup> entreprise française sur le Top 100 du CAC 40 et SBF 120 en matière de stratégie RH digitale),
  - *Universum* : + 4 places en 2019 (75<sup>e</sup> vs 79<sup>e</sup>) sur un panel de 37 578 étudiants.
- Mobilité internationale salariés et étudiants : 275 en 2019 contre 196 en 2018, dont 76 stagiaires et alternants en 2019 contre 112 en 2018 (baisse liée aux changements réglementaires d'obtention de visa pour l'Inde qui ne permettent plus aux stagiaires français de s'y rendre) ; 17 destinations en 2019 contre 13 en 2018.
- Refonte du programme d'intégration déployé en 2020.
- Une hausse des collaborateurs de moins de 30 ans présents dans l'effectif : 25,6 % en 2019 vs 24 % en 2018 (hors embauches dans l'année).
- Un turnover Groupe de 17,7 % en légère hausse (16,9 % en 2018) qui reste inférieur à celui constaté dans le secteur du numérique dans les pays où le Groupe est implanté. Il traduit notamment le dynamisme du secteur.
- **Résultat de l'enquête *Great Place to Work*** : 78 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « les nouveaux collaborateurs sont bien accueillis ».

**82 % de participation**

Sopra Steria a lancé en 2019 une enquête auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. Cette opération, menée avec **Great Place to Work**, s'inscrit dans une démarche globale de transformation dont les collaborateurs du Groupe sont les premiers acteurs. Plus de 80 % d'entre eux ont répondu à un questionnaire dont les résultats nous permettent aujourd'hui de mieux comprendre leur rapport au travail et à l'entreprise, leurs relations avec le management et leurs collègues. Plusieurs points remarquables ont été relevés à cette occasion, soulignant notamment les atouts du Groupe en matière de responsabilité sociale, de solidarité, de convivialité. Ils notent néanmoins un besoin de plus d'information sur les processus RH et notamment les cycles de révision et plus de moments d'échanges informels avec le management. Dès la restitution des résultats de l'enquête, chaque entité (pays et filiales) s'est engagée dans une dynamique de progrès continu associant chaque collaborateur pour définir les plans d'action concrets qui permettront de relever les défis et d'accélérer la transformation. Cette opération Groupe sera reconduite chaque année.

**Indicateurs de performance 2019-2021**

- Objectif 4/5 sur *Happy Trainees* « *World* » en 3 ans : 3,88/5 en 2019 → en ligne.
- Objectif + 25 % de followers sur les réseaux sociaux en 2019 : + 41 % en 2019 → dépassé.
- Objectif d'augmentation du % de collaborateurs de moins de 30 ans → + 1,2 point entre 2018 et 2019 → en ligne.

**2.1.2. MAINTENIR ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES**

Les transformations induites par la révolution digitale sur les métiers de nos clients nous conduisent constamment à adapter nos compétences pour répondre à leurs besoins actuels et futurs.

Face à ces enjeux business, la politique de maintien et de développement des compétences du Groupe s'inscrit dans une démarche visant à :

- anticiper l'évolution de nos métiers pour servir nos clients et le projet du Groupe ;
- développer les compétences de nos salariés et leur permettre de : piloter leur développement professionnel, préserver leur employabilité et favoriser la performance ;
- soutenir la motivation et développer l'engagement pour : favoriser le bien-être et l'épanouissement de chacun.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe lance les actions suivantes :

- actualisation annuelle du Référentiel Métiers Groupe digitalisé pour apporter un cadre commun à la compréhension de nos métiers, à l'évaluation et à l'évolution des parcours professionnels des salariés ;
- mise à disposition d'un dispositif d'évaluation de la performance commun. Celui-ci est fondé sur le dialogue continu entre le salarié et son manager. L'évaluation est partagée en instance RH et se traduit par un plan de développement individuel ;
- déploiement chaque année du processus « *People Dynamics* » afin d'identifier les transformations de nos métiers sur un horizon de 1 à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles) et définir les plans d'action RH permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures.

Ces actions sont complétées par une politique de formation volontariste. Celle-ci constitue l'un des principaux leviers d'adaptation des compétences de nos Ressources Humaines. Elle est portée par le Comité Exécutif Groupe et par une *Academy* au service du Projet d'Entreprise et des orientations stratégiques.

L'objectif de cette politique est bien de pouvoir disposer des compétences adéquates, en tout temps et en tout lieu, du fait notamment de l'accélération des cycles projets. Pour répondre à cet objectif, les actions suivantes sont déployées au niveau du Groupe :

- transformation de l'*Academy* plus transverse et plus près des besoins des pays : création des *Académies* métiers, *Académies* filiales ;
- renouvellement de l'offre *Academy* et des parcours de formation notamment : « fondamentaux du Groupe, management », « intégration des nouveaux collaborateurs », « parcours métiers », parcours technologiques (*Cloud*, *Agilité*, *End-to-end*), parcours commerce ;
- accélération de la digitalisation des programmes (e-learning, *MOOC* (*Massive Open Online Course*), etc.).

**Réalisations 2019**

- Actualisation et déploiement du Référentiel Métiers Groupe : 100 % du périmètre.
- Déploiement de l'approche *People Dynamics* : 100 % du périmètre.
- Évolution du nombre d'heures de formation : 1 263 354 h en hausse par rapport à 2018 (1 244 583 h) avec notamment une hausse significative des formations réalisées en e-learning dont la durée est plus courte (100 % du périmètre, effectifs hors stagiaires).
- Digitalisation de l'offre de formation :
  - 88 % de collaborateurs formés en e-learning vs 44 % en 2018 ;
  - 28 % de collaborateurs formés hors modules conformité (effectifs hors stagiaires) ;
  - 82 % de collaborateurs formés aux modules e-learning de conformité Groupe : sécurité de l'information, protection des données personnelles, Loi anticorruption, Handicap (France).

**Indicateurs de performance 2019-2021**

- Développement du catalogue de formations digitalisées : objectif de 30 % de collaborateurs formés avec une modalité digitale (hors e-learning de conformité Groupe à 3 ans) : 82 % → largement dépassé.

**2.1.3. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES**

Le Groupe affirme sa volonté de s'inscrire dans une démarche de lutte contre les discriminations, fondée sur le principe de l'égalité des chances. Le Groupe veille ainsi à recruter des collaborateurs issus d'horizons divers et à faire preuve d'équité envers tous ses collaborateurs. Cette démarche s'appuie sur quatre politiques :

- une politique de mixité ;
- une politique handicap ;
- une politique intergénérationnelle ;
- une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes.

**Une politique de mixité** pour faire progresser les femmes au sein du Groupe et les accompagner dans leur évolution de carrière à tous les niveaux de l'entreprise. Le Groupe se met notamment en marche pour parvenir à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité mis en place par la Direction Générale pour l'assister dans ses missions.

Cette politique est mise en œuvre par des actions concrètes pour favoriser l'augmentation de la proportion de femmes dans l'effectif et de la féminisation du management avec :

- le déploiement d'une politique commune Groupe (évolution, promotion, rémunération...) ;
- la mise en place d'objectifs chiffrés (effectif, recrutement, promotion, formation, écart de rémunération) ;
- la mise en place de programmes de formation sur le leadership des femmes et les relations bienveillantes entre les femmes et les hommes : accompagnements dédiés aux femmes, formation et sensibilisation pour lutter contre l'impact des stéréotypes dans les processus de décision ;
- l'animation de réseaux mixtes dans plusieurs pays.

#### Réalisations 2019

- Engagement du Groupe : signature du Manifeste « Pour la reconversion des femmes dans les métiers du numérique » porté par le Syntec Numérique (42,3 % du périmètre : France) pour accroître le recrutement et la présence de femmes dans les métiers du numérique (32,3 % de femmes ont été recrutées dans le cadre du programme Reconversion vs 30,3 % en 2018).
- Progression des femmes dans l'effectif : elles représentent 32 % de l'effectif (31,6 % en 2018) et 33,1 % des recrutements (32,8 % en 2018), malgré un recul dans le contingent de femmes dans les cursus TIC (13 % en 2016 contre 15 % en 2011) <sup>(1)</sup>.
- Parmi les 10 % des postes à plus haute responsabilité, 17,96 % (contre 17,92 % en 2018) sont occupés par des femmes.
- Campagne de sensibilisation Groupe Toget'HER For Greater Balance : appel à idées et collecte des bonnes pratiques auprès des collaborateurs du Groupe pour attirer et promouvoir plus de femmes dans le secteur du numérique et à tous les niveaux de l'entreprise.
- Programme de formation déployé sur 81,5 % du périmètre (Allemagne, France, Inde, Norvège, Pologne, Royaume-Uni).
- Programmes d'accompagnement des femmes sur le leadership pour favoriser la féminisation du management : programme pilote Boost'Her lancé en France et programme de mentorat dédié aux femmes lancé au Royaume-Uni. (56,3 % du périmètre : France, Royaume-Uni) .
- Plus de 1 000 collaborateurs membres de réseaux mixtes (France, Allemagne, Norvège, Inde, Royaume-Uni, Belgique) pour agir pour plus de mixité dans le secteur du numérique en incluant davantage d'hommes dans la démarche.
- **Résultat de l'enquête Great Place to Work** : 77 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « le personnel est traité équitablement quel que soit son sexe ».

**Une politique handicap** pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap en menant des actions innovantes de recrutement, d'adaptation de poste, de formation et de sensibilisation. Quel que soit le pays, le Groupe s'engage à respecter les dispositions légales et l'ensemble de la réglementation et les préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

#### Réalisations 2019

- Réaffirmation de l'engagement du Groupe : signature du Manifeste pour favoriser l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique.
- Hausse du taux d'emploi : 3,06 % (42,3 % périmètre : France) vs 2,72 % en 2018.
- Actions de sensibilisation pour favoriser l'inclusion :
  - campagne de sensibilisation Groupe sur l'accessibilité urbaine au service de l'insertion des personnes handicapées à l'occasion de la Journée Internationale du Handicap : plus de 3 500 signalements d'obstacles partout dans le monde pour faciliter l'accessibilité urbaine ;
  - sensibilisation des collaborateurs en France : campagnes HandiTour (ateliers présentiels animés par des experts de l'accessibilité) et HanDigital Week (opération digitale, challenge accessibilité urbaine et formation sur l'accessibilité numérique) : plus de 1 000 collaborateurs ;
  - déploiement d'un e-learning sur le handicap au travail et sur l'accessibilité numérique (42,3 % périmètre : France) : 13 180 collaborateurs formés au module « appréhender le handicap au travail » et 4 195 collaborateurs formés à l'accessibilité numérique (déploiement novembre 2019) ;
  - accompagnement de plus de 100 lycéens handicapés (tutorat, soutien scolaire, parrainage) ;
  - 300 étudiants (ingénieur, école de commerce) sensibilisés au handicap lors de la Course Croisière Edhec (événement sportif européen, rassemblement de plus de 3 000 étudiants).

**Une politique intergénérationnelle** pour attirer les jeunes talents tout en respectant la représentativité des différentes générations. Le Groupe favorise la transmission des savoirs et des compétences, composante majeure de sa politique intergénérationnelle, en nommant un tuteur pour chaque nouvel embauché de moins de 26 ans.

#### Réalisations 2019

- Équilibre respecté dans la représentativité des générations : 10 % de l'effectif a moins de 25 ans (9 % en 2018) et 9 % a plus de 55 ans (8 % en 2018).
- Mise en place du système de retraite progressive pour faciliter la transition vers la retraite.

**Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes** pour favoriser l'accès à l'éducation pour tous et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Cette politique est en accord avec le principe d'égalité des chances et s'appuie sur une volonté de recrutement et de développement de jeunes talents. Pour mener cette politique, le Groupe lance des actions concrètes complémentaires pour les jeunes issus des quartiers prioritaires pour :

- **éclairer l'orientation** : faire découvrir nos métiers dès le collège ;
- **être à l'écoute et créer du lien** : soutenir les lycéens et faciliter leur compréhension du monde de l'entreprise ;
- **former aux métiers du numérique** : favoriser l'inclusion et la réinsertion professionnelle de jeunes éloignés de l'emploi.

(1) « Les femmes à l'ère numérique », étude de la Commission Européenne, 2016.  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/84bd6dea-2351-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-fr>



## Réalisations 2019

- **224 collégiens, lycéens et étudiants** en interaction directe avec les collaborateurs Sopra Steria (42,3 % du périmètre : France) :
  - **éclairer l'orientation de 78 collégiens issus des quartiers prioritaires** : accueillis dans le cadre de leur stage de 3<sup>e</sup> pour découvrir les métiers du numérique et démystifier les algorithmes (activité non connectée) en partenariat avec l'association Tous en Stage ;
  - **être à l'écoute et créer du lien** : 108 lycéens, dont 68 dans le cadre du programme HandiTutorat Sopra Steria en partenariat avec 10 écoles d'ingénieurs et 40 lycéens accueillis pour découvrir les métiers du numérique en partenariat avec la Fondation Blaise Pascal. De plus, 38 étudiants de l'enseignement supérieur sont mentorés en partenariat avec l'association Article 1.
- **450 jeunes diplômés accompagnés vers une réinsertion professionnelle** par la formation (43,7 % périmètre : France et Tunisie) :
  - **279 recrutements de jeunes** sans emploi formés aux métiers du numérique (**France**) dont **32,3 % de femmes** (vs 30,3 % de femmes en 2018) en partenariat avec des structures d'aide à l'insertion comme l'EPEC, Pôle Emploi ou la Maison des Jeunes Talents ;
  - **171 recrutements de jeunes diplômés BAC+3 dont 45 % de femmes, accompagnées vers un diplôme d'ingénieur BAC+5, programme pilote sur 4 ans lancé en Tunisie** : recrutement en CDI et financement de leur scolarité pendant 4 ans. Mise en place d'un dispositif de mentoring sur mesure pour accompagner leur intégration.
- **32 bourses allouées à des lycéens et étudiants en situation de handicap** pour faciliter leur parcours scolaire en partenariat avec l'association FEDEEH.
- **Résultat de l'enquête Great Place to Work** : 89 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « le personnel est traité équitablement quelles que soient son origine ethnique, sa religion, ses orientations sexuelles ».

**Objectif 2020** : reconduire les actions et impulser cette même dynamique à l'échelle du Groupe.

### 2.1.4. DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social est un levier stratégique de performance pour une économie au service d'un collectif inclusif soutenu par les valeurs du Groupe. L'adhésion du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies s'inscrit dans la continuité de son engagement de respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective, en accord avec les principes des conventions de l'OIT.

Sopra Steria veille à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles même dans les pays non dotés d'un cadre institutionnel encadrant la reconnaissance du statut de représentants des salariés. Des politiques et des procédures non-discriminatoires sont mises en place à l'égard des représentants des salariés.

C'est dans ce contexte et dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays où le Groupe est implanté, que Sopra Steria a la volonté d'instaurer un dialogue social constructif avec les représentants des salariés sur des questions relatives à la stratégie de l'entreprise, à la politique économique et financière et à la politique sociale de l'entreprise.

Les thèmes traités *via* ces accords collectifs permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, d'assurer la mobilisation de tous autour du Projet d'Entreprise et de relever les défis de la transformation.

Le Groupe promeut ces principes dans sa Charte Ethique disponible sur le site internet et accessible à toutes les parties prenantes.

### Réalisations 2019

- 49 signatures et déploiement d'accords sociaux structurants (vs 36 en 2018).
- 291 accords en vigueur (vs 241 en 2018).
- 74,2 % de collaborateurs couverts par un accord d'entreprise.

**Objectif 2020** : Le dialogue social reste un enjeu majeur pour accompagner les évolutions du Groupe.

### 2.1.5. SANTÉ ET SÉCURITÉ

**La Politique Santé et Sécurité au Travail** de Sopra Steria est en conformité avec les exigences réglementaires de chaque pays dans lequel le Groupe est implanté. Elle s'inscrit dans une démarche préventive de risques professionnels visant à préserver la santé et la sécurité des salariés et des sous-traitants, à améliorer leurs conditions de travail et à tendre au bien-être au travail.

Les activités du Groupe relèvent du secteur tertiaire et ne comportent pas d'activité à risque notamment en matière d'accidents du travail qui restent liés aux aléas du quotidien (taux d'accident du travail très bas).

Cette politique préventive et d'accompagnement repose sur le déploiement d'actions telles que :

- des plans de sensibilisation et des actions de formation pour prévenir les accidents et améliorer la santé et la sécurité des employés ;
- une cellule d'écoute, de soutien et d'accompagnement psychologique. Cette cellule, constituée de psychologues, est totalement indépendante de l'entreprise et accessible en permanence de manière totalement anonyme, confidentielle et gratuite ;
- des Comités santé et sécurité dans les pays qui veillent à l'application des processus et des mesures spécifiques, sont déclinés au niveau local, chaque entité étant soumise à la législation propre de son pays. Les mesures concernent en particulier le bâtiment (sécurité du bâtiment, mobilier, chauffage et climatisation...) et l'alimentation (cantine, eau...) ;
- l'analyse des dispositifs de protection et de prévoyance dans les pays ;
- l'analyse des couvertures d'assurance de voyage et rapatriement.

**Réalisations 2019**

- Cellule d'écoute psychologique : 81 % des salariés du Groupe bénéficient du dispositif (Allemagne, Belgique, France, Pologne, Royaume-Uni, Scandinavie).
- Conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle : instauration du droit à la déconnexion et mise en place du télétravail ; 70,4 % des salariés du Groupe bénéficient du dispositif (Allemagne, Benelux, France, Italie, Pologne, Royaume-Uni).
- Formations aux règles de sécurité et aux gestes de secours en cas d'urgence : 81,3 % des salariés sont concernés par les actions de formations pour prévenir les accidents et améliorer la santé et la sécurité des salariés (Allemagne, Belgique, France, Inde, Italie, Royaume-Uni, Suisse et Tunisie).
- Lancement et analyse de la cartographie des assurances des personnes et prévention des pays (inclus couvertures sociales, assurance capital décès, préretraites, retraites), analyse à poursuivre en 2020.
- Pas de maladie professionnelle reconnue par la CPAM (42,3 % périmètre : France - organisme national de santé).
- Le taux d'absentéisme est de 2,6 % en 2019, stable par rapport à 2018 (2,5 % - 42,3 % périmètre : France).
- Le taux de fréquence des accidents du travail a augmenté en 2019, 2,47 (1,91 en 2018 – 42,3 % périmètre : France). Cette hausse est liée aux aléas de santé, sans gravité, des collaborateurs comme en témoigne la baisse du taux de gravité.
- Le taux de gravité est de 0,023 (0,056 en 2018 – 42,3 % périmètre : France), en baisse.
- Résultat de l'enquête **Great Place to Work** : 88 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « les conditions de sécurité sont adéquates ».

**Objectif 2020** : poursuivre le déploiement d'outils communs et les partager au niveau du Groupe.

**2.2. Autres informations sociales****2.2.1. SITUATION DE L'EMPLOI ET DES EFFECTIFS**

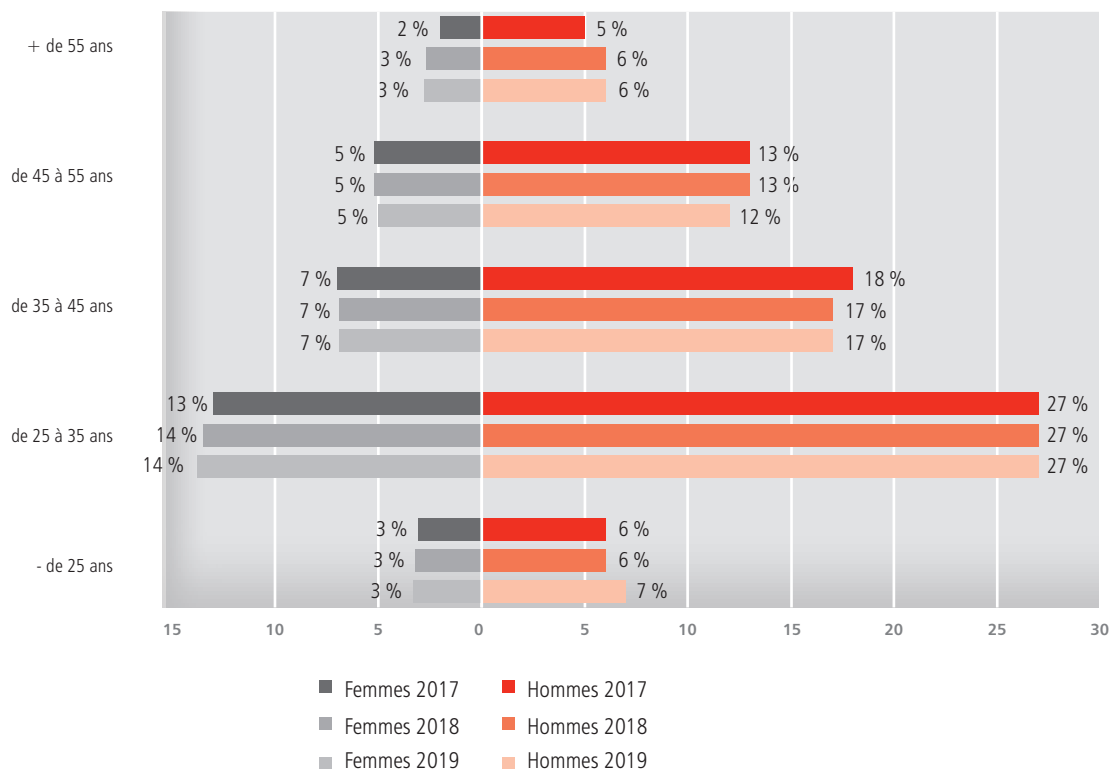
Depuis plusieurs années, la croissance du Groupe s'appuie sur une politique d'emploi volontariste fondée sur le recrutement de talents et le développement des compétences des collaborateurs.

Des opérations de croissance externe constituent également un levier fort de développement du Groupe et d'accroissement de son volume d'activité. Les différentes acquisitions en 2019 (1 092 collaborateurs) permettent au Groupe de proposer une réponse globale aux besoins de transformation et de compétitivité de ses clients.

Au 31 décembre 2019, le groupe Sopra Steria comptait 46 245 collaborateurs (45 153 collaborateurs hors acquisitions 2019), principalement basés en Allemagne, en Espagne, en France, en Inde, au Royaume-Uni, et en Scandinavie, périmètre qui représente 89,8 % de l'effectif du Groupe.

La proportion des contrats permanents, légèrement en hausse par rapport à 2018 (96,1 % en 2019 vs 95,7 % en 2018) et celle des contrats temporaires légèrement en baisse (3,3 % en 2019 vs 3,6 % en 2018 hors stagiaires), démontrent l'engagement du Groupe à proposer depuis de nombreuses années des emplois pérennes tout en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en CDI et en alternance (96,1 % des CDD sont en alternance en 2019 contre 96 % en 2018).

La pyramide des âges, ci-dessous, qui représente la répartition par sexe et par âge des effectifs du Groupe (hors acquisitions), reste stable depuis trois ans, avec une très légère progression du contingent de femmes, notamment parmi les 25-35 ans.



L'âge moyen des salariés en contrat permanent est de 37,8 ans et leur ancienneté est de 7,1 ans, durée stable par rapport à 2018.

La représentativité des femmes a légèrement progressé dans l'effectif, 32 % (contre 31,6 % en 2018) dont 29,5 % sur des postes d'ingénieurs, consultant, management de projets (contre 27,9 % en 2018). Cette proportion de femmes reste supérieure à celle du contingent de femmes dans les cursus scientifiques (28 %). Des pays comme la France, l'Inde, le Royaume-Uni ou la Tunisie sont en progression en raison d'une hausse significative du taux de femmes recrutées dans ces pays.

### 2.2.2. RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du Groupe est un levier de management fondé sur la reconnaissance de la contribution de chacun à la performance du Groupe et vient compléter les législations locales en vigueur. Elle est basée sur un principe d'équité et est adossée au dispositif d'évaluation annuelle individualisée de l'ensemble des salariés. Les rémunérations proposées sont conformes aux règles locales et sont supérieures au salaire minimum des pays (quand il existe) où le Groupe est implanté;

Les principes relatifs à la composition de la rémunération et à son évolution sont communs à l'ensemble du Groupe et s'articulent autour :

- d'une rémunération fixe : en fonction du niveau de responsabilité en cohérence avec le Référentiel Métiers du Groupe ;
- d'une rémunération variable : pour encourager la performance individuelle et collective pour une partie des équipes notamment les managers, les commerciaux et les experts ;
- d'un programme international d'actionnariat salarié Groupe pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise.

#### Réalisations 2019

Les ratios présentés, ci-dessous, sont le résultat d'une politique d'harmonisation des processus RH afin de favoriser l'équité sur l'ensemble des pays du Groupe :

- **ratio par rapport au 1 % des rémunérations les plus élevées du Groupe** (99,8 % Groupe hors stagiaires, alternants et acquisitions) : **85,5 % des collaborateurs** travaillent dans un pays dont le rapport entre la moyenne des 1 % des salaires les plus élevés et le **salaire moyen se situe en dessous du ratio de 4,5** (stable par rapport à 2018 malgré l'élargissement du périmètre) ;
- **ratio d'équité des dirigeants**, détaillé en pages 88, 89 et 95 du présent Document d'enregistrement universel.

#### Ratio entre la moyenne des 1 % des salaires les plus élevés et le salaire annuel moyen

	% (2019)*	% (2018)**
Inférieur à 4,5	85,5 %	84 %
4,5 ≤ x ≤ 5	14,4 %	16 %
Supérieur à 5	0,2 %	0 %

\* 99,8 % du Groupe, effectifs (hors Cassiopae Tunisie) hors stagiaires hors acquisitions.

\*\* 78 % du périmètre (Benelux, France, Inde hors Cassiopae, Italie, Royaume-Uni, Scandinavie) effectifs hors stagiaires et hors acquisitions.

### 2.2.3. CONDITIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La politique du Groupe concernant l'organisation du temps de travail favorise un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le temps partiel n'est jamais imposé et il dépend du choix individuel du salarié. Sopra Steria répond favorablement aux demandes de travail à temps partiel lorsqu'elles sont compatibles avec la vie du service ou des projets.

#### Réalisations 2019

- La part des salariés à temps partiel dans le Groupe est de 5,9 % (6,1 % en 2018).
- **Résultat de l'enquête Great Place to Work** : 82 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « je peux prendre un congé lorsque je juge qu'il est nécessaire. »

### 3. Responsabilité sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif

Sopra Steria est un partenaire majeur des grandes organisations pour les accompagner dans la durée et répondre à leurs enjeux de transformation et de compétitivité dans un monde en pleine mutation sociale, environnementale mais aussi sociétale. Ceci implique de développer des relations de confiance et un dialogue transparent avec nos parties prenantes, de les associer à nos engagements, d'éclairer nos clients sur l'impact du numérique sur leurs activités et leurs propres engagements et de contribuer aux besoins des populations fragilisées dans les régions où le Groupe est implanté.

Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced* (top 8%). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes du Pacte Mondial relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.



Sopra Steria répond aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine sociétal les ODD 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16 et 17.

#### 3.1. Dialogue avec les parties prenantes

##### Maintenir un haut niveau de transparence et d'interaction avec nos parties prenantes

Parce que la transformation nécessaire pour construire un avenir positif pour tous ne saurait se mener autrement que de façon collective, nous mobilisons nos collaborateurs, nos clients, nos

partenaires, nos fournisseurs, et la société civile pour apporter des réponses durables. Nous voulons rendre l'innovation utile au plus grand nombre et avoir un impact positif, de manière responsable et éthique sur la Société dans son ensemble.

##### 3.1.1. SYNTHÈSE DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

<b>Clients</b>	Baromètre clients ; Échanges réguliers sur la contribution de Sopra Steria aux enjeux de Responsabilité d'Entreprise de ses clients (réunions, questionnaires, évaluation par des tiers, baromètre clients) ; Initiatives de coconstruction avec les clients autour de l'innovation, des clauses d'insertion et environnementales liées aux prestations de service de Sopra Steria.
<b>Collaborateurs</b>	Enquête <i>Great Place To Work</i> ; Campagnes de sensibilisation Groupe aux enjeux de la Responsabilité d'Entreprise ; Animation de réseaux d'ambassadeurs ; Formation des nouveaux collaborateurs. Implication des collaborateurs dans les programmes diversité, insertion des jeunes, environnement et solidarité.
<b>Actionnaires investisseurs</b>	Compte rendu aux actionnaires <i>via</i> le document d'enregistrement universel, les Assemblées générales, les communiqués de presse, les réunions d'annonces des résultats ; Communication dédiée aux actionnaires salariés ; Communication investisseurs sur le site web et réponses aux questionnaires spécifiques.
<b>Partenaires</b>	Démarche de co-innovation avec de grands partenaires stratégiques de la transformation digitale ; Développement de collaboration et partenariat avec des startups.
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	Politique achat déployée au niveau Groupe : procédure achats, charte fournisseur, programme d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants porté par des organismes externes reconnus ; Dispositif de conformité.
<b>Société civile</b>	Partenariats et mécénats avec des ONG et associations internationales et locales ; Fondations en France et en Inde ; Collaboration avec les collectivités locales, les écoles et universités dans les différents pays du Groupe ; Membre actif de syndicats, organismes professionnels, clubs, coalitions ; Contribution à des groupes de travail, des <i>think tanks</i> ; Chaires universitaires.
<b>Ensemble des parties prenantes</b>	Publication d'un Rapport annuel Responsabilité d'Entreprise vérifié par un tiers indépendant ; Évaluation par des organisations et analystes extra-financiers et publication des notations ; Diffusion d'informations régulières <i>via</i> le site web et les réseaux sociaux : Twitter, Facebook, LinkedIn...

### 3.1.2. COMITÉ CONSULTATIF

Un Comité consultatif, complète le dispositif d'échanges avec les parties prenantes, le *CR Advisory Board*. Ce Comité consultatif est composé de personnalités externes n'ayant pas d'intérêt financier ni commercial avec le Groupe. Par leur expérience et leurs expertises sur les grands sujets couverts par la responsabilité de l'Entreprise, ces *Advisors* apportent un éclairage indépendant et pertinent pour challenger et faire progresser la démarche du Groupe et renforcer le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce Comité est présenté dans la section 1.1.3. « Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe », page 104 du présent chapitre.

### 3.1.3. SATISFACTION CLIENTS

La primauté du service au client est une des valeurs essentielles de Sopra Steria et assurer la satisfaction des clients constitue un enjeu majeur. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, le Groupe accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique.

D'autre part, afin de compléter les dispositifs d'interaction réguliers mis en place avec ses clients, le Groupe a lancé fin 2019 sur l'ensemble des pays, un nouveau baromètre afin qu'ils s'expriment sur la qualité de leur relation avec le Groupe. Ce baromètre sera renouvelé chaque année.

## 3.2. Innovation et partenariats stratégiques

### S'appuyer sur l'innovation et des partenariats stratégiques pour accompagner la transformation digitale

Nous sommes un partenaire de confiance pour nos clients et nous leur apportons le meilleur des technologies pour développer des solutions innovantes. Grâce à un réseau composé des meilleurs experts, de startups et de partenaires technologiques majeurs nous coconstruisons des solutions durables au service des enjeux de performance de nos clients.

#### 3.2.1. LE CODESIGN, POUR MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le développement d'une approche collaborative favorise la créativité pour concevoir des services, usages, processus, organisations et l'élaboration d'une vision ou stratégie commune. En impliquant des experts métier, des utilisateurs finaux et des experts techniques, cette démarche raccourcit les étapes de conception, optimise les processus et favorise l'accès du digital au plus grand nombre.

#### 3.2.2. LES DIGILABS SOPRA STERIA POUR DÉVELOPPER LA CO-INNOVATION DIGITALE

La co-innovation digitale, source de création de valeur dans un contexte de révolution du numérique, associe les équipes Sopra Steria et des clients autour des technologies comme la Réalité Virtuelle, la Réalité Augmentée, l'Internet des Objets, l'Intelligence Artificielle, la *Data Science*, la *Blockchain*, la Robotique, la Mobilité, la Cybersécurité... Cette démarche est portée par les DigiLabs, espaces dédiés à l'innovation pour faire émerger des solutions innovantes. En 2019, Sopra Steria comptait 24 DigiLabs répartis dans les grandes zones géographiques du Groupe.

#### 3.2.3. NEXT, UN ESPACE DÉDIÉ À UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE CLIENT

Ouvert en mai 2019, le NEXT est l'espace premium dédié à l'échange et à la coconstruction. Nous accompagnons nos grands clients pour dénouer une situation, examiner les possibilités, explorer de nouvelles idées, et concevoir les réponses à leurs attentes. C'est également un espace dédié à nos événements clients et partenaires pour partager nos visions.

Installée au cœur de Paris sur près de 1 000 m<sup>2</sup>, l'équipe du NEXT accompagne la mise en œuvre d'événements clients à forts impacts pour initier des transformations durables. Étude de faisabilité, cadrage de programme, définition de business model ou design de nouveaux produits ou services... Le NEXT construit également des événements sur-mesure pour répondre aux grands enjeux de nos clients.

En 2019, 340 événements ont accueilli plus de 7 000 personnes.

#### 3.2.4. DES ALLIANCES DÉVELOPPÉES AVEC DES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Afin de transformer le potentiel des technologies en bénéfices opérationnels pour ses clients dans leurs contextes et métiers spécifiques, Sopra Steria a mis en place des partenariats avec les plus grands éditeurs et acteurs technologiques du marché.

Fondés sur une proximité au quotidien et une gouvernance avec des responsables dédiés, coordonnés au niveau Groupe par un *Corporate Alliance Officer*, ces partenariats assurent aux équipes Sopra Steria un haut niveau de compétences sur les solutions et technologies partenaires. Ils permettent par ailleurs une efficacité optimale dans la mise en œuvre des projets dans une démarche d'industrialisation, de co-innovation et de R&D.

Les partenaires stratégiques du Groupe sont AWS, Axway, Dassault Systems, Google, IBM, Microsoft, Orange, Oracle, PEGA et Salesforce.

#### 3.2.5. SOPRA STERIA VENTURES

Sopra Steria Ventures est un projet du Groupe qui s'inscrit dans son ADN d'innovation et d'entrepreneuriat pour :

- maximiser la satisfaction et la valeur perçues de nos clients ;
- créer de nouvelles sources de valeurs et contribuer à la performance des offres de Sopra Steria ;
- renforcer nos savoir-être et savoir-faire dans 3 dimensions (Technologique, Ressources Humaines et talents, Organisationnelle) pour servir une transformation numérique responsable, au sein d'une chaîne de valeur *Innovation to Business to Consumer* de plus en plus exigeante, tout en accélérant la création de valeur.

#### Mission

Les technologies donnent accès à un nombre de possibilités infinies. Ce flux perpétuel d'innovations fascine autant qu'il questionne sur le sens de cette course à la nouveauté et au changement. Les réponses sont multiples.

Chez Sopra Steria, notre mission est de guider nos clients, partenaires et collaborateurs vers des choix audacieux pour construire un avenir positif en mettant le digital au service de l'humain. Au-delà des technologies, nous croyons que l'intelligence collective peut contribuer à un monde durable. Ensemble, nous construisons des solutions durables aux impacts positifs qui intègrent pleinement les interactions entre le digital et la société.

**Enjeux**

- Identifier et investir dans des solutions innovantes et très ciblées ;
- Investir dans des startups de manière directe ou indirecte ;
- Créer un lien fort avec les solutions et activités du Groupe ;
- Accélérer la création de valeur pour nos clients ;
- Continuer de les guider et les servir au mieux.

**Convictions**

- Des relations équilibrées et de partenariat avec les startups ;
- L'implication des collaborateurs du Groupe, renforçant notre ADN d'entrepreneuriat ;
- La transformation des métiers et des écosystèmes par l'innovation ;
- La richesse de la différence et la force de l'intelligence collective.

Sopra Steria a ainsi développé des collaborations avec plusieurs startups soit par des partenariats, soit en les intégrant dans des projets ou en investissant au capital de façon directe ou indirecte ;

Ces collaborations portent sur des sujets d'expertise tels que l'Intelligence Artificielle et la *Data Science*, la *Blockchain*, le *Cloud*, la *Digital Interaction*, l'*X-Reality*, le *Digital IT (Clean Code, Gaming, BPM)*, l'*IoT* et l'*Automation* ainsi que sur les technologies émergentes.

Le Groupe est également partenaire de deux fonds d'investissements :

- ACE Management dans un fonds Brienne III axé sur la cybersécurité des OIV et la cybersécurité ;
- Truffle Capital dans un fonds dédié aux Fintech et Insurtech.

### 3.2.6. DES ENGAGEMENTS AU SERVICE DE LA SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE ET DE LA CYBERSÉCURITÉ

La souveraineté numérique est un enjeu majeur qui engage les services de l'État et les acteurs du monde économique. Tous doivent coopérer étroitement pour assurer la maîtrise des données (de la production, à l'exploitation et à la valorisation) qui conditionne l'autonomie de décision et d'action des États comme des entreprises.

Dans ce contexte et fort de ses expertises dans le domaine de la transformation digitale et de la cybersécurité, Sopra Steria s'est engagé en 2019 auprès de Sciences Po dans le cadre de la création de la chaire « Digital, gouvernance et souveraineté ».

L'objectif de ce partenariat est d'encourager les travaux de recherche et d'enseignement de la chaire afin de redéfinir la notion de souveraineté, d'aborder ses mutations et ses nouveaux cas d'application dans un contexte de transformation numérique. Grâce au soutien apporté par Sopra Steria, l'École d'affaires publiques de Sciences Po va permettre à des universitaires, chercheurs, doctorants et professionnels de réfléchir aux nouvelles modalités de gouvernance et aux adaptations de la souveraineté à ce nouveau contexte.

D'autre part, dans le cadre de son engagement global pour la souveraineté numérique, Sopra Steria est partenaire, avec d'autres grands acteurs du secteur du numérique et de la société civile, du projet Cyber Campus France dont la mission fixée par le gouvernement français, est de créer un fleuron de l'excellence cyber française. Le Cyber Campus France pourra notamment s'appuyer sur les compétences dont dispose Sopra Steria à Toulouse, avec un centre de cybersécurité fort de plus de 300 experts lui assurant ainsi la plus forte expertise aéronautique du marché. Il pourra également compter sur le centre de Rennes dont les 50 experts œuvrent au profit du ministère des Armées dans le domaine de la cybersécurité. À terme, l'objectif du Cyber Campus France sera d'exporter le savoir-faire et l'innovation française à l'international. À cet égard, l'implication de Sopra Steria dans ce projet contribuera à la diffusion de l'expertise française à l'échelle européenne.

## 3.3. Numérique responsable

### Éclairer nos clients sur l'impact du digital sur la Société et sur leurs propres enjeux de durabilité

La politique de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria a pour objectif d'associer tous les acteurs internes et externes à œuvrer pour un monde durable plus inclusif, respectueux de l'environnement, et d'intégrer dans sa proposition de valeur les propres enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et sociétaux de ses clients.

Les services et solutions du Groupe contribuent à répondre à ces enjeux grâce aux technologies et aux innovations digitales.

Les technologies et le digital sont aujourd'hui au cœur des réponses apportées aux grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux des entreprises et des territoires. Ils permettent d'augmenter la qualité de vie des citoyens, de développer l'attractivité des villes par une gestion optimisée de la mobilité, d'accéder à des services plus accessibles, de réduire l'empreinte environnementale des activités, de développer une économie plus solidaire et inclusive.

En tant qu'acteur européen majeur de la transformation numérique des grandes organisations, Sopra Steria joue un rôle essentiel pour contribuer et apporter un éclairage aux réflexions sur l'impact du numérique dans la Société. Sopra Steria contribue à de nombreux groupes de réflexion externes et a mis en place plusieurs groupes de travail en interne associant des experts, des consultants, des responsables opérationnels et des acteurs du Développement Durable du Groupe pour intégrer ces réflexions à sa proposition de valeur.

#### 3.3.1. DÉVELOPPER UN NUMÉRIQUE RESPONSABLE QUI ENGAGE LE GROUPE ET SES PARTIES PRENANTES

Dans le domaine numérique, les limites technologiques, l'impossibilité de faire, ont longtemps bridé les possibles et, par conséquent, les éventuelles dérives ou les mésusages. Alors que cette contrainte tend à disparaître et que la transformation numérique irrigue en profondeur nos activités économiques et sociales, il paraît inconcevable de ne pas interroger nos usages, nos projets et, partant, notre métier.

Cette interrogation intègre naturellement les questions de responsabilité sociale, environnementale et sociétale de l'entreprise, mais elle doit aborder, de manière plus générale, un questionnement éthique. En effet, il s'agit de promouvoir une éthique (du) numérique. Celle-ci peut s'entendre comme l'ensemble des principes et valeurs qui s'appliquent à la conception, la réalisation, la commercialisation, la promotion, l'exploitation et la prise en compte ainsi que la gestion de l'ensemble des effets induits par les technologies numériques et de leurs éléments constitutifs ou nécessaires à leur fonctionnement.

Loin d'une réflexion philosophique éloignée du quotidien, loin de conditions posées à l'action qui constituent des entraves, il s'agit au contraire d'agir concrètement pour des valeurs qui servent la transformation numérique et qui lui permettent d'être au service de l'humain.

Respect de la vie privée et du libre arbitre, protection des données personnelles et des dispositifs techniques, évaluation et minimisation des conséquences sociales et environnementales, promotion de la diversité et de l'accessibilité, réversibilité et capacités de remédiation sont autant d'éléments fondamentaux que nous souhaitons promouvoir comme des principes d'action.

Les équipes conseil Sopra Steria Next conduisent un chantier majeur pour changer nos manières de faire et de concevoir. Car il s'agit avant tout d'un enjeu collectif au service du bien commun, de nos clients et de nos collaborateurs.

### 3.3.2. ACCOMPAGNER NOS CLIENTS SUR L'IMPACT DU DIGITAL SUR LEURS PROPRES ENJEUX DE DURABILITÉ

L'objectif est d'apporter conseil et savoir-faire à forte valeur ajoutée aux clients du Groupe, pour leur permettre de prendre en compte pleinement les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux dans leurs transformations *core business*, en particulier ceux liés au digital, à l'environnement et à l'humain :

- En développant leurs activités dans un respect accru et consolidé des exigences réglementaires en matière de Développement Durable ;
- En définissant des stratégies de transformation dont les impacts s'inscrivent également dans une démarche de développement et de performance durables pour leurs collaborateurs, leurs partenaires, leurs propres clients, leurs actionnaires ;
- En développant des stratégies digitales et la sobriété numérique dans notre chaîne de valeur.

Cette proposition de valeur, intégrant des enjeux sociaux, environnementaux, sociétaux et éthiques, doit permettre aux clients de Sopra Steria d'aborder leurs grands challenges business de façon globale et systémique avec une vision concrète et éclairée de leurs impacts sur leur écosystème.

### 3.3.3. POURSUIVRE LE SOUTIEN AU DÉPARTEMENT « HUMANISME NUMÉRIQUE » DU COLLÈGE DES BERNARDINS

Le Groupe est associé depuis quatre ans au Collège des Bernardins, haut lieu de rencontres et d'échanges, dans le cadre de son département, « Humanisme Numérique », dédié aux enjeux sociétaux du numérique. Le Groupe apporte son expérience d'acteur économique majeur du numérique pour enrichir la réflexion et les travaux qui sont conduits avec des chercheurs, des scientifiques, des experts, des anthropologues et de grandes entreprises afin de partager un regard croisé sur ce sujet essentiel pour le futur de l'Humanité.

## 3.4. Achats responsables

### Aligner la chaîne d'approvisionnement sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise

#### 3.4.1. PROGRAMME D'ACHATS RESPONSABLES

Les risques associés à la chaîne d'approvisionnement ne constituent pas un des principaux facteurs de risques pour Sopra Steria au regard de la cartographie des risques Groupe et du devoir de vigilance.

Le Groupe a lancé depuis plusieurs années, un programme d'achats responsables qui vise à aligner sa chaîne d'approvisionnement sur les enjeux du Groupe. Ce programme permet d'optimiser les processus achats, d'intégrer les dernières exigences réglementaires (notamment devoir de vigilance, loi Sapin II, (voir section 5.6. « Devoir de vigilance et plan de vigilance », page 131 du présent chapitre) et de gérer les risques associés à la chaîne d'approvisionnement.

100 % des entités intègrent une démarche d'achats responsables et sont désormais soumises aux procédures achats Groupe exigeant la prise en compte de critères Responsabilité d'Entreprise (RE) dans les achats.

Ce programme permet notamment de répondre aux objectifs suivants :

#### Engager

- Les directions achats en s'appuyant sur des procédures harmonisées à travers le Groupe ;
- Les fournisseurs et sous-traitants de Sopra Steria en partageant la charte fournisseur Groupe.

#### Renforcer

- La gestion de la conformité des fournisseurs et sous-traitants du Groupe ;
- Le pilotage de la performance RE du Groupe ;
- L'évaluation des principaux fournisseurs et sous-traitants pour s'assurer qu'ils rejoignent les standards attendus par Sopra Steria.

#### Poursuivre

- La politique achat solidaire en faveur de la diversité ;
- La politique achat en faveur de l'environnement.

### 3.4.2. PRINCIPALES RÉALISATIONS ET RÉSULTATS 2019

- Mise en place et déploiement de nouvelles procédures achat intégrant notamment des évaluations et contrôles des fournisseurs et sous-traitants pour l'ensemble du périmètre du Groupe.
- Diffusion d'une nouvelle charte fournisseur et sous-traitant sur l'ensemble du périmètre du Groupe et déploiement de dispositifs pour gérer la conformité fournisseurs et sous-traitants.
- En France, 332 chartes ont été signées, soit 82 % des 406 fournisseurs cibles sollicités. Au Royaume-Uni, 447 fournisseurs cibles ont signé la nouvelle charte, représentant 43 % de la dépense globale.
- Évaluation de la Responsabilité d'Entreprise via EcoVadis (social, éthique des affaires, environnement, chaîne d'approvisionnement) élargie à un plus grand nombre de fournisseurs et sous-traitants avec le lancement d'une nouvelle campagne en 2019.

Au 22 Janvier 2020, 247 fournisseurs cibles (fournisseurs stratégiques ou identifiés dans le cadre deancements d'appels d'offres) ont été évalués via EcoVadis (254 au 6 février 2020) sur la base de 411 fournisseurs sollicités depuis la mise en place du dispositif en 2015. Le taux de participation à l'évaluation EcoVadis est de plus de 60 % et les entreprises qui se font réévaluer enregistrent une progression de 2,2 % de leur score global.

Le score moyen des fournisseurs Sopra Steria évalués est de 53,8/100 (alors que le score moyen EcoVadis est de 42,4/100).

Pour les fournisseurs ayant un score égal ou inférieur à 24/100, (ce score concerne la note globale et/ou la note du module « éthique des affaires ») une alerte est déclenchée par EcoVadis. Le fournisseur est alors contacté par la Direction des Achats Sopra Steria pour mettre en place les actions correctives nécessaires et se soumettre à une nouvelle évaluation EcoVadis dans un délai de trois mois. Depuis le déploiement de la plate-forme EcoVadis sur les fournisseurs Sopra Steria, un seul a obtenu un score de 24/100 à ce jour. Après un plan de progrès, il a été réévalué et a obtenu un nouveau score de 34/100.

Si le score global Ecovadis est supérieur ou égal à 45/100, alors il est conforme aux attentes exprimées dans la politique d'achats responsables. Si le score global et/ou celui de l'un des 4 modules (environnement, social, éthique des affaires, chaîne d'approvisionnement) est inférieur à 40/100, alors il n'est pas conforme aux attentes exprimées dans la politique d'achats responsables. Dans ce cas, le fournisseur est invité à s'appuyer sur les points d'amélioration identifiés lors de son évaluation pour mettre en place un plan d'actions correctives.

- Mise en place de nouveaux indicateurs permettant d'évaluer les fournisseurs et sous-traitants sur les sujets liés aux engagements *SBTi* (*Science Based Targets initiative*) du Groupe : réduction des émissions de GES de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, voir « Responsabilité environnementale », section 4.4.6., page 126 du présent chapitre.

#### Achats solidaires et inclusifs

- En France, le Groupe a recours à des services dans le secteur adapté ou protégé qui emploie des travailleurs en situation de handicap.
- Au Royaume-Uni, plusieurs initiatives sont en place pour favoriser l'accès de fournisseurs « SME » (*Small & Medium Enterprises*), *woman owned* et *diverse owned* à la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

#### Achats en faveur de l'environnement

- Achat de contrats d'énergie renouvelable directement auprès des fournisseurs, achat de certificats internationaux d'énergie renouvelable (Garanties d'Origine et I-REC) : voir « Accroître la part des énergies renouvelables », section 4.4.3., page 123 du présent chapitre.
- Achat de papier labellisé écoresponsable : voir section 7.2. « Synthèse des indicateurs environnementaux », page 146 du présent chapitre

#### 3.4.3. PRINCIPAUX OBJECTIFS 2020

- 100 % des fournisseurs cibles (1 165), représentant 72 % de la dépense globale, sollicités par Ecovadis, avec un taux de réponse attendu d'au moins 60 %.
- Amélioration du score moyen des fournisseurs non conformes aux attentes Sopra Steria, évalués en 2019 par Ecovadis.

## 3.5. Solidarité et mécénats

### Engager l'entreprise pour une société numérique inclusive et solidaire

Les technologies du numérique utilisées de manière responsable, peuvent être sources d'innovations sociales et bénéficier au plus grand nombre.

C'est dans cet esprit que Sopra Steria a engagé depuis de nombreuses années un important programme de solidarité auprès de publics fragilisés, pour leur donner accès à l'éducation, au numérique, à l'emploi et pour le droit à l'Eau.

En tant qu'acteur majeur du Numérique opérant dans de nombreux pays, Sopra Steria travaille ainsi à conduire des actions solidaires ayant un impact positif et durable pour la Société. Ces actions ont pour objectif de favoriser l'intégration sociale et professionnelle des personnes les plus fragiles ou en situation de précarité, ou d'agir pour la préservation de l'environnement. Au cœur du programme d'actions du Groupe, la Fondation Sopra Steria-Institut de France et l'ensemble des entités du Groupe concrétisent ces engagements

autour de projets qui associent les collaborateurs et la société civile. La Fondation est depuis 19 ans une formidable aventure collective et humaine, partagée par les équipes qui la gèrent au quotidien et tous les bénévoles qui accompagnent les projets de la Fondation.

#### 3.5.1. QUELQUES FAITS MARQUANTS

Des actions et un collectif engagé pour un impact durable :

- projets soutenus : 161
- bénévoles : 1 500+
- clients/partenaires associés : 39
- associations soutenues : 218
- Inde : 50 000 enfants accompagnés dans 49 écoles
- *Sopra Steria Scholarships Program* : 646 étudiants boursiers indiens bénéficiant de bourses d'enseignement supérieur.

#### 3.5.2. UNE POLITIQUE ACTIVE ASSOCIANT L'ENTREPRISE, LES COLLABORATEURS ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

Pour conduire cette politique, mobilisant plus de 1 200 collaborateurs dans tous les pays, Sopra Steria s'appuie sur :

- un réseau de 25 référents pays, animés et coordonnés au niveau du Groupe, qui implémentent les actions ;
- deux fondations en France et en Inde, avec dans ce dernier pays un important programme éducatif et solidaire ;
- des mécénats et des partenariats développés avec des organismes d'intérêt général ;
- des actions de solidarité et des événements de collecte de fonds locaux dans plusieurs pays, qui engagent les collaborateurs et viennent compléter la politique du Groupe ;
- *Community Day*, une grande campagne de solidarité annuelle du Groupe, visant à sensibiliser les collaborateurs aux différentes actions menées auprès des communautés locales dans les pays où le Groupe opère et à valoriser le bénévolat. Les nombreux bénévoles et les responsables des entités pays se sont mobilisés en 2019 autour de l'accès au numérique pour tous, et pour faire de cet événement un moment de partage et d'échanges.

#### 3.5.3. UN CADRE D'ACTION GROUPE POUR DES ACTIONS À FORT IMPACT ET DANS LA DURÉE

##### Donner accès à l'éducation et favoriser l'emploi

**En Inde, le programme éducatif**, déployé depuis de nombreuses années, a pour objectif de lutter contre la pauvreté, dans un pays aux fortes disparités. Ce programme s'adresse principalement aux enfants issus de milieux ruraux pauvres, et notamment aux filles, qui peuvent bénéficier des écoles à proximité des sites de l'entreprise.

- Plus de 50 000 enfants et jeunes, dans 49 écoles du primaire au lycée, bénéficient de ce programme éducatif complet et sont accompagnés dans leur parcours scolaire par des centaines de bénévoles de Sopra Steria.
- Pour compléter l'accès à l'éducation des plus jeunes, Sopra Steria a développé en Inde un important programme boursier pour financer les études d'élèves issus des écoles que le Groupe soutient. En 2019, la majorité des pays du Groupe<sup>(1)</sup> a participé au *Sopra Steria Scholarships Program*, permettant à des étudiants indiens, dont une majorité de filles, de poursuivre des études supérieures. Depuis 2006, ce sont en tout 646 étudiants boursiers qui ont bénéficié du *Sopra Steria Scholarships Program*, dont 104 en 2019.

(1) Allemagne, Belgique, Espagne, France, Inde, Italie, Royaume-Uni, Scandinavie, Suisse.



Responsabilité sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif

**Dans les autres pays du Groupe**, des projets variés sont déployés, comme par exemple :

- l'accompagnement de jeunes en recherche d'emploi avec *Nos Quartiers ont du Talent* en France ;
- les cours du soir pour des jeunes en risque de décrochage scolaire par nos bénévoles avec la Fondation Balia en Espagne ;
- ou la sensibilisation aux métiers du numérique pour des jeunes étudiants défavorisés au Maroc ;
- d'autres initiatives locales favorisant l'employabilité viennent compléter ces actions en faveur de l'éducation, avec l'aide de collaborateurs bénévoles.

### Inclusion Numérique

Pour rendre le numérique accessible à tous, de nombreuses initiatives locales ont été lancées, avec des clients, des partenaires et des collaborateurs à destination de publics vulnérables.

- E France, la Fondation Sopra Steria-Institut de France a soutenu en 2019 16 projets numériques solidaires à dimension sociale ou

environnementale parrainés par des collaborateurs (voir encadrés Adiléos et 6<sup>ème</sup> Sens). La Fondation a lancé en 2019 le Prix Entreprendre pour Demain, à destination des étudiants et des jeunes entrepreneurs, avec pour thème « le numérique responsable au service de la planète ». Les lauréats pourront bénéficier d'un accompagnement opérationnel à l'idéation et à l'amorçage de leurs projets, avec l'aide de marraines ou parrains du Groupe.

- En Norvège, Sopra Steria continue de soutenir l'entrepreneuriat social grâce aux compétences *pro-bono* de ses collaborateurs et de dispenser des cours d'informatique pour des femmes immigrées avec l'aide de bénévoles. Des actions de *coding* à destination d'enfants hospitalisés ont été menées en 2019 avec des bénévoles. Le Groupe a également soutenu, avec la contribution de collaborateurs, un vaste programme de sensibilisation à destination des parents et des enfants sur les bonnes attitudes à adopter sur Internet.
- En Italie, une application permettant de favoriser l'autonomie de jeunes souffrant d'autisme a été développée avec l'aide de collaborateurs bénévoles.

#### Adiléos, facilitateur social

L'association Adiléos, créée par un collaborateur Sopra Steria, met à disposition un portail de services numériques à destination de personnes en situation de précarité et de leurs accompagnants sociaux. Parmi ces services, une solution logicielle permet à des personnes sans abri de sauvegarder leurs documents et informations personnels. La Fondation, qui soutient l'association depuis 2014, poursuit son accompagnement pour un nouveau projet d'application mobile qui facilitera la relation entre les bénéficiaires et leurs aidants grâce à des bénévoles Sopra Steria. Partenaire du Ministère de la Santé et de l'Action sociale, la solution est déjà adoptée par une soixantaine de structures d'aide sociale et de mairies et poursuit son développement.

#### 6<sup>ème</sup> Sens, toucher pour voir

Lauréat du Prix Entreprendre pour Demain de la Fondation Sopra Steria-Institut de France, le projet 6<sup>ème</sup> Sens propose aux personnes non-voyantes une solution pour substituer le sens du toucher à la vision. Avec cette solution, l'utilisateur pourra sentir les formes et

leurs distances via des capteurs sur son épiderme. L'objectif est de leur permettre une meilleure autonomie au quotidien. Coachée par une équipe de bénévoles Sopra Steria, l'équipe fait évoluer le prototype au sein d'Artha, une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale.

#### Tech for Good

En 2019, un nouveau Programme *Tech for Good* a été lancé au Royaume-Uni, pour soutenir des initiatives d'intérêt général dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation, engageant les collaborateurs. Des partenariats ont été conclus avec Business in the Community, Elatt et Micro-Tyco Innovate. À titre d'exemple, pour répondre à 6 enjeux numériques d'Elatt, une association à but éducatif qui aide des personnes en situation d'exclusion, Sopra Steria a organisé un hackaton mobilisant plusieurs dizaines de jeunes diplômés et de bénévoles de l'entreprise. Des étudiants de l'association, accueillis dans un de nos Digilab ont pris part à des démonstrations de nouvelles technologies comme le *HoloLens* et ont appris à coder avec des ordinateurs *Raspberry Pi*.

### Droit à l'Eau

Sopra Steria soutient depuis plusieurs années, sous forme de mécénat financier ou de compétences, des organisations internationales qui œuvrent pour la préservation de l'océan. Parmi les principales organisations soutenues :

- 1 001 fontaines pour l'accès à l'eau potable ;
- *Join for Water* : nouvelle initiative en Belgique pour développer l'accès à l'eau et à des sanitaires dans la région de Mpanga en Ouganda ;
- après la mise en place de tours d'eau potable dans plusieurs écoles en Inde avec *Planet Water Foundation*, de nouvelles solutions d'accès à l'eau potable sont à l'étude pour compléter le dispositif ;
- *Green Cross*, pour des actions de plaidoyers en faveur de la préservation de l'océan notamment lors de la COP 25 à Madrid.

## 3.6. Impact territorial

### Renforcer l'impact positif des activités du Groupe sur les territoires

Sopra Steria a un impact territorial important par sa taille, son ancrage territorial et le nombre de recrutements réalisés chaque année. C'est un employeur de référence avec plus de 46 000 collaborateurs répartis dans 25 pays et plus particulièrement en Europe. C'est également un recruteur majeur dans les territoires où le Groupe exerce ses activités avec près de 11 000 recrutements en 2019 sur l'ensemble du Groupe (voir la section 2.1.1. « attirer et fidéliser plus de talents », page 108 du présent chapitre).

D'autre part, à travers ses engagements d'entreprise responsable associant l'ensemble de son écosystème, Sopra Steria intègre dans le développement de ses activités, les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des régions où le Groupe opère, notamment auprès des publics en difficulté ou en grande précarité.

## 4. Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur

### Une ambition forte servie par une politique Groupe innovante

Sopra Steria est un acteur majeur de la transformation digitale des grandes organisations. Le Groupe opère dans un secteur d'activité capable d'œuvrer à la réduction de l'empreinte environnementale des entreprises. C'est dans cette perspective qu'il travaille depuis plusieurs années à réduire l'empreinte environnementale liée à la gestion de ses activités et à associer dans une démarche de progrès commune l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur.

Reconnu aujourd'hui parmi les toutes premières entreprises mondiales engagées dans la lutte contre le changement climatique, Sopra Steria poursuit activement le déploiement de sa stratégie en faveur de l'environnement en contribuant notamment aux initiatives internationales visant à réduire les risques climatiques et en soutenant la transition vers une économie Net zéro émissions de GES.

Pour piloter sa stratégie, le Groupe s'appuie sur des engagements définis avec de grandes organisations internationales permettant de fixer des objectifs ambitieux à moyen et long termes.

Cette stratégie environnementale est portée par une politique déclinée autour de 7 axes d'action prioritaires :

1. Renforcement du Système de Management Environnemental (SME) fixant le cadre de la politique Groupe ;
2. Optimisation de la consommation des ressources dans la gestion de ses activités ;
3. Développement de la part des énergies renouvelables pour couvrir la consommation électrique ;
4. Réduction des émissions de GES et pour les émissions résiduelles, neutralité carbone des bureaux, *Data Centers* et déplacements professionnels ;
5. Contribution à l'économie circulaire en optimisant la gestion des déchets, notamment les DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) ;
6. Engagement et contribution de l'ensemble de la chaîne de valeur (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires...) dans la démarche de progrès ;
7. Intégration des enjeux du Développement Durable dans la proposition de valeur (sobriété numérique, impact des solutions et services sur l'environnement) ;

Pour renforcer sa politique et la démarche de progrès associée, Sopra Steria a fait le choix de travailler avec des organismes internationaux de premier plan qui ont pour objectif d'engager les entreprises, les états, les ONG et la société civile dans la lutte contre le changement climatique.

### 4.1. Des engagements majeurs définis auprès d'organisations mondiales de référence

- **Pacte Mondial et Objectifs de Développement Durable** : Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced* (Top 8 %). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes du Pacte Mondial, notamment les principes relatifs à la protection de l'environnement.



Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine de l'environnement les ODD 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 et 17.

- **De la COP 21 Paris à la COP 25 Madrid** : depuis l'Accord de Paris, Sopra Steria a renforcé son engagement pour la lutte contre le changement climatique. Dans le cadre de la COP 25, Sopra Steria s'est mobilisé autour de deux événements à Madrid :
  - **participation à une table ronde du Pacte Mondial des Nations Unies, du PNUÉ (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) et du CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique)** : 1<sup>re</sup> Entreprise de Services Numériques (ESN) à avoir eu ses objectifs alignés sur la trajectoire 1,5 °C validés par le *SBTi*, Sopra Steria a été invitée à la table ronde organisée sur ce sujet, aux côtés d'autres entreprises leaders engagées pour le climat ;
  - **organisation d'une conférence « Faire face à la pénurie de ressources naturelles – quelles clés d'action ? »** : Sopra Steria a organisé avec l'ONG Green Cross une réunion destinée à des journalistes et influenceurs.
- **Nouvelle validation du Science Based Targets initiative (SBTi)** : en réponse à l'appel de l'ONU lors de la publication du Rapport 2018 du GIEC afin de limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C, Sopra Steria a révisé ses objectifs long terme pour être en phase avec cette nouvelle demande et a obtenu en septembre 2019 la validation par le *SBTi* de ces nouveaux objectifs. Ils comprennent la réduction des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue du Groupe (Scopes 1, 2 & 3), la réduction de ses émissions par collaborateur et l'assurance que la majorité des fournisseurs du Groupe mettent en place des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur

- **Transparence du reporting avec le TCFD-CDSB** : le Groupe poursuit l'amélioration de son reporting selon les recommandations du TCFD<sup>(1)</sup> (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) – CDSB (*Climate Disclosure Standards Board*) sur les informations financières climatiques, afin de communiquer en toute transparence les résultats de sa démarche de progrès.
- **Intervention au European Peer learning Group on Climate à Berlin** : à l'invitation du Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe a présenté aux principales entreprises européennes du Groupe Européen d'Apprentissage sur le Climat, son expérience sur « Comment se fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre modélisés scientifiquement ».

Pour soutenir cet engagement de réduction de ses émissions de GES auprès du SBTi, Sopra Steria s'est fixé pour objectifs :

- de poursuivre la politique énergie renouvelable pour couvrir sa consommation électrique ;
- d'étendre la politique prix carbone interne à l'ensemble des pays du Groupe ;
- de maintenir le programme de neutralité carbone (déplacements professionnels, bureaux et Data Centers) ;
- de développer la sobriété numérique et de contribuer à une économie Net zéro émissions de GES en associant sa chaîne de valeur.

## 4.2. Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe

**Pour Sopra Steria, les enjeux liés à l'environnement et à la lutte contre le réchauffement climatique ont été analysés. Aucun risque principal en matière d'environnement n'a été identifié dans le cadre de la cartographie des risques Groupe.**

Certains impacts environnementaux du Groupe, appelés par le TCFD « **risques liés à la transition vers une économie Net zéro émissions de GES** », sont identifiés mais ne sont pas considérés comme étant des risques principaux au niveau du Groupe. Ces risques, appelés « **risques de transition** » au sens TCFD, sont plus particulièrement de nature politique et réglementaire, ou de réputation (augmentation significative du prix des carburants, obligations de déclaration d'informations extra-financières plus contraignantes et attentes accrues des parties prenantes vis-à-vis de ces évolutions). Concernant son reporting, Sopra Steria continue à affiner ses processus de collecte de données pour produire ses rapports réglementaires avec un haut niveau de transparence et de fiabilité.

Les impacts ou « **risques physiques** » les plus importants pour Sopra Steria, selon la dénomination choisie par le TCFD, sont principalement liés aux risques de fortes inondations, de pollution de l'air liés à la hausse des températures, et aux risques sismiques dans certaines régions du monde. Les plans de continuité d'activité mis en place par Sopra Steria permettent d'anticiper et de gérer ces risques spécifiques (voir section 1.3.2. « Risques liés aux activités opérationnelles », pages 40 à 43, et section « Indisponibilité des services et des infrastructures informatiques et/ou interruption d'activité de sites » page 43 du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel).

Ces sujets sont examinés et discutés avec la Direction du Contrôle Interne et présentés, dans le cadre d'un point annuel Responsabilité d'Entreprise, au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise du Conseil d'administration.

Pour répondre à l'enjeu de nos clients relatif au numérique responsable, Sopra Steria a lancé des groupes de travail consacrés à la sobriété numérique et à l'éthique digitale.

Sopra Steria instruit les **opportunités d'affaires** liées au changement climatique en s'appuyant sur des solutions innovantes développées par le Groupe pour :

- mesurer l'impact des solutions proposées au regard des enjeux environnementaux de ses clients ;
- éclairer et accompagner ses clients sur les enjeux liés à l'impact sur l'environnement de la transformation digitale de leurs activités.

L'ensemble de ces enjeux et opportunités sont pilotés ou animés au niveau du Groupe par la Direction RE-DD via le Group *Environment and Sustainability Committee* (GESC) et le Comité RE-DD Groupe, et au niveau des pays via les correspondants Environnement et responsables de la Direction Immobilier et de l'Audit interne. Au niveau des projets clients, les enjeux et opportunités sont pilotés par les directions métier, la Direction industrielle et les directions opérationnelles.

## 4.3. Un Groupe reconnu pour son engagement et son action en faveur de l'environnement

Le haut niveau d'engagement du Groupe et les résultats de sa politique environnementale sont aujourd'hui reconnus au niveau international, positionnant Sopra Steria parmi les entreprises leader sur ce sujet.

- **SBTi** : Sopra Steria est l'une des 1<sup>ères</sup> ESN à avoir eu ses objectifs de réduction de ses émissions de GES alignés sur la trajectoire d'1,5 °C, validés par le SBTi.
- **CDP Climate Change – A List** : Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, Sopra Steria a obtenu le score de performance le plus élevé A et intègre une fois encore la A List du **CDP Climate Change**. Cette distinction vient récompenser son engagement en faveur de la lutte contre le changement climatique, ainsi que la transparence et la pertinence de son programme d'actions.
- **CDP Supplier – Score A-** : Sopra Steria participe également au programme d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement proposé par le CDP.
- **EcoVadis – Excellent sur la partie environnement** : Sopra Steria a obtenu un score de 90 sur 100 pour son programme environnemental dans le cadre de son évaluation **EcoVadis**, ce qui le positionne sur un niveau **excellent** sur le domaine environnement.

En 2019, au regard de sa performance environnementale et ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance), le Groupe était intégré aux indices suivants :

- Euronext® CDP Environment France EW ;
- Euronext® CDP Environment ESG France EW ;
- Euronext® CDP Environment France Ex Oil & Gas EW.

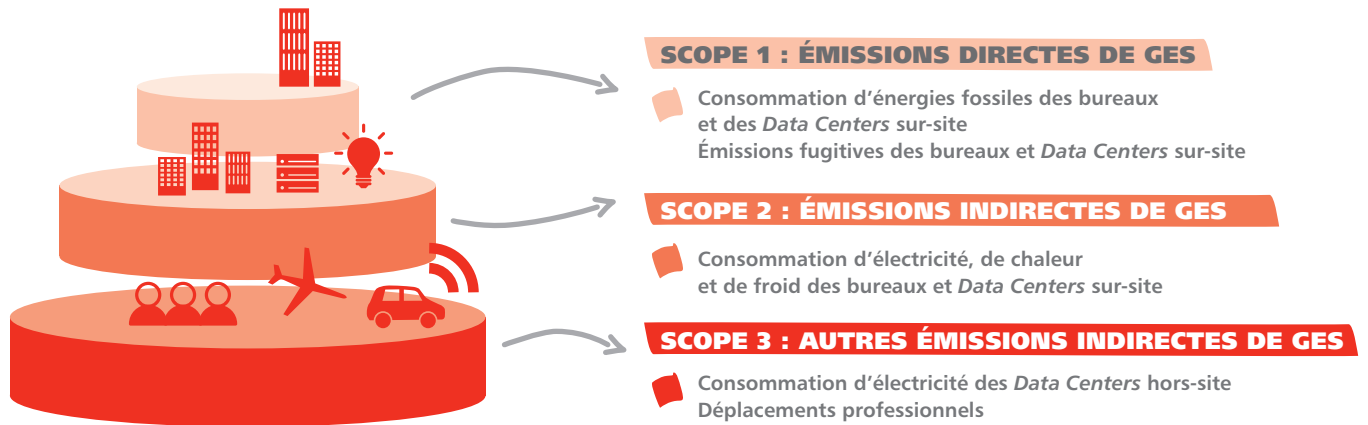
(1) Issu du G20, ce groupe de travail s'est appuyé sur les travaux du CDSB (*Climate Disclosure Standards Board*) afin de favoriser la publication d'informations matérielles et décisionnelles liées aux enjeux climatiques.

## 4.4. Objectifs et principales réalisations

La politique environnementale, présentée en introduction de cette section et développée dans le tableau ci-dessous, permet de répondre aux risques et enjeux, mentionnés dans la section 4.2., « Des Enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe » page 121 du présent chapitre.

Le périmètre des indicateurs de résultats est mentionné dans la section 1.3. « Présentation du périmètre de reporting », page 105 du présent chapitre.

Pour rappel, les définitions des *Scopes* 1, 2 & 3 sont mentionnées dans le schéma ci-dessous.



### 4.4.1. DÉPLOYER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME) GARANT DE LA POLITIQUE GROUPE

**OBJECTIF** : Harmoniser les pratiques environnementales du Groupe en fixant un cadre à partir duquel sont déployées les actions locales.

#### Principales réalisations

- Pilotage des risques et opportunités au sein du Groupe (par les instances GESC, Comité DD-RE, Comité d'audit) pour répondre aux recommandations du *TCFD* <sup>(1)</sup>/*CDSB* <sup>(2)</sup> qui favorisent la publication d'informations matérielles et décisionnelles liées aux enjeux climatiques.
- Mise en place de la norme 2015 de la certification ISO 14001 en fonction des nécessités clients.
- Depuis 2015 : vérification ISAE 3000 annuelle des émissions *Scopes* 1, 2 & 3.

#### Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats

Certification ISO 14001 : 2015 active en Allemagne, Danemark, Espagne, France, Inde, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède, et prévue pour 2020 en Belgique et au Luxembourg. Soit un total de 11 pays sur 23 pays disposant de bureaux avec une certification ISO 14001 active.

(1) *TCFD* : Task Force on Climate-related Financial Disclosures sur les informations financières climatiques.

(2) *CDSB* : Climate Disclosure Standards Board.

Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur

#### 4.4.2. MAÎTRISER LA CONSOMMATION DES RESSOURCES

**OBJECTIF** : Réduire la consommation des ressources par collaborateur (toutes énergies, eau, papier)

Principales réalisations		Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats			
		2019	2018	2017	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Énergies</b> : choix de nouveaux sites bénéficiant des nouvelles normes environnementales (BREEAM, HQE, LEED), choix de matériels informatiques écolabellisés (ENERGY STAR® 7.0, EPEAT® Gold), mise en place des outils collaboratifs informatiques limitant l'envoi d'emails et de documents volumineux, choix de nouveaux <i>Data Centers</i> avec <i>PUE (Power Usage Effectiveness)</i> efficaces (Oslo Digiplex à 1,1, Oslo Rata à 1,2 en Norvège).</li> </ul>	<b>Énergies</b> (MWh/collaborateur)	2,2	2,3	2,4	2,6
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Eau</b> : mise en place d'équipements de récupération d'eau pluviale et d'optimisation de la consommation de l'eau sanitaire (en Inde).</li> </ul>	<b>Eau</b> (m <sup>3</sup> /collaborateur)	5,5	5,2	6	ND
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Papier</b> : impressions en modes optimisés et campagnes de sensibilisation à la réduction des impressions, achat de papier écolabellisé.</li> </ul>	<b>Quantité de papier achetée</b> (kg/collaborateur)	2,4	2,5	3	ND
		<i>(Groupe SAB, Sopra Financial Technology Gmbh et joint ventures exclues en 2019, Cassiopae et joint ventures exclues en 2018)</i>			

#### 4.4.3. ACCROÎTRE LA PART DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

**OBJECTIF** : Couvrir 85 % de la consommation d'électricité du Groupe (bureaux et *Data Centers* sur-site) à partir de sources renouvelables d'ici 2020.

**RÉSULTAT À FIN 2019** : Objectif dépassé avec 90 % obtenu.

Principales réalisations		Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats				
		2019	2018	2017	2016	2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Achat d'énergie renouvelable en direct aux fournisseurs d'électricité sur certains des sites ou <i>Data Centers</i> en Allemagne, Belgique, Danemark, Luxembourg, Norvège, Royaume-Uni, Suède, Suisse.</li> <li>■ Souscription de Garanties d'Origine en Espagne, France, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Italie.</li> <li>■ I-REC en Inde, Maroc, Algérie, Tunisie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon.</li> <li>■ Cogénération à Meudon en France.</li> </ul>	<b>Part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique Bureaux et Data Centers sur-site</b>	90 %	78 %	76 %	69 %	20,40 %

**OBJECTIF 2040 (BASE 2015) : 85 % de réduction des émissions de GES par collaborateur**

**RÉSULTAT 2019 OBTENU (BASE 2015) : 36,7 % de réduction des émissions de GES par collaborateur**

#### 4.4.4. RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES DE NOS ACTIVITÉS <sup>(1)</sup>

##### OBJECTIFS :

- Réduire les émissions de GES en valeur absolue de 42 % d'ici 2025 (Scopes 1 & 2, bureaux et *Data Centers* sur-site, année de référence 2015), Objectif validé par le *SBTi*.
- Réduire les émissions de GES en valeur absolue de 21 % d'ici 2025 (Scopes 3, *Data Centers* hors-site et déplacements professionnels, année de référence 2015), Objectif validé par le *SBTi*.
- Réduire les émissions de GES par collaborateur de 85 % d'ici 2040 (Scopes 1, 2 & 3, déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers* sur-site et hors-site, année de référence 2015). Objectif validé par le *SBTi*.
- Déployer le prix carbone interne dans les géographies principales du Groupe d'ici 2025.
- Assurer la neutralité carbone des déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers* du Groupe.

##### Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats

Principales réalisations		2019	2018	2017	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalignement des objectifs de réduction des émissions sur une trajectoire de limitation de la hausse des températures moyennes mondiales à un maximum de 1,5°C (objectifs validés par le <i>SBTi</i>)</li> <li>■ Réduction des émissions de GES en valeur absolue de 42 % d'ici 2025 (Scopes 1 &amp; 2, bureaux et <i>Data Centers</i> sur-site, année de référence 2015)</li> <li>■ Réduction des émissions de GES par collaborateur de 85 % d'ici 2040 (Scopes 1, 2 &amp; 3, déplacements professionnels, bureaux et <i>Data Centers</i> sur-site et hors-site, année de référence 2015).</li> </ul>	<b>Émissions de GES absolues (Scopes 1 &amp; 2, année de référence 2015)</b> <i>(émissions fugitives exclues en 2015 et 2016, sites joint ventures exclus en 2015, Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH exclues)</i>	- 64,2 %	- 55,6 %	- 45,8 %	- 40,7 %
	<b>Émissions de GES par collaborateur (Scopes 1, 2 &amp; 3, année de référence 2015)</b> <i>(émissions fugitives exclues en 2015 et 2016, hôtels et sites joint ventures exclus en 2015, Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH exclues)</i>	- 36,7 %	- 29,1 %	- 20,0 %	- 13,6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Déplacements professionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation aux moyens de transport à faibles émissions carbone et recours aux systèmes de communication numériques</li> <li>• Intégration de nouveaux modèles de véhicules hybrides à la flotte entreprise</li> <li>• Suivi des taux d'utilisation des systèmes de communication à distance.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Réduction de 27,5 % des émissions de GES par collaborateur liées aux déplacements professionnels par rapport à 2015</b> (hôtels inclus en 2019 et 2015, <i>joint ventures</i> exclus en 2015 et incluses en 2019, Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH exclues) (4))				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Énergies</b> Optimisation de la consommation d'énergie et utilisation d'énergie renouvelable dans les bureaux et <i>Data Centers</i> sur-site.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction de 15,4 % de la consommation d'énergie par collaborateur par rapport à 2016.</li> <li>■ Réduction de 72,3 % des émissions de GES par collaborateur. liées aux bureaux et <i>Data Centers</i> sur-site par rapport à 2015 (émissions fugitives incluses en 2019, exclues en 2015).</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Émissions fugitives</b> Remplacement progressif de certains équipements de climatisation.</li> </ul>	Augmentation de 18,7 % des émissions de GES issues des émissions fugitives par rapport à 2017 (5), notamment liée à des fuites plus importantes de réfrigérants en 2019.				

(1) CDSB : Climate Disclosure Standards Board. Concernant l'énergie, les émissions sont calculées selon la méthode Market-based qui s'appuie sur un système de facteur d'émission nul si la source d'énergie est « verte », sinon s'appuie sur les facteurs d'émission « residual mix issus » de l'Association of Issuing Bodies ou sur les facteurs d'émission Location-based issus de l'Agence Internationale de l'énergie. Concernant les déplacements professionnels, les facteurs d'émissions sont issus du GHG protocole.

Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur

#### Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats

Principales réalisations		2019	2018	2017	2016
<p>■ <b>Prix carbone interne</b> Mise en place d'un prix carbone interne lié aux déplacements professionnels en Espagne. L'objectif du Groupe est d'étendre en 2020 le dispositif de prix carbone dans l'ensemble des géographies.</p>	<b>Nombre de pays disposant d'un Prix Carbone interne virtuel (déplacements professionnels)</b>	14 pays (+ Allemagne, Autriche, Inde, Italie, Belgique, Luxembourg, Norvège, Danemark, Suède, Suisse, Pologne)	3 pays (+ Espagne)	2 pays (+ France)	1 pays (R.U.)
<p><b>Programme de neutralité carbone</b> Renouvellement du programme de certification <i>CarbonNeutral</i><sup>®</sup> afin de compenser les émissions résiduelles du Groupe.</p>		Depuis 2015, certification Carbone neutre pour l'ensemble des déplacements professionnels, des espaces de bureaux et <i>Data Centers</i> du Groupe			

(3) CDSB : Climate Disclosure Standards Board. Concernant l'énergie, les émissions sont calculées selon la méthode Market-based qui s'appuie sur un système de facteur d'émission nul si la source d'énergie est « verte », sinon s'appuie sur les facteurs d'émission « residual mix issus » de l'Association of Issuing Bodies ou sur les facteurs d'émission Location-based issus de l'Agence Internationale de l'énergie. Concernant les déplacements professionnels, les facteurs d'émissions sont issus du GHG Protocol.

(4) Pour rappel, les émissions de GES issues des déplacements professionnels sont de 32 005 T . eq. CO<sub>2</sub> en 2015 (hors hôtels).

(5) Les gaz réfrigérants du protocole de Montréal ne sont pas intégrés au périmètre des émissions fugitives.

#### 4.4.5. FAVORISER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**OBJECTIF** : Étendre le tri sélectif sur site, accroître la valorisation des déchets, maximiser le cycle de vie des ressources et prévenir les pollutions.

#### Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats

Principales réalisations		2019	2018	2017	2016
<p>■ DEEE <sup>(6)</sup> Maximisation du cycle de vie des équipements électroniques : revente ou don des équipements sortis de l'inventaire, réparation des matériels lorsqu'opportun, démantèlement, si fin de vie, pour récupération des matières. Diminution des DEEE en Inde en 2019 après d'importants changements d'équipements en 2018.</p>	<b>DEEE (kg/Collaborateur)</b>	1,9	2,2	2,1	2,1
	<b>Part des DEEE ayant une 2<sup>nde</sup> vie</b>	97 % (Joint ventures inclues, hors Groupe SAB, Sopra Financial Technology GmbH)	95 % (Joint ventures inclues, hors Beamap, Cassiopae)	96 % (Joint ventures inclues)	98 %
<p>■ Papier &amp; carton Recyclage presque intégral des quantités de papier et carton collectés. Méthode d'estimation révisée en Allemagne en 2019.</p>	<b>Déchets Papier &amp; Carton (Kg/Collaborateur)</b>	9,4	10,5	10,8	10,0
	<b>Part des Déchets Papier &amp; Carton ayant été recyclés</b>	96 %	97 %	97 %	92 %

(6) DEEE = Déchets d'Équipements Électriques ou Électroniques.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur

### 4.4.6. ASSOCIER L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

#### OBJECTIFS :

- Travailler avec des fournisseurs majeurs engagés pour l'environnement : engager les principaux fournisseurs du Groupe, représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement, à maîtriser leurs émissions de GES et à mettre en place des objectifs de réduction associés pour 90 % d'entre eux d'ici 2025 (objectif validé par le *SBTi*).
- Poursuivre une politique d'achats responsables privilégiant produits et services à faible impact environnemental
- Sensibiliser nos parties prenantes et contribuer aux travaux des *leaders* d'opinion et influenceurs.
- Développer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

#### Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultats

Principales réalisations	2019	2018	2017	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse de l'<b>empreinte environnementale résiduelle des achats du Groupe</b> (non incluse précédemment dans les <i>scopes</i> 1, 2 et 3) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la base des données France, qui représentent 43,8 % des données Groupe, un calcul au prorata a été appliqué en assurance modérée, permettant de rapporter les <b>émissions totales de GES issues des achats du Groupe</b> à 221 311 t. eq. CO<sub>2</sub> selon la méthode ADEME. D'ici 2025, nous étendrons l'assurance modérée à l'ensemble du Groupe. Poursuite et adaptation du programme d'évaluation des fournisseurs effectué par EcoVadis (section 3.4., « Achats responsables » page 117 du présent chapitre).</li> <li>• Élaboration d'un indicateur permettant d'identifier les fournisseurs principaux représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement France et dotés d'un objectif de réduction de leurs émissions de GES.</li> </ul> </li> </ul>	<b>179</b> (méthode ADEME, au prorata des achats France)	<b>196</b> (méthode ADEME, au prorata des achats France)	<b>174</b> (méthode Quantis)	ND
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Empreinte environnementale des dépenses du Groupe</b> (en t. eq. CO<sub>2</sub>)</li> </ul>	<b>221 311</b> (méthode ADEME + prorata)	<b>246 447</b> (méthode ADEME + prorata)	<b>198 000</b> (méthode Quantis)	ND
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Achats responsables : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement sur l'ensemble du Groupe des nouvelles règles achats intégrant des critères environnementaux.</li> <li>• Charte fournisseur Groupe intégrant de nouveaux critères de sélection.</li> </ul> </li> <li>■ Parties Prenantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication des engagements du Groupe auprès de ses parties prenantes internes et externes : Rapport Responsabilité d'Entreprise, évaluations clients et agences de notation, engagement auprès du Pacte Mondial, reporting au <i>CDP Climate Change et Supplier</i>...).</li> <li>• Contributions à diverses organisations sectorielles : Syntec Numérique en France (Groupe Numérique et Environnement), BCS (Business Computer Society) au Royaume-Uni, Agoria en Belgique.</li> <li>• Participation aux rencontres des entreprises françaises membres de l'initiative Science Based Targets organisée conjointement par <i>WWF/SBTi</i> à Paris.</li> </ul> </li> <li>■ Collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagnes de sensibilisation internationale : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique impression, tri sélectif, Journée mondiale de l'Eau, de l'Environnement, <i>Earth Hour</i>, <i>Earth Day</i>, Semaine Européenne du Développement Durable.</li> </ul> </li> <li>• Campagne Groupe d'actions de progrès <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau collaborateurs (Green Light France, Green champions Royaume-Uni et Inde).</li> <li>- Partenariat en France pour la Grande cause nationale pour l'environnement Make.org, afin d'engager sur 3 ans la société civile et déployer des actions concrètes.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>				

### 4.4.7. INTÉGRER LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA PROPOSITION DE VALEUR

Le numérique responsable constitue un levier majeur du développement économique et social à condition qu'il intègre sur son cycle de vie - notamment infrastructures, développements, usages, fin de vie des équipements - ses impacts environnementaux directs et indirects.

Il est donc essentiel d'accompagner le développement du numérique au service de la Société, dans une approche responsable de sobriété numérique notamment dans ses dimensions *Green IT* et *IT for Green*.

Sopra Steria, acteur Européen majeur de la transformation numérique accompagne les grands projets de transformation digitale de ses clients en intégrant dans le développement de ses solutions et services les enjeux du Développement Durable.

Il s'agit notamment :

- de mesurer l'impact des solutions et services délivrés à nos clients en intégrant leurs enjeux environnementaux,
- d'éclairer nos clients sur les enjeux du Développement Durable et l'impact de la transformation digitale de leurs activités sur l'environnement.



Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur

Sopra Steria met en œuvre trois principes de la sobriété numérique lors de ses réalisations :

- **Neutralité carbone** : minimiser l'empreinte environnementale des équipes Sopra Steria et des équipements, en s'appuyant sur la neutralité carbone de l'ensemble des déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers* du Groupe.
- **Green IT** : analyser et challenger les nouveaux usages attendus au regard de la valeur apportée, éco-concevoir les développements, éco-tester les réalisations, choisir les infrastructures et technologies les plus adaptées au regard des enjeux de durabilité de nos clients.
- **IT for Green** : contribuer, par la mise en place de nouvelles technologies et services, à la préservation de l'environnement et contribuer à la lutte contre le changement climatique.

#### QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS OU DE PROJETS MIS EN ŒUVRE PAR LE GROUPE.

##### ■ Des équipes Sopra Steria déployées « carbone neutre »

Les équipes Sopra Steria sont carbone neutre dans tous leurs déplacements professionnels. Depuis 2015, la certification carbone neutre couvre l'ensemble des déplacements professionnels, des bureaux et *Data Centers* du Groupe.

##### ■ Eco-conception et éco-testing dans nos «Digital Factories»

Chez Sopra Steria et plus particulièrement au sein de nos *Factories Interaction* (usines logicielles composées d'experts nouvelles technologies), nos développements mobiles participent à la protection de l'environnement. En « éco-concevant » des applications, en « éco-testant » des réalisations, nous sommes acteurs de ce changement et contribuons à réduire la consommation énergétique des développements mobiles. Pour servir cet enjeu auprès de nos clients, Sopra Steria a développé un partenariat avec Greenspector, startup spécialisée dans les solutions d'efficacité énergétique pour les applications mobiles et *IoT*.

##### ■ Smart DCIM, nouvelle approche Green de l'Infrastructure Management

Dans le cadre des services d'hébergement de données de nos clients dans nos *Data Centers*, Sopra Steria contribue à un pilote avec Data4 Services (hébergeur) et le cabinet APL pour donner à nos clients une vision de l'empreinte environnementale de leurs données hébergées. Ce pilote *Smart DCIM (Data Center Infrastructure Management)* a pour objectif de permettre à nos clients d'appréhender l'empreinte environnementale de leurs Systèmes d'Information au travers d'indicateurs simples et compréhensibles (consommation d'énergie, d'eau, d'autres ressources, et mesure des émissions de GES) sur l'ensemble du cycle de vie des composants d'infrastructures afin de définir et mettre en place des actions de progrès pour en réduire à terme l'empreinte environnementale.

##### ■ Gestion collaborative de la mobilité urbaine et promotion des déplacements décarbonés

Afin de résoudre les problématiques de congestion impactant les collaborateurs travaillant sur une zone aéroportuaire d'une métropole européenne, Sopra Steria travaille avec des entreprises et les autorités urbaines opérant sur cette zone pour mettre en place un système de management collaboratif des mobilités. Les impacts liés à la congestion en termes sociaux, économiques et environnementaux sont analysés par ce projet qui a été sélectionné et financé par le dispositif européen *Urban Innovative Action*. Sopra Steria apporte son expertise *Smart City*, son savoir-faire en plateformes IT complexes et sa maîtrise des méthodologies Agile afin de mettre à disposition une plateforme digitale multi-acteurs capable de :

- collecter les sources de données hétérogènes (sources, temporalités) suivant la réglementation d'aujourd'hui et de demain ;

- démontrer la valeur opérationnelle des données visualisées pour la gouvernance collaborative ;
- calculer les réductions des émissions de GES générées et la réduction des émissions de polluants par le transfert modal des collaborateurs.

##### ■ Application pour favoriser le développement de la mobilité à empreinte carbone faible

Le Groupe participe en France à un projet, sélectionné par le dispositif d'accompagnement des Certificats d'Economie d'Energie, visant à accompagner les citoyens, les entreprises et les territoires dans la réduction de la consommation énergétique. Pour promouvoir auprès du plus grand nombre les modes de déplacements décarbonés, ce projet prévoit le déploiement d'un compte individuel de mobilité décarbonée. Chaque citoyen volontaire pourra, au moyen d'une application smart, mesurer l'empreinte environnementale de ses déplacements, et surtout, être récompensé pour ses choix vertueux de mobilité. Sur ce projet, l'éco-conception et l'éco-testing sont proposés afin de construire l'application.

##### ■ Accompagnement du secteur aéronautique dans ses enjeux environnementaux

L'industrie aéronautique est engagée dans l'atteinte de deux objectifs clés de décarbonisation :

- une croissance neutre en carbone : les émissions nettes de carbone provenant de l'aviation seront plafonnées à partir de 2020.
- une réduction de 50 % des émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2050 (base 2005).
- Sopra Steria accompagne différents acteurs du secteur dans des projets contribuant notamment à réduire de manière significative la consommation de ressources et les émissions de GES produites.

##### ■ Solution de Smart Building pour une meilleure maîtrise de l'énergie

Les solutions de *Smart Building* d'Active3D du groupe Sopra Steria proposent une meilleure maîtrise de l'énergie des bâtiments et ainsi la réduction de leur impact environnemental.

Les services de modélisation des informations de bâtiment (BIM) d'Active3D cartographient les bâtiments et leurs infrastructures électriques et hydrauliques en 3D avec leurs contraintes environnementales, thermiques et sonores. Active3D a récemment lancé BIM Green, qui permet d'économiser de 10 à 30 % d'énergie par an.

Sopra Steria travaille également la possibilité de s'engager à être **Net zéro émissions de GES** avant 2050 afin de compléter ses engagements validés par le *Science Based Target initiative* et de limiter la hausse de la température à 1,5°C.

## 4.5. Le changement climatique, un enjeu anticipé et maîtrisé

Le changement climatique ne constitue pas pour le Groupe un risque principal au regard de la cartographie des risques Groupe. Sopra Steria s'est en effet organisé depuis de nombreuses années pour limiter l'impact environnemental de ses activités et s'est engagé, au-delà des exigences réglementaires, dans une démarche de progrès proactive en associant l'ensemble de ses parties prenantes.

Le Groupe considère que la lutte contre le changement climatique doit être intégrée dans l'action de toutes les organisations, entreprises et états. Cet enjeu doit permettre grâce au digital et aux nouvelles technologies de créer de nouvelles opportunités pour construire un monde plus durable, et de contribuer à la protection de l'environnement par-delà nos activités respectives.

## 5. Éthique et Conformité

Historiquement ancrés dans la culture du Groupe, les valeurs et les principes éthiques sont formulés dans la Charte éthique qui guident le développement du Groupe et constituent le socle de l'ensemble des politiques et des engagements de Sopra Steria.

En accord avec les valeurs et les principes éthiques qu'il promeut, le Groupe est doté d'un programme Éthique et Conformité qui adresse particulièrement : les droits humains, les libertés fondamentales, la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, le devoir de vigilance, la conformité et la transparence concernant les réglementations fiscales, la confidentialité et la protection des données clients.

Dans le cadre de la cartographie des risques Groupe, le risque lié à un manquement à l'éthique ou à la loi est qualifié comme un des risques principaux.

Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced* (top 8%). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes du Pacte Mondial, notamment le principe relatif à la lutte contre la corruption.



Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine de l'éthique et de la conformité les ODD 1, 4, 8, 12, 13 et 16.

### 5.1. Gouvernance et Organisation

Sopra Steria a choisi de regrouper le pilotage de la conformité, du contrôle interne et des risques au sein de la Direction du Contrôle Interne qui est rattachée directement à la Direction générale du Groupe. Cette Direction est périodiquement auditionnée par le Comité d'audit et le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Cette organisation permet une gouvernance transverse, pilotée de manière centralisée au niveau du Groupe, pour traiter les sujets de conformité, les contrôles à opérer et la gestion des alertes et des risques.

- La Direction du Contrôle Interne pilote les sujets de conformité et coordonne les acteurs de la conformité et du contrôle interne au sein du Groupe. Le Directeur du Contrôle interne est le référent du dispositif d'alerte, en qualité de « Responsable Conformité Groupe » (*Group Compliance Officer*) ;
- Cette Direction s'appuie sur le réseau des Responsables de Contrôle Interne en charge de la conformité (*Internal Control & Compliance Officers*), nommés dans chacune des entités du Groupe et qui constituent des relais en lien avec les équipes locales ;
- Elle utilise également les Directions fonctionnelles ou opérationnelles au niveau du Groupe, expertes dans leur domaine (Direction des Ressources Humaines, Direction Juridique, Direction des Affaires Financières, Direction Immobilier & Achats, Direction Sécurité, Direction industrielle, Direction Développement Durable et Responsabilité d'Entreprise). Ces Directions disposent elles-mêmes de leurs propres relais dans les différentes entités afin de couvrir l'ensemble des sujets de conformité.

La séquence de pilotage « Conformité & Contrôle interne » regroupe la Présidence, la Direction générale, les Directions concernées afin de faire un point sur les sujets de conformité, l'avancée et la mise en œuvre des programmes et plus particulièrement concernant le programme de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Des points réguliers sont organisés entre la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne, notamment concernant le plan d'audit et l'identification des risques.

L'ensemble des enjeux de conformité sont régulièrement présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration par la Direction du Contrôle Interne.

Un Comité de déontologie boursière a également été constitué. Il se réunit une fois par mois et autant de fois que nécessaire.

Le contrôle et la gestion des risques au sein du Groupe, ainsi que le lien avec la Direction de l'Audit Interne et les auditeurs externes, sont décrits de manière plus détaillée dans la section 3. « Contrôle interne et gestion des risques », du chapitre 2 pages 45 à 49 du présent Document d'enregistrement universel.

### 5.2. Politiques et procédures

#### 5.2.1. UNE CHARTE ÉTHIQUE ET DES VALEURS FORTES PORTÉES AU PLUS HAUT NIVEAU DU GROUPE

La Charte éthique Sopra Steria rappelle les valeurs du Groupe et s'appuie sur des principes éthiques communs à l'ensemble des entités, notamment le respect, l'intégrité et la transparence.

Par cette Charte, le Groupe s'engage à respecter les lois et règlements en vigueur dans les pays où ses entités exercent leurs activités, ainsi que les normes les plus strictes pour la conduite des affaires.

Portée par le management qui s'assure du respect de ces règles, elle s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour garantir le bon exercice de ses activités.

Dans le cadre de cette Charte, le Groupe s'engage à respecter et à faire respecter par ses collaborateurs :

- le respect de la personne ;
- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- les lois et coutumes locales ;
- les règles relatives à la prévention et au refus de toute forme, directe ou indirecte, de corruption active ou passive, trafic d'influence et aux situations de conflits d'intérêts ;
- les règles relatives à la concurrence ;
- la confidentialité des informations auxquelles chaque collaborateur a accès dans le cadre de ses missions et de ses activités.

En fonction des législations locales en vigueur, des chartes et règles complémentaires en matière d'éthique des affaires sont mises en place et revues régulièrement.

S'agissant des droits humains, les engagements de Sopra Steria, repris dans la Charte éthique Groupe, sont les suivants :

- lutte contre le travail et l'exploitation des enfants, le travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire (incluant les engagements contre l'esclavage) ;
- respect des législations sociales communautaires et nationales et des conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités ;

- respect de l'exercice du droit syndical dans chacun des pays concernés ;
- préservation de la santé, de la sécurité et de la dignité au travail ;
- respect des principes d'égalité, de diversité et de non-discrimination.

Sopra Steria Group est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies dans la catégorie de reporting Global Compact Advanced, et respecte les principes et droits fondamentaux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne :

- droits fondamentaux de la personne humaine, et en particulier l'interdiction de recourir au travail des enfants ainsi qu'à toute forme de travail servile, forcé ou obligatoire ;
- respect des embargos, et lutte contre les trafics d'armes, trafics de produits stupéfiants et terrorisme ;
- respect des échanges commerciaux, licence d'importation, et d'exportation aux douanes ;
- droit à la santé et à la sécurité des personnels et des tiers ;
- droit au travail, à l'immigration, à l'interdiction du travail clandestin, à l'esclavage et au trafic d'êtres humains ;
- protection de l'environnement ;
- lutte contre les infractions économiques et notamment la corruption, la prise illégale d'intérêts, la concussion, le détournement des fonds publics, le délit de favoritisme, la fraude, le trafic d'influence (ou infraction équivalente dans le droit applicable) l'escroquerie, l'abus de confiance, la contrefaçon, le faux et usage de faux et toutes infractions connexes ;
- lutte contre le blanchiment d'argent ;
- droit de la concurrence ;
- droit à la non-discrimination.

La Charte éthique est complétée par un Code de déontologie boursière relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits d'initiés, en conformité avec le Règlement européen sur les abus de marché (Règlement MAR 596/2014).

## 5.2.2. UN SOCLE DE RÈGLES ET PROCÉDURES GROUPE

Au-delà de la Charte éthique, qui réaffirme les principes fondamentaux et les valeurs du Groupe, le dispositif de conformité au sein de Sopra Steria repose sur un socle commun de règles et de processus (pilotage, Ressources Humaines, achats, vente, opérations et production, finance et comptabilité, sécurité, etc.)

Dans le cadre du programme de conformité, le travail d'amélioration continue des règles existantes au niveau du Groupe et de précision des directives et procédures s'est poursuivi en 2019 afin d'assurer l'évolution, la conformité aux nouvelles réglementations, la mise en œuvre de ces procédures au sein du Groupe et de renforcer les points de contrôle.

## 5.3. Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption

Afin d'accompagner le développement et la croissance du Groupe, et de répondre aux nouvelles exigences réglementaires, la Présidence et la Direction générale ont souhaité compléter le travail concernant la formalisation de l'ensemble des règles Groupe en lançant un programme de conformité pour la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et ce pour l'ensemble des filiales et géographies.

Le dispositif anticorruption comprend notamment :

- **une implication forte de l'instance dirigeante** dans la mise en œuvre et le suivi du programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Cet engagement concret se matérialise notamment au travers : du Code de conduite ; du monitoring

direct du dispositif dans le cadre des séquences du Comité de pilotage dédiées ; de réunions d'information des top managers et des communications régulières aux collaborateurs du Groupe ;

- **une organisation transverse en charge du pilotage**, du suivi et du contrôle du dispositif, *via* les Responsables de Contrôle Interne, en charge des sujets de conformité et de la gestion des risques, dans chacune des entités ;
- **une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence**, réalisée selon le même calendrier et la même méthodologie que la cartographie des risques globaux, et partagée avec les acteurs concernés ;
- **un Code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence**, préfacé par le Président du Conseil d'administration et le Directeur général et illustré d'exemples concrets, et complémentaire à la Charte éthique. Il est édité en dix langues et couvre l'ensemble des entités du Groupe. Ce Code est désormais intégré au règlement intérieur des entités en France, après organisation des procédures auprès des instances représentatives du personnel ;
- **un régime disciplinaire** qui s'appuie sur le Code de conduite rendu opposable *via* l'intégration au règlement intérieur ; le Groupe applique en effet une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence ;
- **des procédures spécifiques** formalisées, permettant notamment la mise en œuvre des contrôles de premier et second niveaux associés, afin de répondre aux situations identifiées comme potentiellement à risque. À titre d'exemples : Politique cadeaux et invitations ; Procédures relatives aux conflits d'intérêts ; Procédure événements clients ; Procédure opérations export, procédures dont le déploiement s'est poursuivi tout au long de l'année ;
- **le renforcement de la procédure d'évaluation des tiers, dont les clients, fournisseurs et sous-traitants**. Dans ce cadre, le Groupe a formalisé et déployé une nouvelle Procédure Achats et complété la charte fournisseur, afin de couvrir l'ensemble des nouvelles réglementations et plus particulièrement les réglementations relatives à la Loi Sapin II et au devoir de vigilance ;
- **un programme de formation Groupe**, dans le but de sensibiliser de façon pratique et accessible l'ensemble des collaborateurs, et de former les populations considérées comme plus exposées au regard de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. Ce programme est fondé sur :
  - un parcours e-learning pour l'ensemble des collaborateurs. Le module a été déployé progressivement depuis décembre 2018. Il est disponible en cinq langues. Il est accessible aisément depuis le portail de formation de Sopra Steria. C'est un parcours avec plusieurs modules interactifs qui comprend notamment six parcours composés chacun d'une ou plusieurs vidéos et d'un ou plusieurs modules interactifs de mise en situation, sur les thèmes : Cadeaux et invitations ; Agents publics ; Conflits d'intérêts ; Intermédiaires ; Sponsoring et mécénat ; Alertes et sanctions. Un quiz final en 12 questions délivre un certificat validant les acquis du module. Au 31 décembre 2019, 99 % des collaborateurs ont accès à ce module e-learning de formation. Plus de 37 400 personnes ont ainsi été formées depuis le démarrage de ce parcours,
  - des formations en présentiel pour les populations considérées comme plus exposées : managers, commerciaux, acheteurs, secteur public, export, etc. L'objectif de cette formation est d'amener les collaborateurs à : connaître la législation, les règles et les procédures Groupe en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ; appliquer les bonnes pratiques et connaître les interlocuteurs de référence dans le Groupe en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ; comprendre les bonnes pratiques *via* des cas pratiques sur des exemples concrets,

- l'intégration de séquences dédiées dans les parcours d'intégration et les modules de formation métiers afin de garantir une plus large diffusion des informations relatives à la lutte anticorruption ;
- **des procédures de contrôles et d'audit renforcées.** Les contrôles sont définis dans les procédures associées au programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence et peuvent être de nature permanente ou périodique. En plus des contrôles de premier niveau effectués sous forme d'autocontrôle par les collaborateurs concernés et par la hiérarchie, les contrôles sont principalement effectués, selon les domaines, par les directions fonctionnelles concernées (Direction administrative et financière : Direction du Contrôle Interne ; Direction industrielle ; Direction Juridique ; Direction des Ressources Humaines). Les risques de corruption et d'atteinte à l'éthique des affaires sont par ailleurs évalués par la Direction de l'Audit interne lors de l'audit des filiales et/ou divisions du Groupe par la réalisation d'une trentaine de points de contrôle dédiés, définis en collaboration avec la Direction Du Contrôle Interne ; et lors de missions spécifiques sur la conformité telles que définies dans le plan d'audit interne ;
- **un dispositif d'alerte**, mis en œuvre au 1<sup>er</sup> trimestre 2019, intègre les exigences légales françaises de la Loi Sapin II et celles du devoir de vigilance. Il est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe. En 2020, il sera déployé auprès de nos parties prenantes externes, notamment nos clients, fournisseurs et partenaires commerciaux.

## 5.4. Réglementation fiscale et transparence

En matière de politique fiscale, et conformément à l'article L. 2251021 du Code de commerce, le groupe Sopra Steria s'engage à respecter les lois et réglementations fiscales applicables dans l'ensemble des pays où il est présent, ainsi que les normes internationales le concernant comme celles de l'OCDE, en particulier en matière de prix de transfert en établissant notamment une documentation de ses prix de transfert et en déposant une déclaration pays par pays auprès des autorités fiscales compétentes.

Le groupe Sopra Steria est régulièrement audité par les autorités fiscales compétentes avec lesquelles il coopère pleinement.

En outre, le groupe Sopra Steria s'abstient de s'implanter dans des paradis fiscaux (États ou territoires non coopératifs figurant sur la liste officielle française et sur la liste noire établie par l'Union européenne), ne détient pas de comptes bancaires dans des établissements établis dans ces États ou territoires, et s'abstient plus généralement de créer des structures dépourvues de substance économique ou commerciale.

## 5.5. Protection des données

### 5.5.1. PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, le « RGPD » est entré en application le 25 mai 2018. Sopra Steria Group et ses filiales ont déployé un programme destiné à assurer leur conformité à ce règlement et aux législations locales spécifiques.

Ce programme est piloté par la Direction Juridique du Groupe, qui coordonne le dispositif de protection des données à caractère personnel dont le traitement est assuré par les sociétés du Groupe (tant pour leur propre compte que pour celui de leurs clients), celui-ci comprend :

- la désignation de Délégués à la Protection des Données (DPO) dans chacune des entités concernées du Groupe ;
- le déploiement d'un outil spécifique de tenue des registres des traitements opérés par les entités du Groupe ;
- la mise en place :
  - des procédures spécifiques permettant de répondre aux demandes formulées par les personnes physiques, relatives à l'exercice de leurs droits en matière de données à caractère personnel (notamment droit d'accès, de rectification, d'opposition, etc.) :
    - pour les salariés des sociétés du Groupe,
    - pour les tiers (par exemple candidats dans le cadre des procédures de recrutement),
    - pour les données à caractère personnel dont le traitement est confié aux sociétés du Groupe dans le cadre des contrats conclus avec leurs clients, sur instruction écrite de ces derniers,
    - une procédure d'alerte dédiée au signalement des violations de données à caractère personnel ;
- l'adaptation des contrats (y compris dans les activités de sous-traitance) ainsi que les différents supports et médias internes ou externes pour prendre en compte les contraintes légales et réglementaires ;
- le déploiement d'un module de formation obligatoire à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe et suivi par tout nouvel arrivant.

Par ailleurs, Sopra HR Software, la filiale de Sopra Steria Group éditrice de solutions RH, a mis en œuvre depuis 2015 les *Binding Corporate Rules* (BCR) au sein de ses entités.

### 5.5.2. PROTECTION ET SÉCURITÉ DES DONNÉES CLIENTS

Le Groupe a mis en place une politique et un dispositif robuste sur l'ensemble de ses entités et activités s'appuyant sur une organisation, des procédures et des contrôles adaptés revus chaque année. Ce point est présenté dans la section 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2, pages 36 à 44 du présent Document d'enregistrement universel.

## 5.6. Devoir de vigilance et plan de vigilance

Cette section présente le plan de vigilance qui a vocation à organiser l'ensemble des mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité ainsi que l'environnement, telles que définies par la Loi 2017-399 du 27 mars 2017.

Les risques et atteintes graves concernent ceux résultant des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement, sur l'ensemble du périmètre du Groupe ; ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le groupe Sopra Steria entretient une relation commerciale établie, en France et dans le monde.

Le plan de vigilance a été élaboré avec les principales directions en charge des sujets couverts par le devoir de vigilance, discuté avec le Comité Exécutif du Groupe puis validé par la Direction générale. Il a également été présenté au Comité d'entreprise. Ces sujets ont également fait l'objet, au préalable, d'un alignement entre la cartographie des risques du Groupe et l'analyse de matérialité.

Le Plan de Vigilance est présenté en 4 parties reprenant les mesures de la loi relative au devoir de vigilance :

- une cartographie des risques pour identifier les risques propres au devoir de vigilance, les analyser et les hiérarchiser ;
- des plans d'atténuation des risques ou de prévention des risques ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Chaque année le plan de vigilance est revu, au regard de l'évolution éventuelle des risques, du suivi des mesures d'atténuation mises en place et de l'évolution des activités du Groupe.

En outre, pour les sociétés nouvellement acquises, des mesures de vigilance raisonnable ont vocation à être mises en œuvre de manière progressive au cours de la phase d'intégration de ces sociétés dans les dispositifs du Groupe.

### 5.6.1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques propres au devoir de vigilance a été construite en s'appuyant, d'une part sur la cartographie des risques Groupe, et d'autre part sur les principaux risques identifiés dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe. La méthodologie utilisée pour l'élaboration de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance est celle utilisée pour la cartographie des risques du Groupe, à savoir la consultation des différentes directions concernées qui interviennent sur l'ensemble du périmètre du Groupe (notamment la Direction des Ressources Humaines, la Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement

Durable, la Direction Immobilier & Achats, la Direction Industrielle, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Juridique et la Direction du Contrôle Interne).

Compte tenu de ses activités, le groupe Sopra Steria est peu exposé aux risques liés au devoir de vigilance. Néanmoins, certains risques identifiés ont été considérés comme impactant sans qu'ils soient pour autant considérés comme des risques majeurs au sens du devoir de vigilance.

Les risques ci-dessous liés au devoir de vigilance ont été analysés et hiérarchisés en fonction de leur niveau de gravité et de probabilité d'occurrence dans le cadre de l'exercice des activités du Groupe et de celles des principaux fournisseurs avec lesquels le Groupe travaille :

- Droits humains et libertés fondamentales : Protection des données à caractère personnel, liberté d'expression, travail des enfants, travail forcé, liberté d'association, non-respect du droit des communautés locales ;
- Santé et sécurité : Droit à la santé, droit à des conditions de travail saines et de sécurité (Ex. accès aux bâtiments, salubrité, sécurité dans le cadre des déplacements professionnels), prévention des maladies professionnelles, couverture sociale et système de prévention ;
- Environnement : Pollution de l'air et des sols, épuisement des matières premières, érosion et épuisement des sols, gestion des déchets polluants, émissions de GES, dégradation des écosystèmes et de la biodiversité.

### 5.6.2. PLANS D'ATTÉNUATION DES RISQUES OU DE PRÉVENTION DES RISQUES

La démarche de progrès associée à la politique de Responsabilité d'Entreprise du Groupe mise en œuvre depuis plusieurs années, adresse les différents sujets visés par la loi sur le devoir de vigilance. Le tableau de correspondance précise les sections correspondantes de la déclaration de performance extra-financière du présent rapport qui décrivent les plans d'atténuation et de prévention identifiés dans la cartographie des risques liés au devoir de vigilance.

Domaines	Catégorie	Plans d'atténuation et actions de prévention
Risques au regard de nos activités	Droits humains et libertés fondamentales	Voir section 2., 3. et 5. page pages 107, 114 et 128 du présent document
	Santé et sécurité	Voir section 2.1.5. page 111 du présent document
	Environnement	Voir section 4. page 120 du présent document
Risques au regard des activités de nos fournisseurs	Achats responsables	Voir section 3.4. page 117 du présent document

### 5.6.3. MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Le dispositif d'alerte mis en place dans le cadre de la Loi Sapin II pour la prévention de la corruption, intègre le devoir de vigilance. Ce dispositif est accessible dans l'ensemble des entités du Groupe. La description du dispositif d'alerte est présentée sur le site intranet du Groupe et de chaque filiale. Les alertes sont à adresser, *via* une adresse mail spécifique pour chaque entité ou au niveau Groupe.

Il sera étendu début 2020 aux parties prenantes externes, notamment nos clients, fournisseurs et partenaires commerciaux.

### 5.6.4. DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ

Dans le cadre des risques liés au devoir de vigilance, les procédures d'évaluation régulière des activités du Groupe et de ses filiales et des activités de ses principaux fournisseurs, s'opèrent au niveau des directions concernées. Chaque Direction en charge de piloter les sujets relevant du devoir de vigilance, procède à un suivi des risques identifiés au niveau de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance.

Chaque direction est impliquée et responsabilisée dans l'identification et la mise en œuvre des mesures de vigilance raisonnable considérées comme appropriées. Elles rendent compte de cette activité de suivi dans les séquences de pilotage du Groupe et, deux fois par an, dans le cadre du Comité développement durable et responsabilité d'entreprise.

Les mesures mises en œuvre pour atténuer et prévenir les risques liés au devoir de vigilance sont revues dans le cadre du dispositif de contrôle interne du Groupe et font l'objet d'un bilan consolidé annuel de la Direction du Contrôle Interne et présenté à la Direction générale.

## 6. Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB

Document d'enregistrement universel		ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre Chapitre / Section	N° page		
1.	Chapitre 1 - Description de l'activité et de la stratégie	17		
2.	Chapitre 2 - Facteurs de risque et contrôle interne	35		REQ-02 Risks and opportunities
4.	Chapitre 4 - Responsabilité d'Entreprise	99		
<b>1. Sopra Steria, un groupe engagé porteur d'une contribution durable, humaine et éclairée</b>				
1.1.	Présentation de la stratégie et de la gouvernance Responsabilité d'Entreprise du Groupe	101		
1.1.1.	Un engagement dans la durée auprès du Pacte Mondial des Nations Unies	102	16. Paix, justice et institutions efficaces 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	
1.1.2.	L'analyse de matérialité des principaux enjeux extra-financiers alignés sur le modèle d'affaires	103		
1.1.3.	Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe	104		REQ-03 Governance
1.2.	Des reconnaissances majeures	105		
1.3.	Présentation du périmètre de reporting	105		REQ-08 Reporting policies
<b>2. Responsabilité sociale : un collectif responsable et engagé pour attirer les meilleurs talents, favoriser la diversité et l'égalité des chances</b>				
2.1.	Enjeux de la Responsabilité Sociale	107		
2.1.1.	Attirer et fidéliser plus de talents	108	8. Travail décent et croissance économique	GRI 401-1, GRI 404-1, GRI 404-3
2.1.2.	Maintenir et développer les compétences	109	8. Travail décent et croissance économique 4. Éducation de qualité	
2.1.3.	Diversité et égalité des chances	109	5. Égalité entre les sexes 10. Inégalités réduites	GRI 406-1, GRI 405-2
2.1.4.	Dialogue social	111	17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 407-1
2.1.5.	Santé et sécurité	111	3. Bonne santé et bien-être	
2.2.	Autres informations sociales	112	10. Inégalités réduites	
2.2.1.	Situation de l'emploi et des effectifs	112	11. Villes et communautés durables	GRI 102-8
2.2.2.	Rémunération	113	1. Pas de pauvreté	
2.2.3.	Conditions et Organisation du travail	113	3. Bonne santé et bien-être	GRI 403-9

Document d'enregistrement universel		ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)	
N° Chap./ Section	Titre Chapitre / Section	N° page			
<b>3. Responsabilité sociétale : Associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif</b>					
3.1.	Maintenir un haut niveau de transparence et d'interaction avec nos parties prenantes	114	17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 102-12, GRI 102-13, GRI 102-40, GRI 102,42	
3.2.	S'appuyer sur l'innovation et des partenariats stratégiques pour accompagner la transformation digitale	115	9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques		
3.3.	Éclairer nos clients sur l'impact du digital sur la Société et sur leurs propres enjeux de durabilité	116	9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables		
3.4.	Aligner la chaîne d'approvisionnement sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise	117	8. Travail décent et croissance économique 10. Inégalités réduites 12. Consommation et production responsables 16. Paix, justice et institutions efficaces	GRI 308-1	
3.5.	Engager l'entreprise pour une société numérique inclusive et solidaire	118	1. Pas de pauvreté 2. Faim « zéro » 3. Bonne santé et bien-être 4. Education de qualité 6. Eau propre et assainissement 8. Travail décent et croissance économique 11. Villes et communautés durables		
3.6.	Renforcer l'impact positif des activités du Groupe sur les territoires	119	9. Industrie, innovation et infrastructure 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs		
<b>4. Responsabilité environnementale : innover en faveur du climat et protéger l'environnement tout au long de notre chaîne de valeur</b>					
4.1.	Des engagements majeurs définis auprès des organisations mondiales de référence	120	17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-5, GRI 302-1, GRI 302-2, GRI 302-4, GRI 302-5, GRI 413-1, GRI 102-56, GRI 102-27, GRI 102-28	REQ-01 Management's environmental policies, strategy and targets
4.2.	Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe	121		GRI 102-15, GRI 201-2, GRI 102-1, GRI 102-7, GRI 308-2,	REQ-02 Risks and opportunities
4.3.	Un Groupe reconnu pour son engagement et son action en faveur de l'environnement	121	6. Eau propre et assainissement 7. Énergie propre et d'un coût abordable 8. Travail décent et croissance économique 9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 14. Vie Aquatique 15. Vie Terrestre	GRI 102-14, 102-18	REQ-03 Governance

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB

Document d'enregistrement universel		ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre Chapitre / Section	N° page		
4.4.	Objectifs et Principales réalisations	122	13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	GRI 102-10, GRI 102-49, GRI 302-4, GRI 302-5, GRI 305-5, GRI 30&-3  <i>REQ-04 Sources of environmental impact REQ-05 Performance and comparative analysis REQ-06 Outlook REQ-07 Organisational boundary REQ-08 Reporting policies</i>
4.5.	Le changement climatique, un enjeu anticipé et maîtrisé	127	4. Éducation de qualité	
<b>5. Éthique et Conformité</b>				
5.1.	Gouvernance et Organisation	128	1. Pas de pauvreté 8. Travail décent et croissance économique 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 16. Paix, justice et institutions efficaces	
5.2.	Politiques et procédures	128	16. Paix, justice et institutions efficaces	
5.3.	Dispositif de prévention et lutte contre la corruption	129	4. Éducation de qualité	
5.4.	Réglementation fiscale et Transparence	130	16. Paix, justice et institutions efficaces	
5.5.	Protection des données	130	16. Paix, justice et institutions efficaces	
5.6.	Devoir de vigilance et plan de vigilance	131	8. Travail décent et croissance économique 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 16. Paix, justice et institutions efficaces	



## 7. Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux

Les informations identifiées par le signe ✓ ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

### 7.1. Synthèse des indicateurs Sociaux

#### EFFECTIFS

##### I EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (ACQUISITIONS INCLUSES)

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>46 245</b>	<b>44 114</b>	<b>41 661</b>
France	19 499	19 013	18 649
International (hors France)	26 476	24 849	23 012
Dont Royaume-Uni	6 305	6 407	6 181
Dont l'Inde	5 726	5 348	5 200
Dont l'Espagne	4 189	4 060	3 562
Dont l'Allemagne	3 363	2 842	2 370
Dont Norvège	1 792		
Dont Italie	1 009		
Dont Maroc	308		
<b>Effectif cadres</b>	<b>40 014</b>	<b>40 001</b>	<b>38 626</b>

##### Précision

La notion de cadre est spécifique à la France. Le nombre de cadres à l'international est une extrapolation à partir des chiffres France.

##### I ETP - EFFECTIF ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN – (HORS STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>44 230</b>	<b>42 614</b>	<b>40 241</b>
France	18 849	18 439	18 086
International (hors France)	25 381	24 175	22 155
Dont Royaume-Uni	6 057	5 903	5 956
Dont l'Inde	5 724	5 347	5 199
Dont l'Espagne	4 128	4 005	3 511
Dont Allemagne	2 733	2 655	2 217
Dont Norvège	1 790		
Dont Italie	944		
Dont Maroc	299		

## I EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Contrats permanents</b>			
<b>Groupe</b>	<b>96,1 %</b>	<b>95,7 %</b>	<b>96,1 %</b>
France	95,3 %	95,6 %	96,3 %
International (hors France)	96,7 %	95,7 %	96,0 %
Dont Royaume-Uni	95,2 %	94,1 %	96,4 %
Dont l'Inde	99,0 %	99,0 %	98,6 %
Dont l'Espagne	97,3 %	93,8 %	91,8 %
Dont l'Allemagne	94,4 %	94,8 %	95,1 %
Dont Norvège	99,6 %		
Dont Italie	94,0 %		
Dont Maroc	99,7 %		
<b>Contrats temporaires</b>			
<b>Groupe</b>	<b>3,3 %</b>	<b>3,6 %</b>	<b>3,3 %</b>
France	4,6 %	4,1 %	3,4 %
International (hors France)	2,4 %	3,3 %	3,3 %
Dont Royaume-Uni	4,7 %	5,9 %	3,6 %
Dont l'Inde	1,1 %	1,0 %	1,4 %
Dont l'Espagne	2,5 %	5,8 %	7,9 %
Dont l'Allemagne	1,3 %	1,7 %	1,6 %
Dont Norvège	0,5 %		
Dont Italie	0,7 %		
Dont Maroc	0,3 %		
<b>Stages</b>			
<b>Groupe</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,7 %</b>	<b>0,6 %</b>
France	0,2 %	0,3 %	0,3 %
International (hors France)	0,9 %	1,0 %	0,8 %
Dont Royaume-Uni	0,1 %	0 %	0 %
Dont l'Inde	0,0 %	0 %	0 %
Dont l'Espagne	0,2 %	0,4 %	0,3 %
Dont l'Allemagne	4,3 %	3,6 %	3,3 %
Dont Norvège	0 %		
Dont Italie	5,4 %		
Dont Maroc	0 %		

## I ANCIENNETÉ MOYENNE DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>
France	8,0	8,0	8,0
International (hors France)	6,4	6,4	6,8
Dont Royaume-Uni	10,3	10,7	10,8
Dont l'Inde	4,4	4,3	4,3
Dont l'Espagne	5,0	5,0	5,2
Dont l'Allemagne	7,5	7,3	8,2
Dont Norvège	4,1		
Dont Italie	6,0		
Dont Maroc	4,1		

## I ÂGE MOYEN DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>37,8</b>	<b>37,8</b>	<b>37,8</b>
France	37,8	37,5	37,5
International (hors France)	37,8	38,0	38,0
Dont Royaume-Uni	43,6	44,2	44,1
Dont l'Inde	31,4	31,3	31,2
Dont l'Espagne	37,5	37,4	37,4
Dont l'Allemagne	41,6	41,7	42,7
Dont Norvège	38,0		
Dont Italie	38,0		
Dont Maroc	32,0		

## I TURNOVER DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>17,7 %</b>	<b>16,9 %</b>	<b>15,6 %</b>
France	15,9 %	16,2 %	14,5 %
International (hors France)	18,9 %	17,4 %	16 %
Dont Royaume-Uni	21,7 %	19,4 %	20 %
Dont l'Inde	19,4 %	21,6 %	18 %
Dont l'Espagne	20,5 %	16,6 %	15 %
Dont l'Allemagne	14,7 %	12,4 %	11 %
Dont Norvège	12,8 %		
Dont Italie	13,0 %		
Dont Maroc	25,5 %		

**Précisions**

Turnover = [Départs CDI – Départs CDI entrés et sortis en moins de 6 mois]/Effectif CDI présent le dernier jour de la période de référence (hors suspendus).

En 2017, 114 licenciements vs 120 en 2016 Contrats permanents.

## Attractivité

## I RECRUTEMENT TOUS TYPES DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>10 844</b>	<b>11 662</b>	<b>9 500</b>
France	4 112	4 356	3 645
International (hors France)	6 732	7 306	5 855
Dont le Royaume-Uni	1 155	1 083	998
Dont l'Inde	1 695	1 636	1 595
Dont l'Espagne	1 229	1 414	1 151
Dont l'Allemagne	651	770	586
Dont Norvège	499		
Dont Italie	219		
Dont Maroc	93		

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux

## I RECRUTEMENT CONTRATS PERMANENTS ✓

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>8 047</b>	<b>9 225</b>	<b>7 366</b>
France	2 570	3 135	2 616
International (hors France)	5 477	6 090	4 750
Dont le Royaume-Uni	942	784	811
Dont l'Inde	1 620	1 533	1 356
Dont l'Espagne	1 084	1 193	895
Dont l'Allemagne	488	623	466
Dont Norvège	428		
Dont Italie	107		
Dont Maroc	61		

## Développement des talents

## I FORMATION (HORS ALTERNANTS ET STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Nombre d'heures de formation dispensées au cours de l'exercice</b>	<b>1 263 354</b>	<b>1 244 583</b>	
France	619 219	596 557	546 090
Inde	115 630	180 105	161 578
Espagne	94 114	136 201	126 882
Allemagne	103 282	36 972	35 678
Norvège	140 874	115 820	94 358
Royaume-Uni	83 117		
Maroc	14 723	19 651	11 476

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Nombre de jours de formation dispensés au cours de l'exercice</b>	<b>180 479</b>		
France	88 460	85 222	78 013
Inde	16 519	25 729	23 083
Espagne	13 445	19 457	18 126
Allemagne	14 755	5 282	5 097
Norvège	20 125	16 546	13 480
Royaume-Uni	11 874		
Maroc	2 103	2 807	1 639

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Nombre moyen de jours de formation par personne (ETP moyen)</b>	<b>4,1</b>		
France	4,2	4,6	4,3
Inde	3,0	4,8	4,4
Espagne	3,3	4,9	5,2
Allemagne	5,5	2,0	2,3
Norvège	11,8	10	10,3
Royaume-Uni	1,9		
Maroc	7,1	9,3	5,8

## Dialogue social

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Nombre d'accords signés dans l'année</b>	<b>49</b>	<b>36</b>	
<b>France</b>			
UES	6	4	1
Sopra Steria	1	2	2
Sopra Banking Software	7	4	1
I2S	1	3	1
Sopra HR Software	2	3	0
CIMPA	5	5	2
Galitt	2		
Cassiopae			2
<b>Allemagne</b>			
Sopra Steria	18	10	17
Sopra Banking Software	2	1	1
Sopra HR Software	1	0	1
CIMPA	3	3	3
<b>Belgique</b>			
Sopra Steria	0	0	2
Sopra Banking Software	0	0	0
<b>Royaume-Uni</b>			
Sopra Steria	0	0	0
<b>Italie</b>			
Sopra Steria	0	1	0
<b>Espagne</b>			
Sopra Steria	1		
<b>Nombre d'accords collectifs actifs</b>	<b>291</b>	<b>241</b>	
<b>France</b>			
UES	14	16	15
Sopra Steria	14	23	21
Sopra Banking Software	31	21	20
I2S	6	2	3
Sopra HR Software	17	13	13
CIMPA	28	16	12
Cassiopae			0
Galitt	19		
<b>Allemagne</b>			
Sopra Steria	70		55
Sopra Banking Software	18		15
Sopra HR Software	13		12
CIMPA	33		27
<b>Belgique</b>			
Sopra Steria	11		9
<b>Italie</b>			
Sopra Steria	5		2
<b>Royaume-Uni</b>			
Sopra Steria	11		12
<b>Espagne</b>			
Sopra Steria	1		

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux

## Santé &amp; sécurité

## I CONDITIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Périmètre/Thème	2019	2018	2017	Précisions
<b>France</b>				
Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,47	1,91	1,68	Taux calculés en jours ouvrés.
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,023	0,056	0,035	Taux calculés en jours ouvrés.
Absentéisme	2,6 %	2,5 %	2,1 %	Taux calculés en jours ouvrés.

## I ORGANISATION DU TRAVAIL : % DE TEMPS PARTIEL – CONTRATS PERMANENTS AU 31 DECEMBRE

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>	<b>5,9 %</b>	<b>6,1 %</b>	<b>6,3 %</b>
France	5,9 %	6,0 %	6,2 %
International (hors France)	5,9 %	6,2 %	6,3 %
Dont Royaume-Uni	12,8 %	14,1 %	13,0 %
Dont l'Inde	0,1 %	0,2 %	0,2 %
Dont l'Espagne	6,3 %	5,9 %	6,9 %
Dont l'Allemagne	8,8 %	9,0 %	9,4 %

## Diversité &amp; égalité des chances

## I TAUX D'EMPLOI DES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP ✓

Périmètre/Thème	2019	2018	2017	Précisions
France	3,06 %	2,72 %	2,46 %	

## I REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Effectif femmes</b>			
<b>Groupe</b>	<b>32,0 %</b>	<b>31,6 %</b>	<b>31 %</b>
France	29,4 %	28,4 %	27 %
International (hors France)	34,0 %	34,0 %	34 %
Dont Royaume-Uni	43,7 %	44,9 %	43 %
Dont l'Inde	33,1 %	34,3 %	33 %
Dont l'Espagne	28,6 %	27,7 %	27 %
Dont l'Allemagne	25,2 %	24,1 %	24 %
Dont Norvège	27,3 %		
Dont Italie	28,5 %		
Dont Maroc	35,1 %		
<b>Recrutements femmes</b>			
<b>Groupe</b>	<b>33,1 %</b>	<b>32,8 %</b>	<b>31 %</b>
France	30,9 %	29,7 %	27 %
International (hors France)	34,4 %	34,7 %	33 %
Dont Royaume-Uni	44,2 %	48,2 %	46 %
Dont l'Inde	35,4 %	38,4 %	34 %
Dont l'Espagne	21,9 %	23,5 %	26 %
Dont l'Allemagne	34,4 %	29,9 %	27 %
Dont Norvège	29,9 %		
Dont Italie	30,1 %		
Dont Maroc	41,9 %		

## Approche intergénérationnelle

## I REPRÉSENTATIVITÉ DES JEUNES ET DES SENIORS (Y COMPRIS LES STAGIAIRES) ✓

Effectif par tranche d'âge

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
<b>Groupe</b>			
Moins de 25 ans	10,0 %	9 %	9 %
Plus de 55 ans	8,7 %	8 %	8 %
<b>France</b>			
Moins de 25 ans	10,4 %	10 %	9 %
Plus de 55 ans	8,8 %	8 %	7 %
<b>International (hors France)</b>			
Moins de 25 ans	9,6 %	9 %	9 %
Plus de 55 ans	8,6 %	9 %	9 %
<b>Dont Royaume-Uni</b>			
Moins de 25 ans	8,0 %	7 %	6 %
Plus de 55 ans	20,1 %	20 %	20 %
<b>Dont Inde</b>			
Moins de 25 ans	17,3 %	17 %	18 %
Plus de 55 ans	0,3 %	0,3 %	0,3 %
<b>Dont Espagne</b>			
Moins de 25 ans	5,4 %	6 %	5 %
Plus de 55 ans	3,4 %	3 %	2 %
<b>Dont l'Allemagne</b>			
Moins de 25 ans	5,0 %	4 %	3 %
Plus de 55 ans	15,0 %	15 %	15 %
<b>Norvège</b>			
Moins de 25 ans	2,5 %		
Plus de 55 ans	6,8 %		
<b>Italie</b>			
Moins de 25 ans	11,0 %		
Plus de 55 ans	6,6 %		
<b>Maroc</b>			
Moins de 25 ans	14,4 %		
Plus de 55 ans	0,7 %		

## I TAUX EMPLOI SENIORS EN FRANCE (TOUS LES CONTRATS, HORS ACQUISITIONS)

Périmètre/Thème	2019	2018	2017
Nombre de Seniors (45 ans et plus)	5 186	4 919	4 666
Pourcentage emploi seniors (45 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	27,2 %	26 %	25,4 %
Nombre de Seniors (55 ans et plus)	1 680	1 499	1 338
Pourcentage emploi seniors (55 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	8,8 %	8 %	7,3 %

## 7.2. Synthèse des indicateurs environnementaux

## I ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE (DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS, ÉNERGIE, ÉMISSIONS FUGITIVES) ✓

Émissions de gaz à effet de serre globales (en t. eq. CO<sub>2</sub>) – Market-based ✓

Année	Scope 1				Scope 2				Scope 3				Total Scopes 1, 2, 3			
	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2015
<b>Déplacements professionnels**</b>									34 310	34 310	35 922	36 653	32 005			
<b>Énergie</b>																
Fuel, Gaz, biodiesel	2 664	1 685	1 821	2 237												
Électricité (réseau), chauffage urbain					1 724	4 658	6 191	15 723								
Électricité (réseau)									1 250	1 321	1 142	1 227				
<b>Émissions fugitives</b>	2 048	1 633	1 725													
<b>TOTAL (ÉMISSIONS FUGITIVES INCLUSES)*</b>	<b>4 712</b>	<b>3 318</b>	<b>3 546</b>		<b>1 724</b>	<b>4 658</b>	<b>6 191</b>		<b>35 560</b>	<b>37 243</b>	<b>37 795</b>		<b>41 996</b>	<b>45 219</b>	<b>47 532</b>	<b>N/A</b>
<b>TOTAL (HORS ÉMISSIONS FUGITIVES)</b>	<b>2 664</b>	<b>1 685</b>	<b>1 821</b>	<b>2 237</b>	<b>1 724</b>	<b>4 658</b>	<b>6 191</b>	<b>15 723</b>		<b>37 243</b>	<b>37 795</b>	<b>33 232</b>	<b>39 948</b>	<b>43 586</b>	<b>45 807</b>	<b>51 192</b>
<b>TOTAL ÉMISSIONS/ COLLABORATEUR (HORS ÉMISSIONS FUGITIVES)</b>													<b>0,88</b>	<b>1,00</b>	<b>1,13</b>	<b>1,47</b>
<b>TOTAL ÉMISSIONS/ COLLABORATEUR (ÉMISSIONS FUGITIVES INCLUSES)</b>													<b>0,93</b>	<b>1,04</b>	<b>1,18</b>	

**Variation des émissions/collaborateur en 2019 par rapport à 2018**  
(émissions fugitives incluses, joint ventures incluses) **Réduction de 10,8 %**

**Variation des émissions/collaborateur en 2019 par rapport à 2015** (émissions fugitives incluses en 2019, nuits d'hôtels exclues en 2015, joint ventures exclues pour 2015 mais incluses en 2019) **Réduction de 36,7 %**

Concernant l'énergie, les émissions sont calculées selon la méthode Market-based qui s'appuie sur un système de facteur d'émission nul si la source d'énergie est « verte », sinon s'appuie sur les facteurs d'émission résiduel mix issus de l'Association of Issuing Bodies ou sur les facteurs d'émission Location-based issus de l'Agence Internationale de l'énergie. Concernant les déplacements professionnels, les facteurs d'émissions sont issus du GHG Protocol. Pour 2019 le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH. Pour les autres années, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Kentor, Galit, Beamap, Cassiopae et 2MoRO.

\* Émissions fugitives lorsque disponibles (non disponibles pour les Data Centers hors-site).

\*\* Données prenant en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne (s'élève à 37 164 t. eq. CO<sub>2</sub> hors réduction en 2019).



## I PRÉSERVATION DES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR PAYS ✓

## PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓

## ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE ✓

	Bureaux et Data Centers sur-site							Data Centers sur-site et hors-site				Bureaux et Data Centers sur-site		Data Centers sur-site et hors-site		Déplacements professionnels	Émissions fugitives
	Consommation énergétique							Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique****				Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Émissions de Gaz à effet de serre : market-based			
	Scope	Scope 1	Scope 2	Scope 2	Scope 1	Scope 2 & 3	Scope 1, 2 & 3	Scopes 2 & 3	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scope 2 & 3	Scope 3	Scope 1			
	Unité	MWh	MWh	%	MWh	MWh	MWh	%	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>			
<b>TOTAL</b>	<b>2019</b>	<b>14 682</b>	<b>67 507</b>	<b>90 %</b>	<b>139</b>	<b>25 544</b>	<b>25 683</b>	<b>50 %</b>	<b>2 664</b>	<b>1 724</b>	<b>34</b>	<b>1 270</b>	<b>37 164</b>	<b>2 048</b>			
	2018	13 742	67 448	78 %	254	32 827	33 081	60 %	1 685	4 658	58	2 084	38 176	1 633			
	2017	13 643	66 540	76 %	314	33 769	34 083	61 %	1 821	6 391	68	1 854	38 133	1 725			
	2016	12 987	63 043	69 %	367	35 403	35 770	63 %	2 430	7 190	88	2 578	36 555				
	2015	12 623	63 563	20 %	555	35 208	35 763		2 237	15 723	132	3 829					
<b>Afrique</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>915</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>462</b>	<b>4,6</b>			
	2018	0	821	0 %	0	53	53	0 %	0	416	0	36	547,1	5			
	2017	0	606	0 %	0	0	0	0 %	0	377	0	0	461	4,4			
	2016	0	1 612	0 %	0	0	0	0 %	0	959	0	0	412	0			
	2015	0	445	0 %	0	0	0	0 %	0	259	0	0	0	0			
<b>Allemagne</b>	<b>2019</b>	<b>97</b>	<b>1 930</b>	<b>77 %</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>0 %</b>	<b>18</b>	<b>377</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>9 460</b>	<b>5</b>			
<b>Autriche</b>	2018	0	1 564	87 %	0	141	141	0 %	0	308	0	103	9 164,0	5			
	2017	0	1 987	86 %	0	422	422	63 %	0	324	0	114	9 046	6,2			
	2016	0	2 177	96 %	0	792	792	0 %	0	251	0	221	8 183				
	2015	0	2 337	93 %	0	1 007	1 007		0	358	0	0					
<b>BeNeLux</b>	<b>2019</b>	<b>1 694</b>	<b>1 770</b>	<b>10 %</b>	<b>0</b>	<b>829</b>	<b>829</b>	<b>58 %</b>	<b>312</b>	<b>365</b>	<b>0</b>	<b>86</b>	<b>1 152</b>	<b>9</b>			
	2018	1 308	2 162	19 %	74	829	902	72 %	241	275	14	29	1 900	13			
	2017	2 196	2 394	38 %	145	2 218	2 364	64 %	404	293	27	145	1 208	21			
	2016	1 129	2 275	51 %	69	1 234	1 302		229	487	14	0	2 548	0			
	2015	1 029	2 333	51 %	64	1 122	1 186		190	0	0	0	0	0			
<b>Bésil</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>84</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>0,4</b>			
	2018	0	208	0 %	0	0	0	0 %	0	25	0	0	45	1			
<b>Bulgarie</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>0,1</b>			
<b>Chine</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16,5</b>	<b>0,3</b>			
	2018												6,6				
<b>Espagne</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>4 034</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 359</b>	<b>20</b>			
	2018	0	4 107	84 %	0	0	0	0 %	0	293	0	0	1 694	13			
	2017	0	2 853	0 %	0	0	0	0 %	0	1 140	0	0	2 182	10,9			
	2016	0	3 184	0 %	0	0	0	0 %	0	1 397	0	0	1 733				
	2015	0	1 673	0 %	0	0	0	0 %	0	484	0	0	0				
<b>États-Unis</b>	<b>2019</b>	<b>29</b>	<b>65</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>0,3</b>			
	2018	17	78	0 %	0	0	0	0 %	4	34	0	0	17	0			
<b>France</b>	<b>2019</b>	<b>2 524</b>	<b>31 901</b>	<b>86 %</b>	<b>0</b>	<b>13 108</b>	<b>13 108</b>	<b>18 %</b>	<b>374</b>	<b>765</b>	<b>0</b>	<b>573</b>	<b>14 138</b>	<b>194</b>			
	2018	2 812	30 510	86 %	0	13 442	13 442	28 %	260	782	0	554	15 263	427			
	2017	1 938	26 434	80 %	0	13 511	13 511	31 %	112	757	0	434	16 342	144			
	2016	5 390	26 489	75 %	0	12 684	12 684		739	822	0	332	15 267				
	2015	2 935	28 318	1 %	0	10 974	10 974		284	2 195	0	644					
<b>Inde</b>	<b>2019</b>	<b>640</b>	<b>10 157</b>	<b>100 %</b>	<b>123</b>	<b>2 061</b>	<b>2 183</b>	<b>100 %</b>	<b>162</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>4 627</b>	<b>1 775</b>			
	2018	753	10 223	100 %	164	2 173	2 337	100 %	189	0	41	0	3 302,5	1 132			
	2017	1 015	12 763	100 %	144	1 995	2 139	100 %	256	0	36	0	2 582	1 355			
	2016	1 655	12 244	100 %	277	1 792	2 070		417	0	70	0	2 687				
	2015	2 900	11 684	0 %	467	2 206	2 673		653	9 581	115	1 696					

## PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓

## ÉMISSIONS DE GAZ A EFFETS DE SERRE ✓

	Bureaux et Data Centers sur-site				Data Centers sur-site et hors-site				Bureaux et Data Centers sur-site		Data Centers sur-site et hors-site		Déplacements professionnels	Émissions fugitives
	Consommation énergétique		Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique****	Consommation énergétique		Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique totale	Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Air + Route + Train + Hôtel**			
	Scope	Scope 1		Scope 2	Scope 1		Scope 2 & 3	Scope 1, 2 & 3	Scopes 2 & 3	Scope 1		Scope 2	Scope 1	Scope 2 & 3
	Unité	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	t.eq.CO <sub>2</sub>	
<b>Italie</b>	<b>2019</b>	<b>381</b>	<b>569</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>665,7</b>	<b>3</b>	
	2018	159	578	0 %	0	0	0	29	276	0	0	665,9	3	
	2017	131	606	0 %	0	0	0	24	282	0	0	580	4,8	
	2016	132	802	0 %	0	0	0	27	348	0	0	508		
	2015	157	723	0 %	0	0	0	29	288	0	0			
<b>Pologne</b>	<b>2019</b>	<b>16</b>	<b>532</b>	<b>100 %</b>	<b>16</b>	<b>98</b>	<b>115</b>	<b>6 %</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>84</b>	<b>163,3</b>	<b>0</b>
	2018	16	481	100 %	16	99	115	9 %	3	27	3	75	217,6	0
	2017	24	804	0 %	24	27	51		4	619	4	3	226	0
	2016	21	657	0 %	21	567	588		4	509	4	493	151	
	2015	24	780	0 %	24	361	385		5	502	5	282		
<b>Royaume-Uni</b>	<b>2019</b>	<b>9 208</b>	<b>12 831</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>4 951</b>	<b>4 951</b>	<b>93 %</b>	<b>1 696</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>154</b>	<b>3 527,8</b>	<b>33</b>
	2018	8 565	13 712	60 %	0	10 130	10 130	78 %	933	2 016	0	929	3 907,3	32
	2017	8 177	14 844	60 %	0	11 412	11 412	79 %	981	2 317	0	957	4 443	173
	2016	4 563	10 840	72 %	0	14 298	14 298		992	1 450	0	832	4 195	
	2015	5 462	12 176	70 %	0	14 595	14 595		1 067	1 844	0	1 037		
<b>Singapour</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>235</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88,8</b>	<b>0</b>
	2018	0	242	0 %	0	0	0		0	96	0	0	99,4	0
	2017	0	463	0 %	0	0	0		0	202	0	0	89	0
	2016	0	243	0 %	0	0	0		0	111	0	0	91	
	2015	0	79	0 %	0	0	0		0	40	0	0		
<b>Scandinavie</b>	<b>2019</b>	<b>0</b>	<b>1 945</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>3 924</b>	<b>3 924</b>	<b>75 %</b>	<b>0</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>279</b>	<b>1 180,3</b>	<b>0</b>
	2018	0	2 407	100 %	0	4 032	4 032	82 %	0	103	0	359	1 067,3	0
	2017	0	2 451	100 %	0	3 753	3 753	88 %	0	74	0	201	704	0
	2016	0	2 182	10 %	0	3 598	3 598		0	849	0	699	496	0
	2015	0	2 362	20 %	0	3 841	3 841		0	90	0	26		0
<b>Suisse</b>	<b>2019</b>	<b>92</b>	<b>453</b>	<b>100 %</b>	<b>0</b>	<b>390</b>	<b>390</b>	<b>100 %</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>220,4</b>	<b>2</b>
	2018	111	355	100 %	0	1 928	1 928	100 %	25	7	0	0	278,3	2
	2017	163	335	100 %	0	431	431	100 %	39	6	0	0	270	6
	2016	97	339	100 %	0	433	433		23	6	0	0	283	
	2015	116	653	99 %	0	1 103	1 103		9	23	0	144		

\* Afrique inclut l'Algérie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Maroc et la Tunisie.

\*\* Données ne prenant pas en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne. En incluant cette réduction d'émissions issues des déplacements verts, les valeurs s'élèveraient à : 34 310 t. eq. CO<sub>2</sub> en 2019, 35 922 t. eq. CO<sub>2</sub> en 2018, 36 653 t. eq. CO<sub>2</sub> en 2017 et 35 316 t. eq. CO<sub>2</sub> en 2016.

\*\*\* Données non publiées dans les rapports 2015 et 2016.

\*\*\*\* Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2018.

Le périmètre des Déplacements professionnels calculé porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel mais ne prend pas en compte groupe SAB, et Sopra Financial Technology GmbH.

Le périmètre des énergies calculé porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel mais ne prend pas en compte Groupe SAB, Sopra Financial Technology GmbH.

## I PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓

## CONSOMMATION D'ÉNERGIE ✓

(en MWh)		Scope 1				Scope 2				Scope 3			Total Scopes 1, 2, 3		
		2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Bureaux	Fuel, Gaz, biodiesel	14 543	13 488	13 330	12 623										
	Chauffage urbain					3 933	3 705	3 803	63 563						
	Électricité (réseau)					54 650	48 976	45 707							
Data Centers sur-site	Fuel, Gaz, Biodiesel	139	254	314											
	Électricité (réseau)					8 924	14 768	17 035							
Data Centers hors-site	Électricité (réseau)											16 621	18 059	16 421	
<b>TOTAL ÉNERGIE</b>		<b>14 682</b>	<b>13 742</b>	<b>13 644</b>	<b>12 623</b>	<b>67 507</b>	<b>67 488</b>	<b>66 545</b>	<b>63 563</b>	<b>16 621</b>	<b>18 059</b>	<b>16 421</b>	<b>98 809</b>	<b>99 249</b>	<b>96 610</b>
<b>TOTAL ÉNERGIE/ COLLABORATEUR (EN MWh/COLLABORATEUR)</b>													<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>
<b>Variation Énergie/ collaborateur 2019/2018</b>															<b>- 4,3 %</b>

Scope 1 : combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, gaz) et biodiesel utilisés ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation.

Scope 2 : consommation d'électricité et de chauffage urbain dans les bureaux et Data Centers sur-site.

Scope 3 : consommation d'électricité dans les Data Centers hors-site.

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte les sociétés Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017.

## DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES (DEEE) ✓

Année	Quantité (en kg)				Dont réutilisée				Dont recyclée				Dont incinérée				Dont placée en Centre d'enfouissement		
	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2015	2019	2018	2017	2019	2018	2017	
Allemagne/ Autriche	4 325	7 562	6 226	2 605	25,9 %	11,8 %	19,1 %	98 %	70,7 %	84,3 %	79,8 %		3,3 %	3,7 %	1,1 %	0,22 %	0,23 %	0 %	
Benelux	6 471	4 735	4 741		34 %	79,6 %	74,7 %		61 %	17,6 %	18,6 %		1 %	1,4 %	5,1 %	4 %	1,36 %	1,6 %	
Espagne	6 250	7 315	5 953	454	69,8 %	55,7 %	22,4 %		30,1 %	9,3 %	66,5 %		0 %	0 %	11,0 %	0,11 %	35 %	0 %	
France	19 724	15 412	26 863	20 939	44,3 %	68,8 %	66,1 %	43 %	50,6 %	27,5 %	27,6 %	56 %	2,8 %	2,1 %	4,8 %	2,3 %	1,65 %	1,6 %	
Inde	17 328	36 558	21 732	107 181	0 %	0 %	0 %	75 %	99,3 %	99,7 %	100,0 %	25 %	0,7 %	0,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Italie	268	1 126	**	627	72,7 %	76,4 %	0 %	80 %	23,6 %	19,7 %	0 %		1,9 %	2,1 %	0 %	1,82 %	1,71 %	0 %	
Norvège + Danemark	1 172	985	1 048	143 317	0 %	25,2 %	69,1 %		92 %	69,5 %	30,9 %		0 %	0 %	0 %	8 %	5,3 %	0 %	
Pologne	658	423	673	53	12 %	12 %	100 %	100 %	86,8 %	86,7 %	0 %		1,2 %	1,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Royaume-Uni	19 426	19 990	15 066	25 674	27,3 %	13 %	39,2 %	100 %	68,8 %	82,4 %	60,4 %		4 %	4,6 %	0 %	0 %	0 %	0,4 %	
Suède	7 021	750	16	566	67,8 %	68 %	100 %		31,9 %	32 %	0 %		0 %	0 %	0 %	0,3 %	0 %	0 %	
Suisse	303	286	291	688	0 %	0 %	99,6 %	0 %	100 %	100 %	0,4 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
<b>TOTAL</b>	<b>82 947</b>	<b>95 242</b>	<b>82 609</b>	<b>160,246*</b>	<b>32,3 %</b>	<b>24,9 %</b>	<b>38 %</b>		<b>64,7 %</b>	<b>70,2 %</b>	<b>58,2 %</b>		<b>2 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>1,06 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>0,7 %</b>	
<b>Total/collaborateur (kg/collaborateur)</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>4,6</b>															

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), et ne prend pas en compte Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2017.

\* Total sur les données disponibles.

\*\* DEEE stockés sur site.

## DÉCHETS PAPIER ET CARTON PAR PAYS ✓

Année	Quantité (en kg)					Dont recyclée					Dont incinérée				
	2019	2018	2017	2016	2015	2019	2018	2017	2016	2015	2019	2018	2017	2016	2015
Allemagne/ Autriche	21 868	67 076	47 530	43 565	45 214	100 %	100 %	100 %	98 %	98 %	0 %	0 %	0 %	2 %	2 %
Benelux	46 962	78 079	58 745	80 569		100 %	100 %	100 %	75 %		0 %	0 %	0 %	25 %	
Danemark	909	814	1 580	1 580	827	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Espagne	11 625	11 192	11 440	9 938		100 %	100 %	100 %	100 %		0 %	0 %	0 %	0 %	
France	109 168	94 192	71 804	60 342	96 269	84,8 %	84,9 %	87 %	83,9 %	89 %	15,2 %	15,1 %	13 %	16,1 %	13 %
Inde	12 506	13 415	14 025	28 410	27 217	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Italie	2 800	2 668	2 730			100 %	100 %	97 %			0 %	0 %	3 %		
Norvège	25 446	21 058	19 168	5 782	7 670	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Pologne	2 731	2 440	2 553			97 %	97 %	97 %			3 %	3 %	3 %		
Royaume-Uni	173 509	159 746	200 382	131 839	146 900	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Suède	7 000	5 064	4 679		802	100 %	100 %	97 %		100 %	0 %	0 %	3 %		
Suisse	599	530	560	3 700	3 549	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>415 122</b>	<b>456 274</b>	<b>435 196</b>	<b>365 725*</b>	<b>328 448*</b>	<b>96 %</b>	<b>97 %</b>	<b>97 %</b>	<b>92 %</b>		<b>4 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>	<b>8 %</b>	
<b>Total/collaborateur (kg/collaborateur)</b>	<b>9,4</b>	<b>10,5</b>	<b>10,8</b>	<b>10,0</b>	<b>9,4</b>										

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), et ne prend pas en compte Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2017.

\* Total des données disponibles.

## ACHAT DE PAPIER LABELLISÉ ÉCORESPONSABLE PAR PAYS ✓

Année	Quantité de papier totale achetée (en kg)			% de papier écoresponsable			Quantité achetée par collaborateur (kg/collaborateur)		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Allemagne/Autriche	3 216	3 771	4 946	89 %	93 %	81 %	1,09	1,40	2,11
Benelux	4 067	3 505	2 941	100 %	95 %	100 %	4,14	3,44	2,81
Espagne	7 861	5 875	8 208	70 %	70 %	70 %	1,88	1,45	2,30
France	55 268	57 077	66 747	48 %	26 %	70 %	2,89	3,05	3,69
Inde	8 296	8 429	7 897	71 %	71 %	100 %	1,45	1,62	1,55
Italie	2 790	3 119	3 443	70 %	100 %	100 %	2,76	3,22	4,05
Pologne	575	903	646	100 %	92 %	100 %	0,58	1,02	0,81
Royaume-Uni	11 173	13 835	13 942	79 %	85 %	84 %	3,11	3,81	3,61
Scandinavie*	2 304	2 163	1 685	65 %	68 %	68 %	1,01	1,05	1,23
Singapour	699	694	881	70 %	70 %	70 %	5,42	5,14	7,53
Suisse	624	1 127	1 073	76 %	88 %	89 %	2,5	4,53	4,19
<b>TOTAL</b>	<b>96 873</b>	<b>100 498</b>	<b>112 409</b>	<b>60 %</b>	<b>50 %</b>	<b>76 %</b>	<b>2,35</b>	<b>2,54</b>	<b>3,01</b>

Scandinavie inclut Suède, Norvège, Danemark.

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel et ne prend pas en compte Groupe SAB, Sopra Financial Technology GmbH et les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL.

## CONSOMMATION D'EAU PAR PAYS ✓

Année	Quantité (en m <sup>3</sup> )		
	2019	2018	2017
Afrique*	5 292	4 795	2 829
Allemagne/Autriche	5 200	5 495	6 054
Benelux**	2 828	4 933	2 717
Bésil	650	341	N/A
Bulgarie	30	N/A	N/A
Chine	131	N/A	N/A
Espagne	14 382	14 239	8 349
États-Unis	499	N/A	N/A
France	74 874	86 855	55 760
Inde	63 433	63 903	136 948
Italie	4 205	3 666	2 585
Pologne	4 254	3 465	3 106
Royaume-Uni	57 841	32 905	21 272
Scandinavie**	12 433	7 776	4 246
Singapour	705	511	356
Suisse	228	285	258
<b>TOTAL</b>	<b>246 985</b>	<b>227 938</b>	<b>244 480</b>
<b>Total (m<sup>3</sup>/collaborateur)</b>	<b>5,5</b>	<b>5,2</b>	<b>6,0</b>

\* Afrique inclut l'Algérie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Maroc et la Tunisie.

\*\* Benelux inclut Belgique et Luxembourg et les Pays-Bas.

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel et ne prend pas en compte Groupe SAB et Sopra Financial Technology GmbH. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement depuis 2017.

\*\*\* Scandinavie inclut Suède, Norvège, Danemark.

## 8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Sopra Steria Group, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponible(s) sur le site internet ou sur demande au siège de la société).

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité (confer. Annexe) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs (confer. Annexe) que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités et de pays contributeurs (confer. Annexe) et couvrent entre 32% et 96% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (confer. Annexe) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de 12 semaines.

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Contrôle Interne & Gestion des Risques, Ressources Humaines, et Développement Durable.

## CONCLUSION

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que les heures de formation longue durée réalisées sur la période de reporting sont partiellement comptabilisées entraînant une sous-évaluation du nombre d'heures publiées.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

## RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS RSE

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené, à la demande de la société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 55 % des effectifs et entre 50 % et 96% des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓.

## CONCLUSION

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel..

Fait à Paris La Défense, 9 avril 2020

L'organisme tiers indépendant

**Mazars SAS**

Bruno POUGET  
Associé

Edwige REY  
Associée RSE & Développement Durable

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

## I ANNEXE

indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés comme les plus importants et sélection d'entités et pays contributeurs ayant fait l'objet de tests de détail.

✓ Informations revues en assurance raisonnable

### Informations

- Effectif global (ventilation par âge et par type de contrat) ✓
- Effectif ETP ✓
- Embauches ✓
- Turnover CDI

- Nombre d'heures et de jours de formation ✓
- Nombre moyen de jours de formation par collaborateur ✓

- Taux d'emploi des personnes en situation de handicap ✓

- Consommations d'énergie par collaborateur ✓
- Consommations d'énergie (bureaux et *Data Centers on-site*) ✓
- Consommations d'énergie des *Data Centers (on-site et off-site)* ✓
- Part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique bureaux et *Data Centers on-site* ✓
- Emissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie (bureaux et *Data Centers on-site*) ✓
- Emissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie des *Data Centers (on-site et off-site)* ✓
- Emissions de Gaz à Effet de Serre – Scopes 1, 2 & 3 par collaborateur

- Emissions de Gaz à Effet de Serre – Déplacements professionnels ✓

- Quantités de déchets DEEE par collaborateur ✓
- Proportion de déchets équipements électroniques et électriques ayant eu une seconde vie ✓

- Consommation d'eau (bureaux et *Data Centers on-site*)
- Consommation d'eau par collaborateur

- Quantité de papier vert achetée par collaborateur ✓

- Quantité de déchets papier et carton par collaborateur ✓
- Proportion de déchets papier et carton recyclés ✓

- Emissions de Gaz à Effet de Serre directes fugitives (bureaux et *Data Centers on-site*) ✓

- Emissions de Gaz à Effet de Serre liées aux dépenses d'achats (émissions calculées par million d'Euros)

### Entités/Pays

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRo)
- Royaume-Uni (Sopra Steria Limited)
- Norvège (Sopra Steria AS)
- Italie (Sopra Steria Group)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRo)
- Royaume-Uni (Sopra Steria Limited)
- Norvège (Sopra Steria AS)
- Italie (Sopra Steria Group)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra Steria I2S, Sopra Steria Banking Software, Sopra Steria HR Software, CIMPA SAS, Galitt)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2Moro, OR System, Beamap, Cassiopae, Neospheres Consulting)
- Royaume-Uni (Sopra Steria Limited, Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Cassiopae, Apak)
- Espagne (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi S.L., Sopra HR Software S.L., CIMPA PLM Espana SL, Sopra Financial Solutions Iberia S.L.)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, Beamap, CIMPA SAS, Galitt, Tecfit, Neospheres Consulting, OR System, 2Moro, Cassiopae)
- Allemagne (Sopra HR Software GmbH, Sopra Banking Software GmbH, Sopra Steria GmbH, ISS Software GmbH, Sopra Steria Services GmbH, CIMPA GmbH, IT-economics GmbH, Cassiopae, Blue Carat)
- Pologne (Steria Polska)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2Moro, OR System, Beamap, Cassiopae)
- Inde (Steria India Ltd, Cassiopae India PLC)
- Allemagne (Sopra HR Software GmbH, Sopra Banking Software GmbH, Sopra Steria GmbH, ISS Software GmbH, Sopra Steria Services GmbH, CIMPA GmbH, IT-economics GmbH, Blue Carat)

- Inde (Steria India Ltd, Cassiopae India PLC)
- Espagne (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi S.L., Sopra HR Software S.L., Sopra Financial Solutions Iberia S.L.)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2Moro, OR System, Beamap, Cassiopae)
- Italie (Sopra Steria Group, Sopra HR Software)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2Moro, OR System, Beamap, Cassiopae)
- Royaume-Uni (Sopra Steria Limited, Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Cassiopae, Apak)
- Norvège (Steria AS)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2Moro, OR System, Beamap, Cassiopae, Neospheres Consulting)
- Inde (Steria India Ltd, Cassiopae India PLC)

- France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2Moro, OR System, Beamap, Cassiopae.)
- Royaume-Uni (Sopra Steria Limited, Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Cassiopae)





# 5. Comptes consolidés 2019

État du résultat net consolidé	152
État du résultat global consolidé	153
État de la situation financière consolidée	154
État des variations des capitaux propres consolidés	155
Tableau des flux de trésorerie consolidés	156
Notes aux états financiers consolidés	157
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	218

## État du résultat net consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	4.1	<b>4 434,0</b>	<b>4 095,3</b>
Charges de personnel	5.1	-2 668,5	-2 441,5
Achats et charges externes	4.2.1	-1 234,5	-1 254,5
Impôts et taxes		-32,5	-37,1
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		-157,9	-55,2
Autres produits et charges opérationnels courants	4.2.2	13,7	1,0
<b>Résultat opérationnel d'activité</b>		<b>354,3</b>	<b>307,9</b>
<i>en % du CA</i>		8,0 %	7,5 %
Charges liées aux stock-options et assimilées	5.4	-11,1	-22,8
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés		-28,9	-24,3
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>314,2</b>	<b>260,8</b>
<i>en % du CA</i>		7,1 %	6,4 %
Autres produits et charges opérationnels	4.2.3	-31,0	-34,2
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>283,2</b>	<b>226,6</b>
<i>en % du CA</i>		6,4 %	5,5 %
Coût de l'endettement financier net	12.1.1	-9,9	-7,8
Autres produits et charges financiers	12.1.2	-14,7	-11,7
Charge d'impôt	6.1	-87,3	-82,0
Résultat net des entreprises associées	10.1	1,8	3,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>173,1</b>	<b>128,7</b>
Résultat net des activités cédées		-	-
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>173,1</b>	<b>128,7</b>
<i>en % du CA</i>		3,9 %	3,1 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	14.1.5	12,7	3,6
<b>RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE</b>		<b>160,3</b>	<b>125,1</b>
<i>en % du CA</i>		3,6 %	3,1 %
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b> (EN EUROS)	Notes		
Résultat de base par action	14.2	7,92	6,20
Résultat dilué par action	14.2	7,88	6,17

## État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>173,1</b>	<b>128,7</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>			
Écarts actuariels liés aux engagements de retraite	5.3	- 14,5	36,8
Effets d'impôts		3,9	- 6,6
Éléments relatifs aux entreprises associées		- 0,2	-
Variation de la juste valeur des actifs financiers (titres non consolidés)		- 0,1	- 3,9
<b>Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat</b>		<b>- 11,0</b>	<b>26,4</b>
Différences de conversion	14.1.4	38,2	- 11,0
Variation des couvertures d'investissement net		- 14,9	- 0,2
Effets d'impôts sur couvertures d'investissement net		5,1	- 0,1
Variation des couvertures de flux de trésorerie		- 2,7	2,5
Effets d'impôts sur couvertures de flux de trésorerie		1,1	- 1,0
Éléments relatifs aux entreprises associées	10.2	0,9	3,5
<b>Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat</b>		<b>27,7</b>	<b>- 6,3</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts</b>		<b>16,7</b>	<b>20,0</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>189,8</b>	<b>148,7</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	14.1.5	13,7	3,5
<b>Part du Groupe</b>		<b>176,1</b>	<b>145,3</b>

## État de la situation financière consolidée

<b>ACTIF</b> (en millions d'euros)	<b>Notes</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
Écarts d'acquisition	8.1	1 813,9	1 708,5
Immobilisations incorporelles	8.2	272,9	253,5
Immobilisations corporelles	8.3	143,4	144,7
Droits d'utilisation des biens pris en location	9.1	320,4	-
Titres de participation mis en équivalence	10.2	195,0	195,1
Autres actifs non courants	7.1	58,3	38,9
Engagements de retraite et assimilés	5.3	2,0	2,0
Impôts différés actifs	6.3	120,0	96,9
<b>Actif non courant</b>		<b>2 926,0</b>	<b>2 439,6</b>
Clients et comptes rattachés	7.2	1 074,3	1 091,0
Autres actifs courants	7.3	348,3	286,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12.2	197,5	170,3
<b>Actif courant</b>		<b>1 620,1</b>	<b>1 548,1</b>
Actifs destinés à la vente		-	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>4 546,2</b>	<b>3 987,7</b>

<b>Capitaux propres et passif</b> (en millions d'euros)	<b>Notes</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
Capital		20,5	20,5
Primes		531,5	531,5
Réserves consolidées et autres réserves		660,3	619,1
Résultat de l'exercice		160,3	125,1
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>1 372,7</b>	<b>1 296,2</b>
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>		<b>49,5</b>	<b>32,9</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	14.1	<b>1 422,2</b>	<b>1 329,2</b>
Emprunts et dettes financières - part non courante	12.3	494,4	338,3
Dettes sur biens pris en location - part non courante	9.2	257,2	-
Impôts différés passifs	6.3	22,0	17,3
Engagements de retraite et assimilés	5.3	352,0	317,5
Provisions non courantes	11.1	62,3	59,9
Autres dettes non courantes	7.4	112,2	99,9
<b>Passif non courant</b>		<b>1 300,0</b>	<b>832,9</b>
Emprunts et dettes financières - part courante	12.3	217,1	452,9
Dettes sur biens pris en location - part courante	9.2	84,9	-
Provisions courantes	11.1	14,8	21,6
Fournisseurs et comptes rattachés		286,3	294,9
Autres dettes courantes	7.5	1 220,9	1 056,2
<b>Passif courant</b>		<b>1 823,9</b>	<b>1 825,6</b>
Passifs destinés à la vente		-	-
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>3 124,0</b>	<b>2 658,5</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>4 546,2</b>	<b>3 987,7</b>

## État des variations des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Autres éléments du résultat global	Total part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total
<b>AU 31/12/2017</b>	<b>20,5</b>	<b>531,5</b>	<b>- 40,4</b>	<b>830,8</b>	<b>- 135,9</b>	<b>1 206,5</b>	<b>30,7</b>	<b>1 237,2</b>
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	19,8	-	19,8	0,2	19,9
Opérations sur titres autodétenus	-	-	- 2,4	- 19,4	-	- 21,8	-	- 21,8
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 48,7	-	- 48,7	-	- 48,7
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1
Put sur intérêts minoritaires	-	-	-	- 4,6	-	- 4,6	- 2,5	- 7,2
Autres mouvements	-	-	-	1,0	- 1,1	- 0,1	-	- 0,1
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 2,4</b>	<b>- 52,0</b>	<b>- 1,1</b>	<b>- 55,5</b>	<b>- 1,3</b>	<b>- 56,8</b>
Résultat net de la période	-	-	-	125,1	-	125,1	3,6	128,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	20,1	20,1	- 0,1	20,0
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>125,1</b>	<b>20,1</b>	<b>145,3</b>	<b>3,5</b>	<b>148,8</b>
<b>AU 31/12/2018</b>	<b>20,5</b>	<b>531,5</b>	<b>- 42,8</b>	<b>903,9</b>	<b>- 116,9</b>	<b>1 296,2</b>	<b>32,9</b>	<b>1 329,2</b>
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	8,9	-	8,9	0,2	9,1
Opérations sur titres autodétenus	-	-	- 3,2	- 9,0	-	- 12,2	-	- 12,2
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 37,6	-	- 37,6	- 2,3	- 39,8
Variations de périmètre	-	-	-	- 0,5	-	- 0,5	20,8	20,3
Put sur intérêts minoritaires	-	-	-	- 35,7	-	- 35,7	- 15,4	- 51,1
Première application d'IFRS 16	-	-	-	- 22,9	-	- 22,9	- 0,4	- 23,3
Autres mouvements	-	-	-	0,4	- 0,1	0,3	-	0,3
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 3,2</b>	<b>- 96,3</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 99,7</b>	<b>2,9</b>	<b>- 96,8</b>
Résultat net de la période	-	-	-	160,3	-	160,3	12,7	173,1
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	15,8	15,8	0,9	16,7
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>160,3</b>	<b>15,8</b>	<b>176,1</b>	<b>13,7</b>	<b>189,8</b>
<b>AU 31/12/2019</b>	<b>20,5</b>	<b>531,5</b>	<b>- 46,1</b>	<b>967,9</b>	<b>- 101,2</b>	<b>1 372,7</b>	<b>49,5</b>	<b>1 422,2</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Résultat net consolidé (y compris intérêts ne conférant pas le contrôle)</b>		<b>173,1</b>	<b>128,7</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions		199,8	80,4
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		- 2,2	0,2
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	5.4	9,1	19,9
Plus et moins-values de cession		- 6,5	0,3
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	10.1	- 1,8	- 3,6
Coût de l'endettement financier net (y compris intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)	12.1.1	19,8	7,8
Charge d'impôt	6.1	87,3	82,0
<b>Flux de trésorerie généré par l'activité avant variations des besoins en fonds de roulement (A)</b>		<b>478,6</b>	<b>315,7</b>
Impôt versé (B)		- 81,0	- 63,4
Variation du besoin en fonds de roulement (BFR) lié à l'activité (C)	13.2	25,3	- 23,1
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A+B+C)</b>		<b>422,9</b>	<b>229,2</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13.1	- 49,8	- 61,9
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 5,1	- 2,6
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		3,6	0,2
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		- 62,8	- 167,7
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)		2,9	1,4
Encaissements/(Décaissements) liés aux prêts et avances consentis		- 1,2	- 2,3
Intérêts financiers nets reçus		0,1	-
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)</b>		<b>- 112,2</b>	<b>- 232,8</b>
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		-	-
Rachats et reventes d'actions propres	13.1	- 2,8	- 23,4
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	14.1.3	- 37,6	- 48,7
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		- 2,3	-
Encaissements/(Décaissements) liés aux emprunts	13.3	- 72,3	114,3
Loyers décaissés		- 109,8	-
Intérêts financiers nets versés (hors intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)		- 11,3	- 6,4
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	5.3.1	- 24,1	- 23,4
Autres flux liés aux opérations de financement		- 15,2	- 0,8
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)</b>		<b>- 275,2</b>	<b>11,6</b>
Incidence des variations des cours des devises (G)		- 2,6	- 4,1
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE (D+E+F+G)</b>		<b>32,8</b>	<b>3,9</b>
Trésorerie d'ouverture		159,8	155,9
Trésorerie de clôture	12.2	192,6	159,8

# Notes aux états financiers consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 9 avril 2020. Les notes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

<b>Note 1 Principes comptables</b>	<b>158</b>	<b>Note 9 Contrats de location</b>	<b>190</b>
1.1. Base de préparation	158	9.1. Droits d'utilisation par catégorie de biens pris en location	190
1.2. Application de nouvelles normes et interprétations	158	9.2. Analyse de maturité des dettes sur biens pris en location	191
1.3. Estimations et jugements comptables déterminants	160		
1.4. Format et conversion des états financiers	160	<b>Note 10 Titres mis en équivalence</b>	<b>191</b>
		10.1. Résultat net des entreprises associées	191
<b>Note 2 Périmètre de consolidation</b>	<b>161</b>	10.2. Valeur au bilan des entreprises associées	191
2.1. Principales acquisitions	162		
2.2. Autres mouvements de périmètre	163	<b>Note 11 Provisions et passifs éventuels</b>	<b>193</b>
		11.1. Provisions courantes et non courantes	193
<b>Note 3 Information sectorielle</b>	<b>164</b>	11.2. Passifs éventuels	194
3.1. Résultats sectoriels	164		
3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires	165	<b>Note 12 Financement et gestion des risques financiers</b>	<b>194</b>
3.3. Ventilation par pays des actifs non courants	165	12.1. Charges et produits financiers	194
		12.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie	195
<b>Note 4 Résultat opérationnel</b>	<b>166</b>	12.3. Emprunts et dettes financières - Endettement financier net	195
4.1. Analyse du chiffre d'affaires par pôle	166	12.4. Instruments financiers inscrits au bilan	197
4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel	168	12.5. Gestion des risques financiers	199
		<b>Note 13 Flux de trésorerie</b>	<b>207</b>
<b>Note 5 Avantages au personnel et paiements fondés en actions</b>	<b>169</b>	13.1. Variation de l'endettement financier net	207
5.1. Charges de personnel	169	13.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie	209
5.2. Effectifs	169	13.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés	210
5.3. Engagements de retraite et assimilés	170		
5.4. Paiements fondés en actions	176	<b>Note 14 Capitaux propres et résultat par action</b>	<b>210</b>
5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)	178	14.1. Capitaux propres	210
		14.2. Résultats par action	212
<b>Note 6 Impôts sur les résultats</b>	<b>178</b>	<b>Note 15 Transactions avec les parties liées</b>	<b>213</b>
6.1. Charge d'impôt	178	15.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées	213
6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif	179	15.2. Filiales et participations	213
6.3. Impôts différés actifs et passifs	180		
<b>Note 7 Éléments du besoin en fonds de roulement et autres actifs et passifs financiers</b>	<b>181</b>	<b>Note 16 Engagements hors bilan</b>	<b>213</b>
7.1. Autres actifs financiers non courants	181	16.1. Engagements donnés liés à l'activité courante	213
7.2. Clients et comptes rattachés	183	16.2. Engagements reçus	214
7.3. Autres actifs courants	184		
7.4. Autres dettes non courantes	184	<b>Note 17 Événements postérieurs à la clôture de la période</b>	<b>214</b>
7.5. Autres dettes courantes	185		
		<b>Note 18 Liste des sociétés du Groupe</b>	<b>214</b>
<b>Note 8 Immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>185</b>	<b>Note 19 Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	<b>217</b>
8.1. Écarts d'acquisition	185		
8.2. Autres immobilisations incorporelles	187		
8.3. Immobilisations corporelles	189		

Les principales méthodes comptables appliquées pour la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Elles ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

## 1.1. Base de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 ont été préparés conformément aux normes IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm)

## 1.2. Application de nouvelles normes et interprétations

### 1.2.1. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire

Les nouvelles normes, amendements de normes existantes et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont les suivantes :

- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » ;
- Amendement à IAS 19 « Avantages du personnel : modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- Amendements à IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises : intérêts à long terme dans des entités associées et des coentreprises ».

L'application d'IFRS 16 « Contrats de location » et d'IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » sont respectivement décrites aux paragraphes 1.2.3. et 1.2.4. Les applications des deux amendements à IAS 19 « Avantages du personnel » et à IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » n'ont aucun impact sur les états financiers du Groupe.

### 1.2.2. Normes et interprétations publiées par l'IASB mais non appliquées par anticipation

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les textes publiés par l'IASB, adoptés par l'Union européenne mais dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il s'agit principalement des normes, amendements de normes et interprétations suivants :

- Amendements à IFRS 9 « Instruments financiers » d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et relatif à la réforme en cours des taux interbancaires de référence (« IBOR »). Le Groupe n'anticipe à ce stade aucun effet matériel de ce changement ;

- Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » précisant la définition d'une activité par rapport à un groupe d'actifs. Sa mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ne devrait pas avoir d'effet sur les capitaux propres du Groupe.

Par ailleurs, il n'y a aucun texte non encore adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2019 dont l'application pourrait être anticipée.

### 1.2.3. Impacts de la première application d'IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16 « Contrats de location » remplace la norme IAS 17 « Contrats de location » et les interprétations liées. Elle entre en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Elle prévoit un principe unique de comptabilisation des contrats de location pour les preneurs avec la reconnaissance d'un actif immobilisé et d'une dette de location pour la plupart des contrats et non plus uniquement pour les contrats de location-financement.

Le Groupe a mis en œuvre un projet comprenant une première phase de collecte de toutes les informations pouvant être requises par la nouvelle norme et de simulation des impacts des différentes options qu'elle offre. Il s'est poursuivi par une deuxième phase, plus opérationnelle, de déploiement et de mise en œuvre des changements pour être capable d'appliquer la norme au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme à tous ses contrats de location identifiés comme tels selon IAS 17 de façon rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de sa première application au 1<sup>er</sup> janvier 2019 en capitaux propres dans les réserves consolidées. Il a reconnu à cette date, au passif du bilan, une dette sur biens pris en location pour chaque contrat qui correspond à la valeur actualisée des paiements de loyers restants à effectuer déterminée à l'aide du taux d'emprunt marginal du preneur au 1<sup>er</sup> janvier 2019 sur la base de la durée initiale des contrats. En contrepartie, le Groupe a comptabilisé à l'actif un droit d'utilisation dont la valeur correspond au montant de la dette de location ajustée des loyers payés d'avance et des avantages reçus du bailleur immédiatement avant la date de première application.

Conformément au choix de cette méthode de transition, le Groupe n'a procédé à aucun retraitement des états financiers antérieurs présentés en comparaison de ceux arrêtés au 31 décembre 2019.

Le Groupe a appliqué des durées de location correspondant à la période non résiliable de chaque contrat et en évaluant systématiquement le caractère raisonnablement certain des facultés d'exercice des options de résiliation anticipée ou de renouvellement prévues contractuellement. Ainsi, le Groupe a considéré que les baux commerciaux français de 9 ans ont une durée exécutoire maximale de 9 ans, conformément à la position indicative en France de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

Par ailleurs, le Groupe a choisi d'utiliser les exemptions prévues par la norme et de ne pas appliquer aux contrats concernés les principes de comptabilisation décrits ci-dessus, à savoir : les contrats de location de courte durée (inférieurs ou égaux à 12 mois) et ceux relatifs à des biens de faible valeur. Il a aussi choisi de ne pas appliquer la mesure de simplification qui permet de ne pas séparer la composante locative de celle non locative pour une catégorie de biens sous-jacents. Les principes comptables applicables aux contrats de location sont détaillés en note 9.1.



Dans le cadre de la transition, le Groupe a choisi de ne pas exclure de la nouvelle règle les contrats dont le terme intervient dans les 12 mois suivant la date de première application et d'exclure les coûts directs initiaux de l'évaluation des actifs comptabilisés au titre des droits d'utilisation à la date de première application. Il a aussi choisi de reclasser, à cette même date, les valeurs comptables des actifs immobilisés et des dettes de location-financement des contrats antérieurement identifiés comme des contrats de location-financement sous IAS 17 en, respectivement, droits d'utilisation des biens pris en location et dettes sur biens pris en location.

Les actifs et les passifs identifiés au titre de la première application d'IFRS 16 ont donné lieu à la reconnaissance respectivement de passifs et d'actifs d'impôts différés à la date de transition.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » se traduit donc par la comptabilisation de droits d'utilisation des biens pris en location à l'actif du bilan, de dettes sur biens pris en location au passif, la différence étant inscrite dans les capitaux propres. Son impact se décompose de la façon suivante :

<b>Actif</b> (en millions d'euros)	<b>01/01/2019</b>
Immobilisations corporelles	- 16,0
Droits d'utilisation des biens pris en location	302,6
Impôts différés	7,1
<b>Actif non courant</b>	<b>293,7</b>
Autres actifs courants	- 5,7
<b>Actif courant</b>	<b>- 5,7</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>288,0</b>

<b>Capitaux propres et passif</b> (en millions d'euros)	<b>01/01/2019</b>
Réserves consolidées et autres réserves	- 22,9
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>	<b>- 22,9</b>
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>	<b>- 0,4</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>- 23,3</b>
Emprunts et dettes financières - part non courante	- 8,6
Dettes sur biens pris en location - part non courante	236,3
<b>Passif non courant</b>	<b>227,7</b>
Emprunts et dettes financières - part courante	- 8,3
Dettes sur biens pris en location – part courante	91,9
<b>Passif courant</b>	<b>83,7</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>311,3</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>288,0</b>

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué pour valoriser les dettes sur biens pris en location à la date de première application de la nouvelle norme s'élève à 2,85 %.

L'écart entre le total des dettes sur biens pris en location et les engagements hors-bilan de location simple déclarés au 31 décembre 2018 s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	<b>1<sup>er</sup> janvier 2019</b>
<b>Engagements de location au 31/12/2018 tels que présentés dans les États financiers consolidés</b>	<b>364,9</b>
Effet de la désactualisation selon les taux au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	- 38,1
Effets des exemptions et modalités d'application lors de la première application d'IFRS 16	- 15,4
Passifs liés aux contrats de location-financement IAS 17	16,9
<b>DETTES DE LOCATION RECONNUES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2019 SELON IFRS 16</b>	<b>328,2</b>

L'application d'IFRS 16 « Contrats de location » a un impact marginalement positif sur le *Résultat opérationnel* d'activité qui résulte du remplacement des charges de location par celles liées à l'amortissement des droits d'utilisation des biens pris en location légèrement inférieures. L'*EBITDA*, agrégat participant à l'analyse de la *Variation de l'endettement financier net*, est lui significativement modifié du fait du retraitement des charges de loyers. Les autres charges financières sont elles aussi modifiées car elles comprennent désormais les charges d'intérêts nettes sur dettes des biens pris en location.

Par ailleurs, le Groupe a choisi d'exclure de son Endettement financier net les dettes sur biens pris en location ce qui a pour effet de rendre comparable le *Flux net de trésorerie disponible* déterminé dans la *Variation de l'endettement financier net* avec celui des exercices antérieurs.

Enfin, au mois de décembre 2019, les covenants financiers ont été renégociés afin de considérer un *EBITDA pro forma* avant application d'IFRS 16 « Contrats de location » et une dette financière nette hors dettes sur biens pris en location.

### 1.2.4. Impact de la première application d'IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat »

Le Groupe applique les dispositions de cette nouvelle interprétation au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de manière rétrospective, sans ajustement des états financiers des périodes antérieures présentées en comparaison. Son application n'a aucun impact sur les capitaux propres du Groupe et entraîne le reclassement en dettes d'impôt sur les sociétés de la part des provisions pour risques fiscaux relatives à l'impôt courant. Ce reclassement s'élève à 4,7 M€ au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

## 1.3. Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers implique de procéder à des estimations et de retenir des hypothèses concernant l'évaluation de certains actifs et passifs inscrits au bilan consolidé, ainsi que certains éléments du compte de résultat. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application de ses méthodes comptables.

Ces estimations et jugements, continuellement mis à jour, sont fondés d'une part sur les informations historiques et d'autre part sur l'anticipation d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances. Compte tenu de la part d'incertitude relative à la réalisation des hypothèses concernant le futur, les estimations comptables qui en découlent peuvent différer des résultats effectifs se révélant ultérieurement.

Les hypothèses et estimations susceptibles d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de la période suivante concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles et notamment des écarts d'acquisition (cf. note 8.1) ;
- l'estimation de la valeur recouvrable des titres des entreprises associées inscrits au bilan (cf. note 10.2) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (cf. note 5.3) ;
- la reconnaissance du revenu (cf. note 4.1) ;
- les durées de location et les valorisations des actifs et passifs des biens pris en location (cf. note 9) ;
- la valorisation d'actifs d'impôts différés (cf. note 6.3) ;
- les dettes sur détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (cf. note 7.4) ;
- les provisions pour risques (cf. note 11.1).

## 1.4. Format et conversion des états financiers

### 1.4.1. Format des états financiers

Sopra Steria Group s'appuie pour la présentation de ses états financiers consolidés sur la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n°2013-03 en date du 7 novembre 2013 relative aux formats du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie et du tableau de variation des capitaux propres.

Le format du compte de résultat a été adapté pour améliorer la présentation de la performance de l'entreprise : un agrégat intitulé

*Résultat opérationnel d'activité* a été introduit avant le *Résultat opérationnel courant*. Il s'agit d'un indicateur utilisé en interne par la Direction pour évaluer la performance de l'entreprise. Cet indicateur correspond au Résultat opérationnel courant retraité :

- de la charge relative aux coûts et aux avantages accordés aux bénéficiaires des plans de stock-options, d'actions gratuites et d'actionnariat salarié ;
- des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel est ensuite obtenu en additionnant au *Résultat opérationnel courant* les *Autres produits et charges opérationnels*. Ceux-ci correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

Enfin, dans l'analyse de la *Variation de l'endettement financier net*, le Groupe distingue l'EBITDA. Cet agrégat correspond au *Résultat opérationnel d'activité* hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans ce dernier indicateur.

### 1.4.2. Conversion des états financiers

#### a. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation des états financiers

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (« monnaie fonctionnelle »).

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de la société mère Sopra Steria Group.

#### b. Conversion des comptes des filiales étrangères

Les comptes de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros selon les modalités suivantes :

- les éléments d'actifs et de passifs sont convertis au taux de change de clôture ;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie sont convertis au taux de change moyen de l'exercice ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres sous la rubrique *Autres éléments du résultat global* et sont stockées en capitaux propres dans les réserves de conversion (cf. note 14.1.4).

Les écarts de change découlant de la conversion d'investissements nets dans des activités à l'étranger sont enregistrés en tant que composante distincte des capitaux propres en application de la norme IAS 21 « *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* ». Les écarts de change relatifs aux prêts intra-groupes ont été considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les filiales étrangères concernées.

Lorsqu'une activité étrangère est cédée, ces différences de conversion sont recyclées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme des actifs et des passifs de l'activité à l'étranger et convertis au cours de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant ses activités dans une économie hyper-inflationniste.

Les taux utilisés pour la conversion des principales monnaies étrangères utilisées dans le Groupe sont les suivants :

1 €/Devise	Taux moyens de la période		Taux de fin de période	
	Exercice 2019	Exercice 2018	31/12/2019	31/12/2018
Couronne danoise	7,4661	7,4532	7,4715	7,4673
Couronne norvégienne	9,8511	9,5975	9,8638	9,9483
Couronne suédoise	10,5891	10,2583	10,4468	10,2548
Dinar tunisien	3,2801	3,1053	3,1143	3,4208
Dirham marocain	10,7649	11,0812	10,7311	10,9449
Dollar américain	1,1195	1,1810	1,1234	1,1450
Dollar canadien	1,4855	1,5294	1,4598	1,5605
Dollar de Singapour	1,5273	1,5926	1,5111	1,5591
Franc CFA (BEAC)	655,9570	655,9570	655,9570	655,9570
Franc CFA (BCEAO)	655,9570	655,9570	655,9570	655,9570
Franc suisse	1,1124	1,1550	1,0854	1,1269
Lev bulgare	1,9558	1,9558	1,9558	1,9558
Livre sterling	0,8778	0,8847	0,8508	0,8945
Livre libanaise	1 690,7353	NA	1 697,0740	NA
Réal brésilien	4,4134	4,3085	4,5157	4,4440
Rouble	72,4553	74,0416	69,9563	79,7153
Roupie (Inde)	78,8361	80,7332	80,1870	79,7298
Yuan	7,7355	7,8081	7,8205	7,8751
Zloty polonais	4,2976	4,2615	4,2568	4,3014

### c. Conversion des transactions en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change du jour de l'opération. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et ceux découlant de la conversion au taux de change

de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat, en *Autres produits et charges opérationnels courants* pour les transactions faisant l'objet d'une couverture de change et en *Autres produits et charges financiers* pour les autres.

## NOTE 2

## PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Méthodes de consolidation

La société Sopra Steria Group est l'entreprise consolidante.

Les comptes des entreprises placées sous le contrôle exclusif de Sopra Steria Group sont consolidés par intégration globale. Un investisseur contrôle une entité émettrice lorsqu'il est exposé ou qu'il a des droits à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Par conséquent, l'investisseur contrôle une entité émettrice si et seulement si tous les éléments ci-dessous sont réunis :

- il détient le pouvoir sur l'entité émettrice ;
- il est exposé ou a des droits à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice ;
- il a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité émettrice de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Les participations dans les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée exister, sauf à démontrer clairement que ce n'est pas le cas, lorsque la société mère détient, directement ou indirectement, 20 % ou davantage des droits de vote dans l'entreprise détenue.

Les transactions intra-groupe, les soldes et les profits latents sur les opérations entre sociétés du Groupe sont éliminés.

Les comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31 décembre. Ils sont le cas échéant retraités afin d'assurer l'homogénéité des règles de comptabilisation et d'évaluation appliquées par le Groupe.

Le périmètre de consolidation est présenté en note 18.

## 2.1. Principales acquisitions

- **SAB** – Le 3 juillet 2019, Sopra Steria a acquis, via sa filiale Sopra Banking Software, 70 % du capital de SAB, groupe considéré comme un des principaux éditeurs de logiciels de Core Banking en France.

Les activités de SAB et de ses filiales sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 3 juillet 2019. Dans le cadre de cette acquisition Sopra Banking Software a accordé aux actionnaires minoritaires de SAB une option de vente de leurs titres, soit les 30 % non encore détenus par le Groupe. Cette option est exerçable uniquement dans le courant de l'exercice 2020.

Les travaux d'inventaire des actifs acquis et des passifs repris ont permis à ce stade l'identification, la valorisation et la reconnaissance de relations clients pour 8,4 M€ et de logiciels métiers pour 9,2 M€. Le délai d'affectation court jusqu'au 30 juin 2020. Cette activité est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie Sopra Banking Software.

L'allocation du goodwill se décompose actuellement de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>SAB</b>
Total des actifs acquis	65,3
Total des passifs repris	- 48,8
<b>Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)</b>	<b>16,5</b>
Intérêts minoritaires	5,0
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>71,4</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>59,9</b>

- **Sopra Financial Technology GmbH** – Le 2 août 2019, Sopra Steria Group, société mère du Groupe, a acquis 51 % du capital de la société Sopra Financial Technology GmbH, l'entité chargée du développement, de la maintenance et de l'exploitation du système d'information commun aux banques coopératives du réseau allemand Sparda.

L'identification des actifs acquis et des passifs repris est en cours et se poursuivra jusqu'au 1<sup>er</sup> août 2020. Ces travaux ont permis à ce stade la valorisation et la reconnaissance de logiciels métiers à hauteur de 8,0 M€.

Sopra Financial Technology GmbH fait l'objet d'un suivi individuel de sa performance et le management de Sopra Steria l'identifie comme un secteur opérationnel distinct. Ses caractéristiques opérationnelles font qu'elle est constitutive d'une unité génératrice de trésorerie qui lui est propre et qui est incluse dans le regroupement Autre Europe.

L'allocation provisoire du goodwill se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>SFT</b>
Total des actifs acquis	153,1
Total des passifs repris	- 119,5
<b>Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)</b>	<b>33,6</b>
Intérêts minoritaires	16,5
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>22,6</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>5,5</b>

- **Apak** – Le 18 octobre 2018, Sopra Steria a acquis, via sa filiale Sopra Banking Software, 100 % du capital d'Apak, éditeur de solutions de crédits spécialisés pour le financement automobile et d'actifs. En 2019, le Groupe a procédé à l'allocation définitive du prix d'acquisition.

Les activités d'Apak sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 18 octobre 2018. Elles font partie de l'unité génératrice de trésorerie Sopra Banking Software. Les actifs acquis

et les passifs assumés comprennent la valorisation de logiciels métiers pour 12,3 M€, de relations clients pour 10,8 M€ et d'une marque pour 2,4 M€.

L'allocation du goodwill est définitive. Il est déterminé de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Apak</b>
Total des actifs acquis	57,4
Total des passifs repris	- 20,0
<b>Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)</b>	<b>37,4</b>
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>129,4</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>92,1</b>

- **Autres** – Les actifs acquis et les passifs assumés des sociétés It-Economics, BLUECARAT et O.R. System acquises en 2018 n'ont pas donné lieu à ajustement par rapport à ceux présentés au 31 décembre 2018. Les délais d'affectation sont clos.

#### Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » à l'achat d'actifs et la reprise de passifs constituant une entreprise. L'acquisition d'actifs ou de groupes d'actifs ne constituant pas une entreprise est comptabilisée selon les normes applicables à ces actifs.

Le Groupe comptabilise tout regroupement d'entreprise selon la méthode de l'acquisition qui consiste :

- à évaluer et à comptabiliser à la juste valeur à la date d'acquisition les actifs identifiables acquis, les passifs assumés. Le Groupe identifie et affecte ces éléments sur la base des dispositions contractuelles, des conditions économiques et de ses politiques comptables et de gestion ;
- à évaluer toute participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à sa juste valeur, soit sur la base de sa quote-part dans la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés ;
- à évaluer et à comptabiliser à la date d'acquisition la différence dénommée « écart d'acquisition » ou « goodwill » entre :
  - d'une part, le prix d'acquisition de l'entreprise acquise auquel est ajouté le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans l'acquisition,

- d'autre part, le solde net des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Le choix du mode de valorisation des intérêts ne conférant pas le contrôle est réalisé acquisition par acquisition et a pour conséquence soit la comptabilisation d'un « goodwill complet » en cas d'utilisation de la juste valeur, soit d'un « goodwill partiel » en cas d'utilisation d'une quote-part dans la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

La date de l'acquisition est la date à laquelle le Groupe obtient effectivement le contrôle de l'entreprise acquise.

Le prix d'acquisition de l'entreprise acquise correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, en excluant tout élément qui rémunère une transaction distincte de la prise de contrôle.

Dans le cas où la comptabilisation initiale ne peut être déterminée que provisoirement avant la fin de la période au cours de laquelle le regroupement est effectué, l'acquéreur comptabilise le regroupement en utilisant des valeurs provisoires. L'acquéreur doit ensuite comptabiliser les ajustements de ces valeurs provisoires liés à l'achèvement de la comptabilisation initiale, dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

## 2.2. Autres mouvements de périmètre

- **Sopra Steria Recruitment Ltd** – Le 28 juin 2019, le Groupe a réalisé la cession de 100 % de sa filiale dédiée à une activité de recrutement au Royaume-Uni à Resource Solutions Group. Cette opération a généré un résultat positif de cession de 1,4 M€ nets des frais de cession qui est présenté en Autres produits et charges opérationnels non courants (cf. note 4.2) affecté au secteur opérationnel Royaume-Uni.
- **En 2019**, aucun autre mouvement de périmètre significatif n'est intervenu.

## NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

## 3.1. Résultats sectoriels

## a. France

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Chiffre d'affaires	1 813,1		1 699,5	
Résultat opérationnel d'activité	175,5	9,7 %	155,4	9,1 %
Résultat opérationnel courant	167,2	9,2 %	139,2	8,2 %
Résultat opérationnel	156,9	8,7 %	131,8	7,8 %

## b. Royaume-Uni

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Chiffre d'affaires	771,5		783,1	
Résultat opérationnel d'activité	56,1	7,3 %	45,0	5,7 %
Résultat opérationnel courant	43,8	5,7 %	32,6	4,2 %
Résultat opérationnel	42,3	5,5 %	18,7	2,4 %

## c. Autre Europe

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Chiffre d'affaires	1 152,9		997,1	
Résultat opérationnel d'activité	77,4	6,7 %	80,4	8,1 %
Résultat opérationnel courant	73,0	6,3 %	74,9	7,5 %
Résultat opérationnel	66,1	5,7 %	68,5	6,9 %

## d. Sopra Banking Software

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Chiffre d'affaires	438,9		373,7	
Résultat opérationnel d'activité	4,9	1,1 %	- 13,3	- 3,6 %
Résultat opérationnel courant	- 8,9	- 2,0 %	- 24,2	- 6,5 %
Résultat opérationnel	- 18,0	- 4,1 %	- 28,9	- 7,7 %

## e. Autres Solutions

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Chiffre d'affaires	257,5		241,8	
Résultat opérationnel d'activité	40,3	15,7 %	40,4	16,7 %
Résultat opérationnel courant	39,1	15,2 %	38,4	15,9 %
Résultat opérationnel	35,9	14,0 %	36,5	15,1 %

## f. Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Chiffre d'affaires	4 434,0		4 095,3	
Résultat opérationnel d'activité	354,3	8,0 %	307,9	7,5 %
Résultat opérationnel courant	314,2	7,1 %	260,8	6,4 %
Résultat opérationnel	283,2	6,4 %	226,6	5,5 %

En application d'IFRS 8, l'information sectorielle est basée sur les données internes de gestion utilisées par le Directeur général, principal décideur opérationnel du Groupe.

Le Groupe est géré sur une base reflétant à la fois ses métiers et la répartition géographique de ses activités.

Les secteurs présentés correspondent à 5 pôles :

- le pôle France regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique et de Cybersécurité ;
- le pôle Royaume-Uni regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique, de Cybersécurité et de *Business Process Services* ;
- le pôle Autre Europe regroupant les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique et de Cybersécurité dans les pays européens autres que la France et le Royaume-Uni (Allemagne, Norvège, Suède, Danemark, Espagne, Italie, Belgique, Luxembourg, Suisse), y compris la plate-forme d'exploitation de services bancaires en Allemagne *Sopra Financial Technology GmbH* ;
- *Sopra Banking Software* qui regroupe les activités de solutions Core Banking et de Crédits Spécialisés ;
- le pôle Autres Solutions qui regroupe les activités de solutions Ressources Humaines et Immobilières.

### 3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	France	Étranger	Total
Exercice 2018	2 008,8	2 086,5	4 095,3
<b>Exercice 2019</b>	<b>2 186,7</b>	<b>2 247,3</b>	<b>4 434,0</b>

Les pays ne sont pas représentatifs des secteurs opérationnels présentés en note 3.1 et correspondent à des zones géographiques.

### 3.3. Ventilation par pays des actifs non courants

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres pays d'Europe	Autres zones	Total
Écarts d'acquisition	762,6	706,7	342,3	2,3	1 813,9
Immobilisations incorporelles	93,9	113,6	65,3	0,2	272,9
Immobilisations corporelles	62,7	18,8	46,7	15,1	143,4

Les pays ne sont pas représentatifs des secteurs opérationnels présentés en note 3.1 et correspondent à des zones géographiques.

## 4.1. Analyse du chiffre d'affaires par pôle

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
France	1 813,1	40,9 %	1 699,5	41,5 %
Royaume-Uni	771,5	17,4 %	783,1	19,1 %
Autre Europe	1 152,9	26,0 %	997,1	24,3 %
Sopra Banking Software	438,9	9,9 %	373,7	9,1 %
Autres Solutions	257,5	5,8 %	241,8	5,9 %
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4 434,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4 095,3</b>	<b>100,0 %</b>

Le chiffre d'affaires est constitué pour l'essentiel de prestations dont le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, 98 % environ de celui-ci consistant en des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures, de tierce maintenance applicative et de construction.

Le montant du prix de transaction affecté aux obligations de prestation non encore remplies au 31 décembre 2019 est déterminé en appliquant les exemptions prévues par la norme qui permettent d'exclure de la détermination de cette valeur les obligations de prestation suivantes :

- celles réalisées sur la base d'une consommation réelle de services donnant droit à facturation : les prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective) ;

- celles faisant partie d'un contrat dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an, cette exemption étant appliquée par le Groupe uniquement aux prestations de type redevance de maintenance de logiciels dont la durée ferme ne dépasse pas dans la majeure partie des contrats un an.

Sur cette base, dans les limites fixées par la norme, le chiffre d'affaires non encore reconnu affecté aux obligations de prestation non encore remplies est issu uniquement des prestations objet d'un contrat au forfait et accessoirement de ventes de licences dont le transfert aux clients n'aurait pas encore été effectué. Sa valeur est d'au moins 701,7 M€ au 31 décembre 2019. Elle sera reconnue en chiffre d'affaires principalement dans l'exercice qui suit.

**Reconnaissance du revenu**

Le chiffre d'affaires doit être reconnu de manière à traduire le transfert du contrôle des biens ou des services promis au client pour le montant de contrepartie auquel le Groupe s'attend à avoir droit en échange.

**a. Principes généraux****i. Identification du contrat conclu avec le client**

Pour qu'un contrat ou un regroupement de contrats avec un client puisse donner lieu à reconnaissance de revenu, il doit respecter cinq critères : le contrat a une substance commerciale (génération de flux de trésorerie futurs au bénéfice du Groupe), les parties ont approuvé le contrat et se sont engagées à respecter leurs obligations respectives, les droits et obligations de chaque partie sont identifiés, les conditions de paiements sont identifiables, le client a la capacité et l'intention de régler la contrepartie en échange des biens et services qui lui seront fournis.

**ii. Identification des obligations de prestations incluses dans le contrat**

Ce contrat ou le regroupement de contrats peut comprendre une ou plusieurs obligations de prestations : prestation unique ou contrat à éléments multiples. Une obligation de prestation doit être distinguée des autres à deux conditions. Le bien ou le service sous-jacent doit tout d'abord être distinct dans l'absolu : il peut être vendu seul ou le client peut en tirer bénéfice au moyen de ressources facilement disponibles sur le marché. Le bien ou le service doit aussi être distinct dans le cadre du contrat ce qui

nécessite d'analyser la relation de transformation entre les différents biens et services du contrat. Cette relation n'existe pas si le bien ou service considéré n'est pas utilisé pour produire les autres biens ou services objet du contrat, s'il ne vient pas considérablement modifier ou adapter un autre bien ou service promis au contrat, s'il n'est pas étroitement lié ou fortement dépendant des autres biens ou services promis au contrat.

**iii. Détermination du prix de transaction du contrat**

Une fois l'existence du contrat validée et les différentes obligations de prestations identifiées, le prix de transaction du contrat doit être déterminé puis sa répartition entre les différentes obligations de prestations réalisée.

Le prix de transaction du contrat peut inclure des contreparties variables qui prennent généralement la forme de remises, de rabais, de pénalités ou à l'inverse de bonus et peuvent être conditionnées à la réalisation d'événements du projet. Il peut aussi inclure une composante financière significative ou une contrepartie payable au client.

La contrepartie variable n'est prise en compte à l'origine du contrat qu'à hauteur du montant pour lequel il est hautement probable selon le Groupe qu'il n'existera pas d'ajustement significatif à la baisse du revenu sur les périodes suivantes et si elle n'est pas conditionnée par des événements extérieurs hors du contrôle de la Société. Cette contrepartie variable est répartie sur les obligations de prestations au prorata de leur prix de vente spécifique respectif si elle ne peut pas être allouée différemment.



Une composante financière incluse dans le prix de transaction est identifiée si elle est significative et si le délai entre la réalisation de la prestation et son paiement est supérieur à douze mois ou si la courbe de temps au titre de la réalisation des services diverge fortement de celle des règlements. Cette composante financière significative conduit à ajuster le chiffre d'affaires et est comptabilisée comme un revenu financier en *Autres produits financiers* lorsque le Groupe finance le client ou comme une charge financière en *Autres charges financières* lorsque le client finance le Groupe par le versement d'avances.

Une contrepartie payable au client est portée en diminution du prix de transaction du contrat si elle ne correspond pas à une prestation distincte fournie par le client. Dans le cas contraire elle est reconnue en charge opérationnelle.

#### **iv. Allocation du prix de transaction aux différentes obligations de prestations identifiées**

Le prix de transaction du contrat est alloué à chaque obligation de prestations identifiée dans le contrat en proportion des prix de vente spécifiques de chaque bien ou service sous-jacent. Le prix de vente spécifique est le prix de l'obligation de prestation comme si elle était vendue séparément. Il s'appuie généralement sur des prix catalogue, sur des prix de transactions passées similaires, voire des prix de marché observables. Sur certains contrats à éléments multiples, essentiellement dans le domaine de l'édition de solutions, le Groupe peut être amené à estimer le prix de vente de la licence par une approche résiduelle ; celui-ci correspond alors au prix de transaction du contrat diminué des prix de vente spécifiques des autres obligations de prestations.

Le montant alloué à chaque obligation de prestations identifiée dans le contrat est reconnu en chiffre d'affaires lors du transfert du contrôle au client des biens ou services sous-jacent promis au contrat.

#### **v. Reconnaissance du revenu**

Le transfert du contrôle d'un bien ou d'un service au client est réalisé en continu (impliquant la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement) seulement si l'une des trois conditions suivantes est satisfaite :

- le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation au fur et à mesure où celle-ci a lieu ;
- la prestation crée ou valorise un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de son développement ;
- si aucune des deux premières conditions ne peut s'appliquer, le chiffre d'affaires de prestations réalisées selon un contrat au forfait ne peut être reconnu à l'avancement que si l'actif créé n'a pas d'autre utilisation alternative pour le Groupe et le Groupe dispose d'un droit exécutoire à paiement au titre des travaux réalisés à date.

Les prestations rendues non encore ou partiellement facturées figurent au bilan en *Actifs sur contrats clients* du poste *Clients et comptes rattachés*. Celles facturées mais non encore totalement exécutées figurent au bilan en *Passifs sur contrats clients* du poste *Autres dettes courantes*. Les actifs et passifs sur contrats clients sont présentés sur une base nette pour chaque contrat individuel.

Dans le cas où un contrat au forfait devient déficitaire, la perte à terminaison est systématiquement provisionnée dans le poste *Provisions pour risques et charges*.

#### **b. Application pratique à la reconnaissance du revenu des prestations réalisées par le Groupe pour le compte de ses clients**

##### **i. Coûts d'obtention de contrat**

Les coûts d'obtention d'un contrat sont comptabilisés à l'actif si deux conditions sont remplies : ils n'auraient pas été encourus si le contrat n'avait pas été obtenu et ils sont recouvrables. Il peut s'agir de commissions de commerciaux si celles-ci sont spécifiquement et uniquement liées à l'obtention d'un contrat et n'ont donc pas été accordées de manière discrétionnaire.

##### **ii. Coûts d'exécution de contrat : phases de transition/transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS**

Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat sont des coûts directement liés au contrat, qui sont nécessaires à la réalisation des obligations de prestation dans le futur et que l'on s'attend à recouvrer. Ils ne remplissent pas les critères définis dans les principes généraux pour constituer une obligation de prestation distincte.

Certains contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure ou d'Outsourcing peuvent comprendre des phases de transition et de transformation. Dans le cadre de contrats simples, ces activités sont confondues et ont pour objectif de préparer la phase d'exploitation. Elles ne sont pas distinctes des services ultérieurs à rendre. Elles sont dans ce cas constitutives de coûts de mise en œuvre du contrat. Ceux-ci sont capitalisés et reconnus en *Stocks et en-cours (Autres actifs courants)*.

En revanche, dans le cadre de contrats plus complexes ou d'envergure, la phase de transformation est souvent plus importante, plus longue et significative. Elle intervient généralement préalablement à l'exploitation ou est concomitante à une exploitation d'intérim pour définir un modèle d'exploitation cible. Cette prestation est alors souvent constitutive d'une obligation de prestation distincte.

Les contrats de licences en mode SaaS nécessitent des phases préparatoires (intégration fonctionnelle, mis en place de l'environnement technique) dans le but d'accéder à une phase cible d'exploitation. Elles ne représentent pas des obligations distinctes mais constituent des coûts de mise en œuvre du contrat qui sont capitalisés et reconnus en *Stocks et en-cours (Autres actifs courants)*.

Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat capitalisés en *Stocks et en-cours (Autres actifs courants)* sont repris en résultat selon un mode cohérent avec la reconnaissance des revenus et ne donnent jamais lieu à reconnaissance de chiffre d'affaires.

##### **iii. Prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective)**

Le chiffre d'affaires des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective) est comptabilisé, conformément aux principes généraux, au moment où le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation. Il est reconnu en fonction des temps passés ou d'autres unités d'œuvres facturables.

**iv. Prestations objet d'un contrat au forfait**

Le chiffre d'affaires de prestations objet d'un contrat au forfait est comptabilisé, conformément aux principes généraux de reconnaissance du revenu progressivement (et non à un moment précis), selon la méthode de mesure de l'avancement dans les deux situations suivantes :

- les prestations sont réalisées dans l'environnement du client ou valorisent un actif du client. Ce dernier en obtient ainsi le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de son développement ;
- le contrat prévoit des prestations de développement, dans l'environnement du Groupe, d'actifs très spécifiques (solutions par exemple) pour un client, avant leur implémentation sur l'infrastructure de ce dernier. Il prévoit aussi le règlement de leur valeur en cas de résiliation pour convenance (lorsque le client a ce droit). Ainsi, l'actif créé n'a pas d'autre utilisation alternative pour le Groupe et le Groupe dispose d'un droit exécutoire à paiement au titre des travaux réalisés à date.

Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé progressivement sur les prestations objet d'un contrat au forfait sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement, mesuré par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

**v. Licences :**

Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier la livraison d'une licence en tant qu'obligation de prestation distincte, le transfert de son contrôle au client peut être réalisé soit à un moment précis (octroi d'un droit d'utilisation), soit en continu (octroi d'un droit d'accès).

Un droit d'accès correspond à l'Édition de solutions en modèle SaaS. L'éditeur met en œuvre à tout moment des évolutions de sa solution dont le client peut subir positivement ou négativement les conséquences, ces évolutions ne constituant pas un service pour le client. Dans cette situation, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure que le client reçoit et consomme les avantages de la prestation.

Si la nature de la licence accordée au client ne correspond pas à la définition du droit d'accès, il s'agit alors d'un droit d'utilisation. Dans cette situation, le chiffre d'affaires de la licence sera reconnu à sa livraison dès lors que celle-ci respecte toutes les obligations prévues au contrat.

Une vente de licence sous un format souscription peut avoir la nature d'une vente d'un droit d'accès ou d'une vente d'un droit d'utilisation en fonction des engagements pris et accordés dans le contrat avec le client.

**vi. Distinction agent/principal**

Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier une prestation de revente de biens ou services comme une obligation de prestation distincte, alors il convient de déterminer si le Groupe agit comme « agent » ou comme « principal ». Il est « agent » s'il n'est pas responsable au regard du client de l'exécution de la prestation et de son acceptation par celui-ci, s'il n'a aucune action de transformation sur les biens ou services et s'il ne supporte aucun risque d'inventaire. Dans cette situation, il reconnaît le chiffre d'affaires pour un montant net correspondant à sa marge ou à sa commission. Dans le cas contraire, lorsqu'il prend le contrôle du bien ou du service avant sa revente au client final, il est « principal ». Le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute et les achats externes sont comptabilisés en totalité en charge opérationnelle.

## 4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel

Outre les charges de personnel distinguées en note 5, le Résultat opérationnel comprend principalement les postes suivants.

**4.2.1. Achats et charges externes inclus dans le Résultat opérationnel d'activité**

(en millions d'euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
Achats de sous-traitance sur projets	- 710,9	57,6 %	- 689,7	55,0 %
Achats non stockés de matériel et fournitures	- 23,0	1,9 %	- 19,5	1,6 %
Achats de marchandises et variation de stock	- 61,3	5,0 %	- 46,0	3,7 %
Locations	- 36,3	2,9 %	- 106,9	8,5 %
Entretien et réparations	- 73,7	6,0 %	- 71,1	5,7 %
Sous-traitance générale	- 20,4	1,7 %	- 13,9	1,1 %
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	- 84,1	6,8 %	- 73,3	5,8 %
Publicité et relations publiques	- 20,5	1,7 %	- 25,5	2,0 %
Déplacements et missions	- 116,8	9,5 %	- 121,9	9,7 %
Télécommunications	- 24,0	1,9 %	- 25,2	2,0 %
Autres charges	- 63,4	5,1 %	- 61,6	4,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>- 1 234,5</b>	<b>100 %</b>	<b>- 1 254,5</b>	<b>100 %</b>

Les charges de location comprennent en 2019 uniquement les coûts exclus ou exempts de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (cf. note 9.1).

**4.2.2. Autres produits et charges opérationnels courants inclus dans le Résultat opérationnel d'activité**

Les *Autres produits et charges opérationnels courants*, d'un montant de 13,7 M€ (1,0 M€ en 2018), comprennent principalement un profit net de change de 10,5 M€ (4,4 M€ en 2018), celui-ci venant couvrir les effets du change sur les autres postes du *Résultat opérationnel d'activité*.

En outre, en 2018, les autres charges opérationnelles courantes comprenaient des coûts significatifs relatifs à des risques opérationnels entièrement provisionnés et dont les reprises des provisions étaient traduites sur la ligne du compte de résultat *Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations*. En 2019, aucun coût opérationnel du même type n'a affecté cette ligne du compte de résultat.

## 4.2.3. Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Frais liés aux regroupements d'entreprises (honoraires, commissions...)	- 3,3	- 2,4
Coûts nets de restructuration et de réorganisation	- 31,6	- 30,0
■ dont intégration et réorganisation des activités	- 1,3	- 3,1
■ dont coût des départs	- 30,3	- 26,9
Autres charges opérationnelles	- 1,3	- 1,8
<b>Total des autres charges opérationnelles</b>	<b>- 36,2</b>	<b>- 34,2</b>
Autres produits opérationnels	5,2	-
<b>Total des autres produits opérationnels</b>	<b>5,2</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>- 31,0</b>	<b>- 34,2</b>

En 2019, le Groupe a procédé à des réorganisations principalement en France (- 7,4 M€), dans ses activités de Conseil et d'Intégrations de Systèmes, chez Sopra Banking Software (- 5,2 M€), en Espagne (- 4,1 M€) et en Allemagne (- 4,6 M€). Il s'agit là essentiellement de charges d'adaptation des ressources. En 2018, elles affectaient principalement le Royaume-Uni pour 13,4 M€, la France pour 4,7 M€, dont 3,7 M€ dans ses activités de gestion d'infrastructures informatiques, l'Allemagne pour 4,3 M€ et les activités de solutions dont Sopra Banking Software pour 2,7 M€ et Sopra HR Software pour 1,6 M€.

Les coûts relatifs à la réorganisation des activités comprennent essentiellement des dépenses relatives à la réorganisation des locaux du fait de regroupements d'entreprises et notamment des locaux restés vacants.

Les autres charges opérationnelles consistent essentiellement en des dépréciations exceptionnelles d'actifs applicatifs devenus obsolètes dans l'organisation des activités actuelles. Les autres produits opérationnels comprennent les effets de sorties d'actifs pour 2,3 M€ au Royaume-Uni et des produits non récurrents non directement liés à l'activité opérationnelle en Allemagne principalement chez Sopra Financial Technology GmbH.

## NOTE 5

## AVANTAGES AU PERSONNEL ET PAIEMENTS FONDÉS EN ACTIONS

## 5.1. Charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Salaires et traitements	- 1 999,5	- 1 841,8
Charges sociales	- 631,7	- 580,6
Charge nette liée aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés	- 37,3	- 19,1
<b>TOTAL</b>	<b>- 2 668,5</b>	<b>- 2 441,5</b>

Le Groupe comptabilise en Charges de personnel le montant des avantages à court terme, ainsi que les cotisations à payer au titre des régimes de retraite. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Les principes applicables aux charges relatives aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés sont décrits aux notes 5.3.2 pour les autres avantages à long terme et 5.3.1 pour les avantages postérieurs à l'emploi.

## 5.2. Effectifs

Effectifs fin de période	Exercice 2019	Exercice 2018
France	19 502	19 013
International	26 743	25 101
<b>TOTAL</b>	<b>46 245</b>	<b>44 114</b>

Effectifs moyens	Exercice 2019	Exercice 2018
France	19 513	17 833
International	26 542	23 786
<b>TOTAL</b>	<b>46 055</b>	<b>41 619</b>

## 5.3. Engagements de retraite et assimilés

### I LES ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS SE DÉCOMPOSENT DE LA FAÇON SUIVANTE :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Avantages postérieurs à l'emploi à l'actif	- 2,0	- 2,0
Avantages postérieurs à l'emploi au passif	341,8	310,3
<b>Avantages postérieurs à l'emploi nets</b>	<b>339,7</b>	<b>308,3</b>
Autres avantages à long terme	10,2	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>350,0</b>	<b>315,5</b>

#### 5.3.1. Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent principalement les engagements du Groupe vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière en France (40,6 % des obligations totales du Groupe), des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (40,0 % des obligations totales du Groupe) et en Allemagne (18,3 %). Marginalement, ils comprennent aussi des indemnités de départ dans certains pays africains et un régime à prestations définies en Belgique. Au 31 décembre 2019, ils représentent un montant de 339,7 M€, contre 308,3 M€ au 31 décembre 2018.

**Au Royaume-Uni**, le Groupe dispose de cinq plans de régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. Pour chacun d'entre eux, les obligations à financer sont couvertes par des actifs. Trois d'entre eux sont fermés à tout nouveau salarié et l'acquisition de droits futurs est gelée. Dans chacun de ces plans, les prestations à verser sont basées en grande partie sur le salaire final du participant au plan mais aussi, dans d'autres cas, sur une moyenne des salaires du participant et d'éventuels avantages accessoires. Chaque plan est constitué sous la forme de trust et est encadré par le régulateur défini dans la législation britannique sur les retraites. Les administrateurs des plans sont des *corporate trustees* dont les Directeurs incluent des représentants des participants aux plans, des représentants de la société et des membres indépendants. Des conseils externes sont employés par les administrateurs pour la gestion quotidienne des plans ainsi qu'en matière juridique, de politique d'investissement et d'actuariat. La loi britannique requiert une évaluation triennale des plans qui sert de base à la détermination des contributions à verser par l'employeur aux fonds. Celle en cours se terminera à l'issue du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

Les risques relatifs à ces plans sont :

- la gestion d'actifs ;
- l'inflation sur laquelle les droits à pension sont indexés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments financiers indexés sur l'inflation ;
- les taux d'intérêt dans la mesure où les flux futurs de trésorerie à décaisser sont actualisés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêt ;
- l'évolution des hypothèses démographiques telles que les tables de mortalité.

Ces plans distinguent des participants actifs qui acquièrent encore des droits, des participants encore en activité mais dont les droits sont gelés et des participants retraités. Ces trois catégories de participants représentent respectivement 4,3 %, 53,0 % et 42,7 % du total des obligations.

Les projections de décaissement des prestations par les fonds dont le montant s'élève à 1 779,2 M€ au 31 décembre 2019, pour le total des dix prochaines années seraient les suivantes en M€ :

- à moins de deux ans : 116,9 M€ ;
- de deux ans à cinq ans : 187,4 M€ ;
- de cinq ans à dix ans : 347,5 M€.

Ces décaissements consistent en des prestations servies et en des estimations de transferts des obligations (et des actifs associés), à la demande des bénéficiaires, vers des sociétés gestionnaires externes.

Les actifs de couverture des obligations s'élèvent à 1 643,5 M€ au 31 décembre 2019.

Ces plans comprennent le versement de contributions afin de combler les déficits des fonds (contributions minorées de frais et de prélèvements obligatoires) et de financer le coût des services rendus au cours de l'exercice. En 2019, sur 12 mois, cette contribution versée représente 28,3 M€, dont 23,3 M€ au titre du financement du déficit (24,3 M€ en incluant d'autres décaissements associés). Le montant des contributions qui seront versées en 2020 s'élèvera à 25,1 M€, dont 20,4 M€ au titre du financement du déficit.

**En France**, le régime à prestations définies concerne le versement d'indemnités de départ en retraite. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application essentiellement des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.

Ce passif évolue notamment en fonction d'hypothèses démographiques telles que les taux de mortalité (statistiques publiques), et du taux d'actualisation, taux publié par l'agence Bloomberg pour la zone euro.

Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

**En Allemagne**, six plans existent, dont deux importants (53,2 M€), et font l'objet d'une provision car ils ne sont pas financés. Le plan principal a pour objet le versement d'une pension minimale atteignant 14,1 % du salaire versé jusqu'au plafond de la sécurité sociale et 35,2 % au-delà. Ce plan ne concerne que les salariés entrés en service avant le 1<sup>er</sup> janvier 1986 et les droits à pension sont gelés depuis le 30 septembre 1996. Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

Des plans existent également en Pologne, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, en Tunisie et en Belgique. Dans ce dernier pays, le plan est financé et a pour objet le versement d'une rente au bénéficiaire au moment de la retraite. Pour les autres, ils consistent en des indemnités de départ à verser. Tous ces plans sont regroupés en « Autres » et le plan belge en est le principal contributeur.

## a. Évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	Fonds de pension à prestations définies Royaume-Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
<b>Hypothèses de calcul des dettes actuarielles</b>					
Taux d'actualisation	2,07 %	0,08 % à 1,09 %	0,08 % à 0,87 %	0,40 % à 6,35 %	
Taux d'inflation	2,02 %	0,20 %	na	na	
Augmentation des salaires	2,92 %	2,00 % à 2,50 %	2,00 % à 2,50 %	3,00 % à 7,00 %	
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	60 à 65 ans	variable	
<b>Montants comptabilisés au bilan</b>					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2019	1 779,2	139,9	64,6	14,2	1 997,9
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2019	1 643,5	1,9	2,5	10,3	1 658,2
<b>Passif net au bilan au 31/12/2019</b>	<b>135,7</b>	<b>138,0</b>	<b>62,1</b>	<b>3,9</b>	<b>339,7</b>
<b>Composantes du coût du passif net</b>					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,0	8,9	0,2	0,9	14,0
Coût des services passés	-	-	1,5	-	1,5
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	44,2	2,2	0,7	0,1	47,3
Intérêts sur les actifs du régime	-40,3	-	-	-0,1	-40,4
<b>Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat</b>	<b>7,9</b>	<b>11,1</b>	<b>2,5</b>	<b>0,9</b>	<b>22,4</b>
Effet des réévaluations du passif net	1,6	8,7	4,0	0,2	14,5
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	-143,6	-	-	-0,3	-143,9
■ dont écarts d'expérience	-14,2	-2,0	-0,5	-	-16,7
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	-22,5	-5,2	-	0,1	-27,6
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	181,9	15,9	4,5	0,5	202,7
<b>Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres</b>	<b>1,6</b>	<b>8,7</b>	<b>4,0</b>	<b>0,2</b>	<b>14,5</b>
<b>Variations du passif net</b>					
<b>Passif net au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>147,5</b>	<b>115,3</b>	<b>41,3</b>	<b>4,2</b>	<b>308,3</b>
Variations de périmètre	-	5,0	15,9	-	20,9
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	7,9	11,1	2,5	0,9	22,4
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	1,6	8,7	4,0	0,2	14,5
Cotisations	-28,3	-2,0	-1,6	-0,7	-32,7
■ dont cotisations de l'employeur	-28,3	-2,0	-1,6	-0,7	-32,7
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	7,0	-	-	-	7,0
Autres mouvements	-	-	-	-0,7	-0,7
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>135,7</b>	<b>138,0</b>	<b>62,1</b>	<b>3,9</b>	<b>339,7</b>

Les variations de périmètre correspondent essentiellement aux acquisitions en France de SAB et en Allemagne de Sopra Financial Technology. Pour rappel, l'évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2018 est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Fonds de pension à prestations définies Royaume-Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
<b>Hypothèses de calcul des dettes actuarielles</b>					
Taux d'actualisation	2,89 %	1,66 % à 1,89 %	1,24 % à 1,66 %	0,80 % à 7,09 %	
Taux d'inflation	3,15 %	0,20 %	na	na	
Augmentation des salaires	3,15 %	2,00 % à 2,50 %	2,00 % à 2,50 %	3,00 % à 9,00 %	
Age de départ à la retraite	variable	65 ans	60 à 65 ans	variable	
<b>Montants comptabilisés au bilan</b>					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2018	1 544,1	117,4	41,3	19,9	1 722,6
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2018	1 396,6	2,1	-	15,7	1 414,3
<b>Passif net au bilan au 31/12/2018</b>	<b>147,5</b>	<b>115,3</b>	<b>41,3</b>	<b>4,2</b>	<b>308,3</b>
<b>Composantes du coût du passif net</b>					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,5	8,3	0,2	0,9	13,9
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	42,0	2,0	0,6	0,6	45,2
Intérêts sur les actifs du régime	-37,2	-	-	-0,2	-37,4
<b>Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat</b>	<b>9,4</b>	<b>10,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,3</b>	<b>21,8</b>
Effet des réévaluations du passif net	-34,7	-1,9	-0,4	0,2	-36,8
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	58,5	-	-	-0,6	57,9
■ dont écarts d'expérience	11,6	-0,6	-0,1	0,6	11,5
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	-9,8	0,7	-	0,2	-8,8
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	-95,1	-1,9	-0,3	-0,1	-97,3
<b>Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres</b>	<b>-34,7</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>-36,8</b>
<b>Variations du passif net</b>					
<b>Passif net au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>201,6</b>	<b>112,0</b>	<b>42,2</b>	<b>3,0</b>	<b>358,9</b>
Variations de périmètre	-	0,1	-	-	0,1
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	9,4	10,2	0,8	1,3	21,8
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	-34,7	-1,9	-0,4	0,2	-36,8
Cotisations	-27,7	-5,2	-1,4	-5,1	-39,5
■ dont cotisations de l'employeur	-27,7	-5,2	-1,4	-5,1	-39,5
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	-1,1	-	-	-	-1,1
Autres mouvements	-	-	-	4,9	4,9
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>147,5</b>	<b>115,3</b>	<b>41,3</b>	<b>4,2</b>	<b>308,3</b>

**b. Évolution des actifs et des passifs de retraite au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, les engagements nets des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi correspondent à la valeur nette des obligations de prestations et des actifs servant à leur couverture. Les évolutions de ces actifs et de ces passifs sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début de période</b>	<b>1 544,1</b>	<b>1 685,7</b>
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	84,2	- 12,3
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,0	4,5
Coût des services passés	-	-
Intérêts	44,2	42,0
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	145,0	- 93,3
■ dont écarts d'expérience	- 14,2	11,6
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 22,5	- 9,8
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	181,7	- 95,1
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 42,3	- 82,5
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 779,2</b>	<b>1 544,1</b>
<b>Juste valeur des actifs du régime en début de période</b>	<b>1 396,6</b>	<b>1 484,1</b>
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	77,2	- 11,3
Intérêts	40,3	37,2
Effets des réévaluations des actifs du régime	143,4	- 58,5
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	143,6	- 58,5
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 0,2	-
Cotisations de l'employeur	28,3	27,7
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 42,3	- 82,5
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 643,5</b>	<b>1 396,6</b>

La réduction du passif net résulte principalement des cotisations versées au titre de la réduction du déficit et de l'évolution favorable du taux d'actualisation.

Les actifs des régimes de fonds de pension au Royaume-Uni se répartissent en quatre catégories :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actions	360,0	368,9
Obligations/placements privés	336,3	673,6
Immobilisations	249,8	246,5
Autres actifs	697,4	107,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 643,5</b>	<b>1 396,6</b>

Les autres actifs sont constitués principalement par de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (175,7 M€ au 31 décembre 2019) et par des instruments de couverture (527,1 M€ au 31 décembre 2019).

Le taux d'actualisation utilisé à l'égard des engagements vis-à-vis du personnel est basé sur le rendement des obligations « AA » en cohérence avec la durée des passifs arrondi au deuxième point de décimale le plus proche. Ainsi, au Royaume-Uni, la référence utilisée est la courbe de rendement Mercer.

Une diminution de 0,25 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une augmentation des engagements de 82,0 M€.

Une augmentation de 0,25 point de ce même taux entraînerait une réduction des engagements de 74,2 M€. Une réduction de 10 % de la valeur des actifs entraînerait une diminution de ceux-ci de 164,3 M€, alors qu'une hausse de 10 % augmenterait leur valeur de 164,3 M€. Ces estimations de sensibilité sont réalisées toutes choses étant égales par ailleurs.

En outre, au 31 décembre 2019, un plan est en position d'actif net et représente 2,0 M€. Cet actif est jugé récupérable par l'intermédiaire d'une réduction des cotisations futures.

## c. Évolution des actifs et des passifs de retraite en France

<i>(en millions d'euros)</i>	Indemnités de fin de carrière France 31/12/2019	Indemnités de fin de carrière France 31/12/2018
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début de période</b>	<b>117,4</b>	<b>114,1</b>
Variations de périmètre	5,0	0,1
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8,9	8,3
Coût des services passés	-	-
Intérêts	2,2	2,0
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	8,7	- 1,8
■ dont écarts d'expérience	- 2,0	- 0,6
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 5,2	0,7
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	15,9	- 1,9
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 2,2	- 5,3
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>139,9</b>	<b>117,4</b>
<b>Juste valeur des actifs du régime en début de période</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	-	-
Intérêts	-	-
Effets des réévaluations des actifs du régime	-	-
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	-	-
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	-	-
Cotisations de l'employeur	-	-
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 0,2	-
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>

Sur les passifs de retraite de la France, une variation de +/- 0,50 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une variation des engagements de (-) 8,8 M€/(+) 9,6 M€.

La ventilation par échéances de l'engagement au titre des indemnités de départ en retraite en France est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
<b>Prestations théoriques actualisées à verser par l'employeur :</b>		
■ à moins d'1 an	2,5	2,3
■ de 1 à 5 ans	16,2	11,3
■ de 5 à 10 ans	36,2	30,3
■ de 10 à 20 ans	59,8	50,2
■ à plus de 20 ans	25,2	23,2
<b>ENGAGEMENT TOTAL</b>	<b>139,9</b>	<b>117,4</b>



Les régimes à prestations définies sont supportés soit directement par le Groupe qui provisionne des prestations à servir soit au travers de fonds de pension auxquels le Groupe contribue. Dans les deux cas, le Groupe comptabilise une dette de retraite correspondant à la valeur actuelle des paiements futurs estimés fonction de paramètres internes et externes et de règles et législations propres à chaque entité du Groupe.

Des plans d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies peuvent comporter des actifs de couverture destinés à éteindre les obligations. Ils sont administrés principalement par des fonds de pensions ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont principalement placés sous forme d'actions et d'obligations. Leur juste valeur est généralement déterminée par leur valeur de marché.

Les engagements des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont déterminés annuellement selon la méthode actuarielle dite des unités de crédits projetées (*projected unit credit method*) qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs.

La valeur actuelle des engagements de retraite est déterminée par l'actualisation des décaissements futurs de trésorerie au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.

La charge représentative du coût des services rendus au cours de la période est comptabilisée, en compte de résultat, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les effets des changements de régime, reconnus au travers des coûts des services passés (coûts liés aux services rendus au cours de périodes antérieures modifiés par l'introduction de changements ou de nouveaux régimes à prestations), sont immédiatement constatés dans le compte de résultat lors de leur survenance, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les pertes ou profits reconnus en cas de réduction ou de liquidation de régimes de retraite à prestations définies sont comptabilisés, lors de la survenance de l'événement, au compte de résultat en Autres charges opérationnelles ou en Autres produits opérationnels.

Une charge d'intérêts est comptabilisée au compte de résultat en *Autres charges financières* et correspond au coût de la désactualisation des engagements de retraite net des actifs de couverture.

Les hypothèses de calcul actuariel des engagements de retraite à prestations définies comportent des incertitudes qui peuvent affecter la valeur des actifs financiers et des obligations vis-à-vis des employés. Les gains et pertes actuarielles résultant des effets des changements d'hypothèses démographiques, d'hypothèses financières et de la différence entre le taux d'actualisation et le taux de rendement effectif des actifs de couverture, net de leurs frais de gestion et d'administration, sont portés directement en capitaux propres dans la rubrique des *Autres éléments du résultat global* et ne sont pas recyclables par le compte de résultat.

### 5.3.2. Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme peuvent comprendre des dettes de participation envers les salariés affectées en comptes courants bloqués sur cinq ans pour la part disponible à plus d'un an en France, des avantages liés à l'ancienneté en Allemagne et en Inde,

des engagements de prépension en Allemagne et en Belgique et des indemnités de fin de contrat en Italie, au Liban et en Inde. Ces passifs sont principalement constitués de ceux indiens qui s'élèvent à 4,4 M€ (4,0 M€ au 31/12/2018).

Les autres avantages à long terme comprennent principalement :

- les absences rémunérées de longue durée, telles que les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques ;
- les jubilés ou autres avantages liés à l'ancienneté ;
- l'intéressement et les primes à payer douze mois ou plus après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont effectué les services correspondants ;
- la dette liée à la participation des salariés. Elle est comptabilisée à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture. L'année de l'affectation de la participation, le différentiel entre la valeur actuelle de la participation et le montant nominal qui sera versé aux

salariés à l'issue de la période de blocage est porté en dettes avec comme contrepartie l'enregistrement d'une charge supplémentaire en charges de personnel. Ce différentiel est repris en diminution des charges financières au titre des cinq années suivantes ;

- les rémunérations différées versées douze mois ou plus après la fin de la période au cours de laquelle elles ont été acquises.

L'ensemble des charges relatives aux autres avantages à long terme, y compris les variations des hypothèses actuarielles, est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en *Charges de personnel* pour les services rendus et en *Autres produits et charges financiers* concernant les effets de désactualisation.

## 5.4. Paiements fondés en actions

Le coût des avantages accordés aux salariés dans le cadre des plans de stock-options, d'attribution d'actions gratuites et d'actionnariat salarié s'élève à 11,1 M€ (22,8 M€ en 2018) et est porté en déduction du *Résultat opérationnel courant*.

Il se décompose en une charge correspondant à l'avantage accordé aux salariés de 9,1 M€ majoritairement au titre des plans d'attribution d'actions gratuites de performance (19,9 M€ en 2018 dont 15,2 M€ au titre du plan d'actionnariat salarié « We Share

2018 » et 4,5 M€ au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance), en des charges sociales associées à ces plans de 2,1 M€ (2,5 M€ en 2018) et en des frais de gestion pour le solde.

### 5.4.1. Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions s'élèvent à 7,6 M€ (contre 4,5 M€ sur l'exercice 2018).

Des informations concernant les dispositions des principaux plans d'attribution gratuite d'actions sont données ci-dessous :

	Plans Sopra Steria		
	Plan de juin 2016	Plan de février 2017	Plan de février 2018
Date d'attribution par la Gérance et/ou le Conseil d'Administration	24 juin 2016	24 février 2017 (*)	16 février 2018
Nombre d'actions pouvant être attribuées en actions	88 500	109 000 (*)	128 000
<i>Rapport d'échange entre actions Sopra Steria et Steria : nbre d'actions Steria pour 1 action Sopra Steria</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Non applicable</i>
Période d'évaluation de la performance	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2019	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2020
Durée d'acquisition des droits jusqu'à l'attribution définitive	Du 24 juin 2016 au 31 mars 2019 inclus	Du 24 février 2017 au 31 mars 2020 inclus (*)	Du 16 février 2018 au 31 mars 2021 inclus
Durée de conservation obligatoire des actions à l'issue de leur attribution	Aucune	Aucune	Aucune
Conditions de performance prévues dans le plan	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2016, 2017 et 2018	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2017, 2018 et 2019	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2018, 2019 et 2020
	2) Niveau du résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018	2) Niveau du résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019	2) Niveau du résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2018, 2019 et 2020
	3) Niveau du flux net de trésorerie disponible ( <i>free cash-flow</i> ) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018	3) Niveau du flux net de trésorerie disponible ( <i>free cash-flow</i> ) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019	3) Niveau du flux net de trésorerie disponible ( <i>free cash-flow</i> ) consolidé au cours des exercices 2018, 2019 et 2020
<b>Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>52 618</b>	<b>67 432</b>	<b>97 999</b>
Nombre d'actions attribuées en 2019	52 287	-	-
Nombre d'actions annulées en 2019	331	3 496	19 427
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2019	52 287	-	-
<b>Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2019</b>	<b>-</b>	<b>63 936</b>	<b>78 572</b>
Cours de l'action	97,63	112,85 (*)	153,8
Taux sans risque	-	-	-
Dividendes	2,5 %	2,5 %	2,2 %
Volatilité	NA	NA	NA
<b>(CHARGES) / PRODUITS RECONNUS AU COMPTE DE RÉSULTAT AU TITRE DE L'EXERCICE EN MILLIONS D'EUROS</b>	<b>-0,4</b>	<b>-2,9</b>	<b>-4,1</b>

(\*) dont 5000 actions attribuées en conséquence d'une décision du Conseil d'administration du 25 octobre 2017. Le cours de bourse s'élevait alors à 157€.

Aucun nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance n'a été mis en place en 2019.

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 a fixé un plafond commun de 3 % du capital (soit 616 431 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2018) à l'ensemble des dispositifs

d'association des salariés et des mandataires sociaux au capital (options de souscription et d'achat d'actions, BSAAR, actions gratuites, augmentations de capital réservées aux salariés adhérant au plan d'épargne entreprise).

Des actions gratuites Sopra Steria Group sont attribuées à certains membres du personnel, sous condition de présence dans le Groupe à la date d'exercice et avec ou sans conditions de performance du Groupe. L'avantage accordé au titre des plans d'attribution d'actions gratuites constitue un complément de rémunération évalué et comptabilisé dans les états financiers.

À la fin de chaque exercice, le Groupe revoit, le nombre potentiel d'actions pouvant être attribuées sur la base des bénéficiaires présents et des estimations d'atteinte des conditions de performance prévues par les plans non liées au marché. L'impact de cette réestimation est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie des capitaux propres.

La valeur des actions gratuites à attribuer aux salariés en rémunération des services rendus est mesurée à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution. Cette juste valeur est basée sur le cours de Bourse à cette même date. Les conditions d'acquisition autres que des conditions de marché ne

doivent pas être prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions à la date d'évaluation. Lorsque ces instruments de capitaux propres sont frappés de conditions d'incessibilité, leur juste valeur prend en compte le coût de l'incessibilité. Le cas échéant, l'impossibilité de percevoir des dividendes est également prise en compte dans le calcul de la juste valeur. Enfin, la charge cumulée reconnue tient compte également de l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises.

La charge correspondant à l'avantage accordé au personnel au titre des actions gratuites est comptabilisée en résultat linéairement sur la période d'acquisition des droits à la rubrique *Charges liées aux stock-options et assimilées* du *Résultat opérationnel courant*. S'agissant d'un schéma de rémunération par instruments de capitaux propres, cette charge trouve sa contrepartie dans les capitaux propres au poste *Réserves consolidées et autres réserves*.

#### 5.4.2. Plan d'actionnariat salarié

En 2019, le Groupe n'a mis en place aucun plan d'actionnariat salarié.

En 2018, il avait poursuivi, dans le cadre du Projet d'Entreprise Sopra Steria 2020, la mise en œuvre d'un programme d'actionnariat salarié, dénommé We Share, comme les deux exercices précédents.

Il avait permis aux salariés d'acheter des actions Sopra Steria Group, sous certaines conditions, du 27 mars au 10 avril 2018 inclus.

Les principales caractéristiques de l'offre étaient les suivantes :

- une offre ouverte à l'ensemble des salariés éligibles ;
- un investissement, principalement *via* le FCPE, en actions Sopra Steria Group, dont la performance suivra à la hausse comme à la baisse l'évolution du cours de l'action ;
- le bénéfice d'un abondement à raison d'une action Sopra Steria Group gratuite pour une action achetée ;
- un montant d'investissement correspondant au minimum au prix d'une action et au maximum à 3 000 € ;
- le bénéfice des dividendes éventuels attachés à l'action ;
- une fiscalité favorable dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG) ;
- un investissement bloqué cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé.

Le résultat final de l'opération avait été de 106 049 actions souscrites par les salariés et autant d'actions versées au titre de l'abondement. Sopra Steria Group avait utilisé, pour transférer les actions au titre de l'abondement, son stock d'actions autodétenues, correspondant soit à des actions existantes, soit à des actions préalablement rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 juin 2017.

La juste valeur des actions gratuites accordées au titre de l'abondement avait été déterminée par référence à la moyenne des cours moyens pondérés des volumes de l'action Sopra Steria durant les vingt séances de Bourse précédant la période de souscription du 27 mars au 10 avril 2018, soit 164,43 €, à laquelle avait été appliquée une décote d'incessibilité de 20 %.

Une charge au titre d'IFRS 2 de 15,2 M€ (hors charges sociales et frais de gestion) avait été comptabilisée en *Résultat opérationnel courant*.

Par ailleurs, un plan additionnel est en place au Royaume-Uni, *Share Incentive Plan* et représente une charge de 1,5 M€.

## 5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Avantages à court terme	3,2	2,5
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Avantages sur capitaux propres	0,5	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>2,8</b>

Les rémunérations présentées dans le tableau ci-dessus concernent le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et tous les administrateurs ayant une fonction salariée au sein du Groupe.

Les *Avantages postérieurs à l'emploi* correspondent aux indemnités conventionnelles de départ en retraite (cf. note 5.3.1). Il n'existe aucun engagement pris en faveur des dirigeants en matière d'avantages postérieurs à l'emploi ou autres avantages à long terme.

## NOTE 6

## IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### 6.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Impôts courants	- 78,6	- 79,3
Impôts différés	- 8,8	- 2,7
<b>TOTAL</b>	<b>- 87,3</b>	<b>- 82,0</b>

#### a. Impôts courants

Le Groupe détermine ses impôts courants en appliquant les législations fiscales en vigueur dans les pays où les filiales et les entreprises associées du Groupe exercent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Les législations fiscales appliquées sont celles adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes.

#### b. Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs.

Les actifs d'impôts différés ne sont pris en compte que s'il est probable que l'entreprise pourra les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours des exercices futurs dans un délai raisonnable.

Ils sont revus à chaque date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôts sont évalués en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi-adopté applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé. Leur effet est comptabilisé en Impôts différés au compte de résultat à moins qu'il ne se rapporte à des éléments inscrits directement en *Autres éléments du résultat global* ; dans ce cas, il est également enregistré en gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres. Les actifs et passifs d'impôts différés, quelle que soit leur échéance, sont compensés lorsque :

- le Groupe a juridiquement le droit de compenser les actifs et passifs d'impôt courant ; et
- les actifs et passifs d'impôt différé concernent une même entité fiscale.

## 6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Résultat net</b>	<b>173,1</b>	<b>128,7</b>
Neutralisation des éléments suivants :	-	-
■ résultat net des entreprises associées	1,8	3,6
■ charge d'impôt	- 87,3	- 82,0
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>258,7</b>	<b>207,2</b>
<b>Taux d'imposition théorique</b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>- 89,1</b>	<b>- 71,3</b>
Différences permanentes	- 9,3	- 5,2
Variation des reports déficitaires non activés	1,4	- 0,6
Effet des crédits d'impôts	9,9	21,2
Différentiels de taux d'imposition	14,1	7,6
Ajustements d'impôts sur exercice antérieur	3,2	0,8
CVAE (nette d'impôt)	- 16,4	- 15,2
Contrôle fiscal	-	- 15,1
Autres impôts	- 1,1	- 4,1
<b>CHARGE D'IMPÔT RÉELLE</b>	<b>- 87,3</b>	<b>- 82,0</b>
<i>Taux effectif d'impôt</i>	<i>33,77 %</i>	<i>39,60 %</i>

Le rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif est construit à partir du taux d'impôt exigible en France au niveau de la société mère du Groupe. Celui-ci se compose du taux d'impôt société de 33,33 % complété de la contribution sociale de solidarité de 1,1 %.

La CVAE, Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises, composante de la Contribution Économique Territoriale (CET) en France est qualifiée d'impôt sur le résultat, tout comme l'IRAP (Impôt Régional sur les Activités Productives) en Italie.

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. À l'intérieur même d'un pays, ces derniers peuvent aussi varier en fonction des politiques fiscales mises en œuvre par les gouvernements locaux et entraîner des différences entre les taux d'imposition courante et les taux d'imposition différée comme c'est principalement le cas en France, au Royaume-Uni et en Belgique. Ainsi, la moyenne pondérée des

taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables. Ces effets sont traduits sur la ligne « Différentiel de taux d'imposition ». Celle-ci prend également en compte l'effet de la diminution du taux d'imposition en France qui représente néanmoins un montant non significatif.

La baisse des effets des crédits d'impôts en 2019 par rapport à 2018 est la résultante en France de la transformation du CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi) en allègement des charges sociales déductibles à compter de l'exercice 2019.

Les autres impôts consistent en 2019, comme en 2018, essentiellement en des retenues à la source non récupérées.

Enfin, la ligne « contrôle fiscal » traduisait en 2018 les mouvements sur les dettes d'impôts visant à couvrir les risques fiscaux en France essentiellement.

## 6.3. Impôts différés actifs et passifs

### 6.3.1. Variation des impôts différés nets

(en millions d'euros)	01/01/2019	Variation par résultat	Variation par OCI	Effet périmètre	Effet conversion	Autres	31/12/2019
<b>Impôts différés liés aux :</b>							
Immobilisations incorporelles	- 42,1	13,0	-	3,3	- 0,6	-	- 26,4
Immobilisations corporelles	3,1	- 0,4	-	1,3	0,1	-	4,1
Actifs financiers non courants	- 0,5	1,4	-	-	-	-	0,9
Stocks, encours de services et de facturation	- 1,9	- 1,5	-	2,3	-	0,7	- 0,4
Autres actifs courants	1,3	- 2,5	-	0,2	-	-	- 0,9
Instruments dérivés	- 0,8	- 0,2	1,2	-	-	-	0,3
■ avec impact au compte de résultat	0,9	- 0,2	-	-	-	-	0,7
■ avec impact en OCI	- 1,6	-	1,2	-	-	-	- 0,4
Emprunts et dettes financières	- 0,7	-	-	-	-	-	- 0,6
Engagements de retraite	74,4	- 10,9	3,1	5,3	1,2	-	73,1
■ avec impact au compte de résultat	16,6	- 10,9	- 0,1	4,6	- 1,3	-	8,8
■ avec impact en OCI	57,9	-	3,2	0,7	2,5	-	64,3
Provisions	2,5	- 0,9	-	0,3	-	-	1,9
Actifs et passifs issus des biens pris en location	-	- 0,9	-	0,5	-	7,2	6,8
Autres passifs courants	11,0	- 14,1	-	- 0,2	0,1	-	- 3,2
Reports fiscaux déficitaires	33,2	8,2	-	1,2	-	-	42,7
<b>Impôts différés actif/(passif) nets</b>	<b>79,6</b>	<b>- 8,7</b>	<b>4,3</b>	<b>14,2</b>	<b>0,9</b>	<b>7,8</b>	<b>98,1</b>
Impôts différés inclus dans les actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-	-
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF/(PASSIF) NETS INSCRITS AU BILAN</b>	<b>79,6</b>	<b>- 8,7</b>	<b>4,3</b>	<b>14,2</b>	<b>0,9</b>	<b>7,8</b>	<b>98,1</b>
<b>Dont :</b>							
Impôts différés mouvementés par le compte de résultat	23,4	- 8,7	- 0,1	13,5	- 1,6	7,8	34,3
Impôts différés mouvementés par les capitaux propres (OCI)	56,2	-	4,4	0,7	2,5	-	63,8
■ dont recyclables par résultat	- 1,6	-	1,2	-	-	-	- 0,4
■ dont non recyclables par résultat (retraite)	57,9	-	3,2	0,7	2,5	-	64,3

### 6.3.2. Impôts différés actifs non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Déficits fiscaux reportables	22,2	28,2
Différences temporelles	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22,2</b>	<b>28,2</b>

## 6.3.3. Tableau de variation des déficits fiscaux reportables

(en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Espagne	Danemark	Autres pays	Total
<b>31 décembre 2018</b>	<b>143,1</b>	<b>5,0</b>	<b>8,0</b>	<b>36,3</b>	<b>22,9</b>	<b>215,3</b>
Variations de périmètre	4,4	-	-	-	0,3	4,7
Création	55,1	-	-	-	8,8	63,8
Utilisation	-87,5	-	-0,4	-0,3	-6,9	-95,1
Expiration	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	0,3	-	-	0,1	0,4
Autres mouvements	92,2	-	-	-23,0	-3,1	66,1
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>207,4</b>	<b>5,2</b>	<b>7,6</b>	<b>12,9</b>	<b>22,1</b>	<b>255,2</b>
Base impôts différés activés	153,1	-	3,6	-	7,9	164,6
Base impôts différés non activés	54,3	5,2	4,0	12,9	14,2	90,6
Impôts différés activés	39,5	-	0,9	-	2,2	42,7
Impôts différés non activés	14,0	0,6	1,0	2,8	3,8	22,2

En France, une partie des déficits fiscaux non activés, soit 13,0 M€ en impôt différé (sur la base d'un taux à 25,83 %), correspond aux reports déficitaires provenant de Steria, antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2014, et dont la décision de l'administration de rejet de leur transfert à Sopra Steria fait l'objet d'une procédure contentieuse.

En Scandinavie, les reports déficitaires des sociétés implantées en Suède et au Danemark ne donnent pas lieu à la reconnaissance d'impôts différés actifs.

Enfin, parmi les Autres pays, des déficits de sociétés de taille modeste implantées au Brésil, en Espagne, en Autriche et dans certains pays africains ne sont pas activés.

## NOTE 7

## ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Ces éléments comprennent les actifs financiers non courants, les clients et comptes rattachés, les autres actifs courants, les autres dettes non courantes et les fournisseurs et autres dettes courantes.

## 7.1. Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Titres non consolidés	19,8	12,2
Autres prêts et créances	36,4	22,2
Instruments dérivés	2,2	4,5
<b>TOTAL</b>	<b>58,3</b>	<b>38,9</b>

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes :

- actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global ;
- actifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat ; et
- actifs évalués au coût amorti.

La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. La Direction détermine, selon son modèle de gestion, la classification de ses actifs financiers lors de la comptabilisation initiale et la reconsidère à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

Les actifs financiers reconnus par le Groupe sont constitués des éléments suivants :

**a. Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global**

Entrent dans cette catégorie les placements en instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe a choisi de les classer de manière irrévocable dans cette catégorie.

Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées directement en capitaux propres et elles sont considérées comme non recyclables par le compte de résultat. Ces actifs ne font l'objet d'aucune dépréciation.

Le Groupe a classé dans cette catégorie des titres de participation de sociétés non consolidées sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle.

**b. Actifs évalués au coût amorti (prêts et créances)**

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils représentent les actifs financiers émis par le Groupe du fait de la remise directe à un débiteur d'argent ou de biens et services. Initialement comptabilisés à leur juste valeur, les prêts et créances font l'objet d'une évaluation ultérieure au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe distingue :

- les prêts et créances à long terme classés dans les actifs financiers non courants ;
- les créances commerciales à court terme et autres créances assimilées. Les créances clients à court terme restent évaluées pour le montant de la facture d'origine, la valeur nominale représentant habituellement la juste valeur de la contrepartie à recevoir.

**c. Actifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat**

Il s'agit d'actifs financiers non dérivés dont le Groupe a fait le choix de ne pas les évaluer en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Cette catégorie comprend les actifs financiers détenus à des fins de transaction (actifs acquis principalement dans le but d'être revendus à court terme). Ils sont principalement constitués des valeurs mobilières de placement et autres équivalents de trésorerie.

Les variations de juste valeur des actifs de cette catégorie sont comptabilisées au compte de résultat en *Autres produits et charges financiers*.

**d. Dépréciation d'actifs financiers**

À chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers.

Lors de leur émission, le Groupe apprécie le risque de crédit associé aux prêts et créances. Ensuite, ils peuvent être dépréciés dès lors que le Groupe s'attend à ce que leur valeur recouvrable estimée soit inférieure à leur valeur nette comptable.

S'agissant des créances commerciales, ces dépréciations sont comptabilisées par le compte de résultat et reprises en cas d'évolution favorable de la valeur recouvrable dans le *Résultat opérationnel d'activité*. S'agissant de prêts et dépôts, elles sont inscrites en *Autres produits et charges financiers*.

**7.1.1. Titres non consolidés**

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2018</b>	<b>12,2</b>	-	<b>12,2</b>
Augmentations	5,1	0,1	5,0
Diminutions	- 1,6	-	- 1,6
Revalorisation	- 0,1	-	- 0,1
Écarts de conversion et autres mouvements	4,3	-	4,3
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>19,9</b>	<b>0,2</b>	<b>19,8</b>

Au 31 décembre 2019, la valeur des titres CS Communication et Systèmes s'élève à 9,9 M€ (9,9 M€ au 31 décembre 2018).

**7.1.2. Autres prêts et créances**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Prêts	0,3	0,1
Créances de crédits d'impôt et taxes (CIR)	12,4	12,4
Autres créances non courantes	10,6	2,3
Dépôts et autres immobilisations financières à long terme	15,3	9,5
Dépréciations sur prêts, dépôts et autres immobilisations financières	- 2,2	- 2,0
<b>TOTAL</b>	<b>36,4</b>	<b>22,2</b>



Les créances de crédit d'impôt recherche classées en *Autres prêts et créances* sont celles dont l'utilisation ou le remboursement interviendra au-delà d'un délai d'une année.

Les dépôts et autres immobilisations financières à long terme comprennent principalement des dépôts de garantie versés au titre des locaux loués et des créances rattachées à des participations.

Les *Autres créances non courantes* consistent à hauteur de 4,6 M€ en des avances versées par l'entité NHS SBS aux structures nouvellement clientes de sa plate-forme pour réaliser leurs opérations de transition.

Ces dépôts et ces autres créances sont maintenus à leur valeur nominale, l'effet d'actualisation n'étant pas significatif.

## 7.2. Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Créances clients - valeur brute	758,8	724,0
Dépréciation des créances clients	- 21,1	- 17,3
<b>Créances clients - valeur nette</b>	<b>737,7</b>	<b>706,6</b>
Actifs sur contrats clients	336,6	384,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 074,3</b>	<b>1 091,0</b>

En décembre 2019, le Groupe n'a cédé aucune créance commerciale. En décembre 2018, le Groupe avait procédé à la cession avec recours de créances commerciales en France pour 68,1 M€ ; celles-ci n'avaient pas été décomptabilisées du bilan.

Le poste *Clients nets*, exprimé en mois d'activité s'établit au 31 décembre 2019 à un peu moins de 2 mois d'activité en légère amélioration par rapport au 31 décembre 2018. Ce ratio est calculé en rapportant le poste *Clients nets* au chiffre d'affaires obtenu par la méthode de l'épuisement. Le poste *Clients nets* est obtenu en ramenant le poste *Clients* en valeur hors taxes et en retranchant les

produits constatés d'avance figurant au passif du bilan. L'analyse du risque de crédit au regard des dispositions d'IFRS 9 « Instruments financiers » ne fait ressortir aucun impact significatif.

Les actifs sur contrats clients sont décrits en note 4.1. La variation de la période résulte, d'une part, de l'apparition de droits à facturer transformant les actifs en créances clients et, d'autre part, de la reconnaissance de revenus entraînant l'apparition de nouveaux actifs sur contrats clients. Les efforts du Groupe pour transformer plus fortement ces actifs en créances clients et en trésorerie expliquent leur diminution par rapport au 31 décembre 2018.

### 7.2.1. Balance âgée clients au 31/12/2019

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Dont : non échues à la date de clôture	Dont : échues selon les périodes suivantes			
			moins de 30 jours	entre 30 et 90 jours	entre 90 et 120 jours	plus de 120 jours
<b>CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>758,8</b>	<b>488,3</b>	<b>165,3</b>	<b>40,9</b>	<b>14,2</b>	<b>50,0</b>

### 7.2.2. État des variations des dépréciations pour créances clients

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Dépréciations sur créances clients en début de période</b>	<b>17,3</b>	<b>11,4</b>
Mouvements de périmètre	4,7	0,6
Dotations nettes de reprises	- 1,0	5,5
Autres mouvements	- 0,1	- 0,2
Écarts de conversion	0,1	-
<b>DÉPRÉCIATIONS SUR CRÉANCES CLIENTS EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>21,1</b>	<b>17,3</b>

### 7.3. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Stocks et en-cours	30,4	20,1
Avances et acomptes versés	6,1	6,3
Personnel et organismes sociaux	4,4	4,8
Créances fiscales	115,5	100,2
Impôt sur les sociétés	106,8	85,4
Prêts, cautions et autres créances financières à moins d'un an	5,4	5,9
Créances diverses	17,9	13,2
Dépréciation des créances diverses	- 0,9	- 1,1
Charges constatées d'avance	56,2	48,7
Instruments financiers dérivés	6,6	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>348,3</b>	<b>286,8</b>

Les stocks et en-cours résultent essentiellement des coûts d'exécution de contrats (phases de transition de contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing et phases préparatoires des licences en mode SaaS) tels que décrits en note 4.1. Leur augmentation résulte de la signature de nouveaux contrats.

Les créances fiscales comprennent notamment en France les créances de Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

En France, en 2018 le Groupe avait procédé à des cessions de sa créance au titre de l'année 2018 de CICE et d'une partie de ses créances de CIR, déconsolidantes pour 41,9 M€ et non déconsolidantes pour 12,4 M€. En 2019, le CICE a été remplacé par un mécanisme de réduction des charges sociales. En outre, le Groupe n'a cédé aucune de ses créances de CIR.

### 7.4. Autres dettes non courantes

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Options de vente accordées	77,3	65,2
Autres dettes - part à plus d'un an	31,2	32,6
Instruments financiers dérivés	3,7	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>112,2</b>	<b>99,9</b>

Au Royaume-Uni, le droit de vente accordé par le Groupe au Cabinet Office sur les actions que ce dernier détient dans la *joint venture* SSCL, exerçable du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2023, représente une dette non courante de 69,6 M€ au 31 décembre 2019 (57,9 M€ au 31 décembre 2018).

Le Groupe s'est aussi engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires minoritaires de Tecfit, société holding de Galitt, société acquise au cours du second semestre 2017 (cf. note 2), leurs titres par une promesse d'achat. La dette non courante associée s'élève à 7,7 M€ au 31 décembre 2019 (7,3 M€ au 31 décembre 2018).

Enfin, les autres dettes non courantes comprennent une dette relative à l'acquisition d'une licence d'exploitation dans le cadre de l'exécution d'un contrat au Royaume-Uni avec l'administration pour 15,1 M€ (30,9 M€ au 31 décembre 2018) et également, en 2019, les obligations de financement des investissements du Groupe dans des fonds de *Corporate Ventures* à hauteur de 10,0 M€.

Les instruments financiers dérivés au 31 décembre 2019 sont composés de contrats de couverture de taux d'intérêt et de change (cf. notes 12.5.3 et 12.5.4).

#### Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en autre passif non courant pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;

- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

## 7.5. Autres dettes courantes

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes sur immobilisations - part à moins d'un an	3,0	0,7
Avances et acomptes reçus sur commandes	5,5	3,8
Dettes sociales	443,8	420,2
Dettes fiscales	239,2	228,7
Impôt sur les sociétés	143,6	115,9
Passifs sur contrats clients	296,6	256,1
Dettes diverses	88,9	30,4
Instruments financiers dérivés	0,3	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 220,9</b>	<b>1 056,2</b>

Les passifs sur contrats clients sont décrits en note 4.1. Leur variation résulte d'une part de la transformation des passifs antérieurs en chiffre d'affaires et d'autre part de l'apparition de nouveaux passifs du fait de prestations facturées mais non encore exécutées. Ceux existant au 31 décembre 2018 ont été majoritairement convertis en chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2019.

Les dettes diverses comprennent notamment l'engagement du Groupe d'acheter ses propres actions pour servir ses plans d'attributions d'actions gratuites de performance à hauteur de 16,9 M€. Elles comprennent également la dette relative à l'option de vente de leurs titres accordée aux actionnaires minoritaires de SAB (cf. note 2.1), soit les 30 % non encore détenus par le Groupe. Cette option est exerçable uniquement dans le courant de l'exercice 2020. Elle s'élève à 42,0 M€ au 31 décembre 2019.

## NOTE 8

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 8.1. Écarts d'acquisition

#### 8.1.1. Tableau de variation des écarts d'acquisition

LES MOUVEMENTS INTERVENUS SONT LES SUIVANTS :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2017</b>	<b>1 669,9</b>	<b>79,3</b>	<b>1 590,6</b>
<b>Acquisitions</b>			
■ Bluecarat	11,6	-	11,6
■ O.R. System	2,3	-	2,3
■ It-Economics	27,9	-	27,9
■ Apak	90,5	-	90,5
<b>Ajustements sur regroupements d'entreprises</b>	<b>- 7,9</b>	<b>-</b>	<b>- 7,9</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Écarts de conversion</b>	<b>- 6,7</b>	<b>- 0,2</b>	<b>- 6,4</b>
<b>31 décembre 2018</b>	<b>1 787,6</b>	<b>79,1</b>	<b>1 708,5</b>
<b>Acquisitions</b>			
■ SAB	59,9	-	59,9
■ Sopra Financial Technology GmbH	5,5	-	5,5
■ Neosphere	3,7	-	3,7
<b>Ajustements sur regroupements d'entreprises</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>	<b>1,5</b>
<b>Sortie de périmètre</b>	<b>- 1,4</b>	<b>-</b>	<b>- 1,4</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Écarts de conversion</b>	<b>37,6</b>	<b>1,4</b>	<b>36,2</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>1 894,4</b>	<b>80,5</b>	<b>1 813,9</b>

L'augmentation de 36,2 M€ au titre des variations de change provient essentiellement de l'évolution de l'euro par rapport aux devises suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
G B P	34,6	- 5,5
NOK-SEK	0,8	- 2,1
Autres devises	0,8	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>36,2</b>	<b>- 6,4</b>

### 8.1.2. Répartition des écarts d'acquisition par UGT

Les valeurs nettes comptables des écarts d'acquisition se répartissent par UGT de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
France	498,7	498,7
Royaume-Uni	598,0	570,3
Autre Europe <sup>(1)</sup>	334,0	326,9
Sopra Banking Software	367,0	300,1
Sopra HR Software	16,2	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 813,9</b>	<b>1 708,5</b>

(1) Autre Europe est le regroupement des UGT suivantes testées séparément : Allemagne, Scandinavie, Espagne, Italie, Suisse, Belgique, Luxembourg et Sopra Financial Technology.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe a le choix de comptabiliser en tant qu'actif soit un écart d'acquisition partiel (correspondant à son seul pourcentage de détention), soit un écart d'acquisition complet (incluant également un goodwill pour les intérêts minoritaires) selon la méthode des regroupements d'entreprises présentées en note 2.1. Ce choix est réalisé acquisition par acquisition.

Lorsque le calcul de l'écart d'acquisition aboutit à une différence négative (cas d'une acquisition réalisée à des conditions

avantageuses), le Groupe comptabilise le profit intégralement en résultat, après avoir réexaminé si l'ensemble des actifs et passifs ont bien été identifiés.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie aux fins de réalisation des tests de dépréciation dans les conditions décrites à la note 8.1.3. Ces tests sont mis en œuvre dès qu'un indice de perte de valeur est constaté et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice.

### 8.1.3. Tests de dépréciation

Le Groupe a réalisé au 31 décembre 2019 des tests de valeur.

Ils ont été réalisés avec les paramètres suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
France	8,5 %	8,4 %	2,1 %	2,0 %
Royaume-Uni	9,2 %	9,0 %	2,1 %	2,0 %
Autres Europe	8,4 à 9,8 %	7,7 - 10,5 %	2,1 %	2,0 %
Sopra Banking Software	8,5 %	8,4 %	2,1 %	2,0 %
Sopra HR Software	8,5 %	8,4 %	2,1 %	2,0 %

Le Groupe a fait varier ces hypothèses de 0,5 point. Ainsi, une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point, ou une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation, ou la combinaison des deux ne conduiraient pas à constater de dépréciation.

Par ailleurs, des tests supplémentaires de sensibilité aux hypothèses clés (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, taux de marge opérationnelle ou taux de croissance des revenus) ont été réalisés sur chacune des unités génératrices de trésorerie.

Ainsi, le Groupe a fait des tests avec les hypothèses suivantes :

- une augmentation du taux d'actualisation de 2 points ou ;
- une diminution du taux de croissance à l'infini de 2 points (soit aucune croissance à l'infini) ou ;
- une combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 2 points et une diminution du taux de croissance à l'infini de 2 points ou ;
- une diminution du taux de marge opérationnelle anticipée de 2 points ou ;
- une diminution du taux de croissance anticipée de 2 points.

Concernant l'UGT Sopra Banking Software, une augmentation du taux d'actualisation supérieure à 1,7 point concomitante à une diminution de 0,6 point du taux de croissance à l'infini pourrait amener le Groupe à déprécier des actifs, toutes choses étant égales par ailleurs. En outre, le Groupe pourrait être amené à déprécier ses

actifs au-delà d'une diminution du taux de marge opérationnelle de 3,7 points, toutes choses étant égales par ailleurs.

Pour les autres UGT, les tests supplémentaires de sensibilité aux hypothèses clés menés n'indiqueraient aucune dépréciation.

La norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » impose d'apprécier à chaque date de reporting s'il existe un quelconque indice de perte de valeur d'un actif. S'il existe un tel indice, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif.

Une entité doit aussi, même en l'absence d'indice de perte de valeur :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée ;
- effectuer un test de dépréciation du goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises.

En pratique, la problématique des tests de dépréciation concerne essentiellement les écarts d'acquisition qui constituent l'essentiel de l'actif non courant du bilan consolidé de Sopra Steria Group.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles sont affectés les actifs. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Le Groupe retient une segmentation en unités génératrices de trésorerie homogène avec l'organisation opérationnelle des métiers, le système de pilotage et de reporting et l'information sectorielle (cf. note 3). Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur comptable et la valeur recouvrable des UGT. La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur (généralement le prix du marché), nette des coûts de cession, et sa valeur d'utilité. Du fait de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, la valeur comptable des actifs comprend les droits d'utilisation des biens pris en location diminués des dettes sur biens pris en location.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) :

- flux afférents à une période explicite de prévision de cinq ans, la première année de cette période s'appuyant sur le budget ;
- flux postérieurs à cette période de cinq ans calculés par application d'un taux de croissance à l'infini reflétant le taux de croissance réelle anticipé de l'économie à long terme auquel s'ajoute le taux d'inflation anticipé à long terme.

Les flux de trésorerie comprennent les décaissements de loyers malgré l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Le taux d'actualisation s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci est rapproché des estimations réalisées par les bureaux d'analyse financière. Au final, les taux d'actualisation utilisés par UGT résultent de ce travail de comparaison et sont compris entre les coûts moyens pondérés du capital et la moyenne des estimations des analystes.

Les taux de croissance à l'infini résultent d'une moyenne des estimations réalisées par les bureaux d'analyses financières.

Si la valeur comptable de l'UGT excède sa valeur recouvrable, les actifs de l'UGT sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. La perte de valeur est imputée en priorité sur l'écart d'acquisition et enregistrée au compte de résultat dans la rubrique *Autres produits et charges opérationnels*.

La reprise des pertes de valeur de l'écart d'acquisition relatif à des participations consolidées par intégration globale est interdite.

## 8.2. Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissement	31/12/2019	31/12/2018
Logiciels métiers/Technologies	91,5	39,2	52,2	44,6
Relations clients	203,9	91,6	112,2	120,6
Contrats favorables	0,9	0,7	0,2	0,3
Marques	19,2	2,4	16,8	17,6
Logiciels acquis et autres immobilisations incorporelles	318,1	226,7	91,4	70,5
<b>TOTAL</b>	<b>633,5</b>	<b>360,6</b>	<b>272,9</b>	<b>253,5</b>

Ce poste comprend essentiellement des actifs incorporels (technologies, relations clients, contrats favorables, carnets de commandes, marques) affectés lors de l'allocation du prix

d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Les charges d'amortissement de ces actifs incorporels affectés sont enregistrées dans le *Résultat opérationnel courant*.

Les variations du poste *Immobilisations incorporelles* sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2017</b>	<b>425,5</b>	<b>235,3</b>	<b>190,2</b>
Mouvements de périmètre	1,1	- 0,1	1,1
Actifs incorporels affectés	46,6	-	46,6
Acquisitions	53,7	-	53,7
Cessions - mises au rebut	- 17,8	- 17,8	-
Autres mouvements	- 7,7	- 8,6	0,9
Écarts de conversion	- 3,0	- 1,1	- 1,9
Dotations aux amortissements	-	37,2	- 37,2
<b>31 décembre 2018</b>	<b>498,4</b>	<b>244,9</b>	<b>253,5</b>
Mouvements de périmètre	105,7	68,2	37,4
Actifs incorporels affectés	25,6	-	25,6
Acquisitions	5,8	-	5,8
Cessions - mises au rebut	- 14,2	- 14,0	- 0,3
Autres mouvements	- 0,2	- 2,0	1,8
Écarts de conversion	12,5	6,6	6,0
Dotations aux amortissements	-	56,9	- 56,9
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>633,5</b>	<b>360,6</b>	<b>272,9</b>

Les actifs incorporels affectés reconnus au titre des nouvelles acquisitions de l'exercice 2019 sont décrits en note 2.1. Ils sont constitués de relations clients pour 8,4 M€ et de logiciels métiers pour 17,2 M€. En 2018, les acquisitions de Galitt, d'Apak et d'It-Economics avaient entraîné la reconnaissance de relations clients pour 28,3 M€, de logiciels métiers pour 12,3 M€ et de marques pour 6,5 M€.

Les autres variations sont principalement la résultante des actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises réalisés en 2019.

Aucune dépense significative de développement des progiciels et solutions (Banque, Ressources Humaines et Immobilier) n'a été comptabilisée en immobilisations incorporelles.

#### a. Immobilisations acquises séparément

Elles correspondent à des progiciels acquis enregistrés à leur coût d'acquisition. Ces immobilisations font l'objet d'un amortissement linéaire sur un à dix ans suivant leur durée d'utilité estimée.

#### b. Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Elles se composent de progiciels, de relations clients, de marques et de relations distributeurs évalués à leur juste valeur dans le cadre d'une démarche d'affectation du prix d'acquisition d'entités faisant l'objet d'un regroupement d'entreprises. Ces immobilisations sont amorties linéairement sur trois à quinze ans suivant leur durée d'utilité estimée. Les marques acquises dont la durée d'utilité ne peut être définie ne sont pas amorties.

#### c. Immobilisations générées en interne

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles » :

- les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées ;
- les dépenses de développement des progiciels sont immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :
  - faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente,
  - intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre,
  - capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle,
  - génération d'avantages économiques futurs probables,
  - disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle,
  - capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

### 8.3. Immobilisations corporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, constructions	Agencements, mobiliers et matériels divers	Équipements informatiques	Total
<b>Valeur brute</b>				
<b>31 décembre 2017</b>	<b>42,3</b>	<b>192,6</b>	<b>153,5</b>	<b>388,4</b>
Variations de périmètre	-	4,5	4,5	9,0
Acquisitions	2,1	28,6	21,5	52,2
Cessions - mises au rebut	-9,0	-4,2	-15,3	-28,5
Autres mouvements	-	-1,0	-1,4	-2,4
Écarts de conversion	-0,5	-0,6	-0,7	-1,8
<b>31 décembre 2018</b>	<b>34,9</b>	<b>219,8</b>	<b>162,1</b>	<b>416,8</b>
Variations de périmètre	13,1	20,6	12,8	46,4
Acquisitions	0,5	16,9	15,6	33,0
Cessions - mises au rebut	-	-2,3	-7,9	-10,3
Autres mouvements	-	-10,7	-38,1	-48,8
Écarts de conversion	0,5	1,2	2,4	4,2
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>49,1</b>	<b>245,5</b>	<b>146,8</b>	<b>441,3</b>
<b>Amortissements</b>				
<b>31 décembre 2017</b>	<b>31,2</b>	<b>116,7</b>	<b>111,5</b>	<b>259,5</b>
Variations de périmètre	-	1,5	2,7	4,2
Dotations	1,4	16,7	21,3	39,4
Cessions - mises au rebut	-9,0	-4,1	-15,1	-28,2
Autres mouvements	-	-	-1,5	-1,5
Écarts de conversion	-0,2	-0,5	-0,6	-1,3
<b>31 décembre 2018</b>	<b>23,4</b>	<b>130,4</b>	<b>118,3</b>	<b>272,2</b>
Variations de périmètre	2,9	13,2	9,6	25,7
Dotations	2,0	17,5	15,9	35,4
Cessions - mises au rebut	-	-2,1	-7,8	-9,9
Autres mouvements	-	-6,5	-21,7	-28,2
Écarts de conversion	0,3	0,7	1,8	2,9
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>28,6</b>	<b>153,2</b>	<b>116,2</b>	<b>298,0</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>31 décembre 2017</b>	<b>11,1</b>	<b>75,9</b>	<b>42,0</b>	<b>128,9</b>
<b>31 décembre 2018</b>	<b>11,5</b>	<b>89,4</b>	<b>43,8</b>	<b>144,7</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>20,4</b>	<b>92,3</b>	<b>30,6</b>	<b>143,4</b>

Les investissements réalisés par le Groupe en immobilisations corporelles (33,0 M€) correspondent principalement à des équipements de bureaux en France et à l'international pour un montant de 12,3 M€ et à des acquisitions d'équipements informatiques pour un montant de 15,6 M€. Les immobilisations

acquises au moyen de contrats de locations-financements jusqu'au 31 décembre 2018 ont été reclassées au 1<sup>er</sup> janvier 2019 dans les droits d'utilisation des biens pris en location du fait de la première application d'IFRS 16 « Contrats de location » (cf. note 1.2.1.). Ce reclassement s'élève à 16,0 M€ en valeur nette.

Les immobilisations corporelles comprennent pour l'essentiel des terrains et constructions, des agencements, mobiliers et matériels de bureau et des équipements informatiques.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors charges financières, diminué des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeur. Elles n'ont fait l'objet d'aucune réévaluation.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire en retenant les durées d'utilité attendues des différentes catégories d'immobilisations :

- constructions : 25 à 30 ans
- agencements : 4 à 10 ans
- matériels et équipements informatiques : 3 à 8 ans
- matériels de transport : 4 à 5 ans
- mobiliers, matériels de bureau : 4 à 10 ans

L'amortissement est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

## NOTE 9 CONTRATS DE LOCATION

## 9.1. Droits d'utilisation par catégorie de biens pris en location

(en millions d'euros)	Locaux	Véhicules	Matériels informatiques	Autres biens corporels	Total
<b>Valeur brute</b>					
<b>31 décembre 2018</b>	-	-	-	-	-
Première application d'IFRS 16	523,5	35,7	37,6	4,0	600,7
Variations de périmètre	52,3	0,3	5,6	0,4	58,6
Acquisitions	56,5	7,8	7,8	0,2	72,2
Cessions - mises au rebut	- 27,6	- 9,3	- 11,4	- 0,7	- 49,0
Autres mouvements	-	-	2,1	-	2,1
Écarts de conversion	4,5	0,2	0,1	0,1	4,9
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>609,1</b>	<b>34,6</b>	<b>41,8</b>	<b>4,0</b>	<b>689,4</b>
<b>Amortissements</b>					
<b>31 décembre 2018</b>	-	-	-	-	-
Première application d'IFRS 16	256,5	18,1	21,6	1,9	298,1
Variations de périmètre	13,6	0,2	0,2	0,3	14,3
Dotations	74,4	9,9	10,8	1,2	96,4
Cessions - mises au rebut	- 21,2	- 9,2	- 11,1	- 0,7	- 42,2
Autres mouvements	-	-	0,1	-	0,1
Écarts de conversion	2,1	0,1	0,0	0,1	2,3
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>325,5</b>	<b>19,0</b>	<b>21,7</b>	<b>2,8</b>	<b>369,1</b>
<b>Valeur nette</b>					
<b>31 décembre 2018</b>	-	-	-	-	-
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>283,6</b>	<b>15,5</b>	<b>20,1</b>	<b>1,2</b>	<b>320,4</b>

**Contrats de location**

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan à la date de début du contrat de location correspondant à la date à laquelle le bailleur met à disposition du preneur le bien sous-jacent et donnent lieu à la reconnaissance à l'actif du bilan de *Droits d'utilisation des biens pris en location* et au passif de *Dettes sur biens pris en location*. La valeur de ces dernières correspond à la valeur des paiements minimaux futurs actualisée sur la durée du contrat de location à l'aide d'un taux qui est soit le taux implicite du contrat de location, soit à défaut le taux d'endettement marginal de l'entité qui prend le bien en location. La durée du contrat tient compte des parties fermes mais aussi du caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation.

À la date de début du contrat, la valeur du droit d'utilisation des biens pris en location à l'actif correspond à la dette sur biens pris en location éventuellement corrigée des coûts directs initiaux de mise en place du contrat, des paiements effectués d'avance, des avantages reçus du bailleur à cette date et des éventuels coûts que le preneur devra engager pour le démantèlement et l'enlèvement du bien sous-jacent.

Les paiements minimaux futurs tiennent compte des loyers fixes, des paiements variables liés à un index ou à un taux, des garanties de valeur résiduelle, du prix d'exercice d'une option d'achat et de pénalités de résiliation ou de non-renouvellement dès lors que le

Groupe est raisonnablement certain d'exercer ou de ne pas exercer ces options. Certaines de ces valeurs peuvent évoluer au cours du contrat, les dettes de location et les droits d'utilisation des biens pris en location faisant alors l'objet d'une revalorisation à la hausse ou à la baisse. Ils ne comprennent pas les composantes services pouvant être incluses dans le contrat de location qui restent comptabilisées en charges.

Au bilan, les *Dettes sur biens pris en location* sont distinguées en parts non courante et courante. Les Droits d'utilisation des biens pris en location sont amortis linéairement sur la durée du contrat ou sur la durée d'utilité du bien sous-jacent si le contrat a pour effet de transférer au preneur la propriété du bien ou si le preneur est raisonnablement certain d'exercer une option d'achat. Au compte de résultat, ces charges d'amortissement sont incluses dans les *Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations du Résultat opérationnel d'activité*. La *Charge nette d'intérêts des dettes de location* est distinguée dans le poste *Autres produits et charges financiers*.

Enfin, par exception, les contrats de courte durée inférieurs à 12 mois et ceux portant sur des actifs de faible valeur dont la valeur individuelle est inférieure à 5 000 USD sont comptabilisés directement en charges et ne sont donc pas retraités au bilan. De même sont comptabilisés en charges les loyers variables fonction de l'utilisation ou des revenus générés par l'utilisation de l'actif sous-jacent.



## 9.2. Analyse de maturité des dettes sur biens pris en location

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Courant	Non courant	Ventilation non-courant				
				1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
<b>DETTES FINANCIÈRES DE LOCATION</b>	<b>342,1</b>	<b>84,9</b>	<b>257,2</b>	<b>61,8</b>	<b>46,9</b>	<b>35,9</b>	<b>28,9</b>	<b>83,8</b>

## NOTE 10 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

### 10.1. Résultat net des entreprises associées

(en millions d'euros)	31/12/2019	% de détention 31/12/2019	31/12/2018	% de détention 31/12/2018
Quote-part de résultat d'Axway Software	1,8	32,57 %	3,6	32,57 %
<b>TOTAL</b>	<b>1,8</b>		<b>3,6</b>	

### 10.2. Valeur au bilan des entreprises associées

La valeur au bilan des entreprises associées correspond à la seule valeur des titres Axway Software. Elle varie de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Titres Axway Software		
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2017</b>	<b>189,1</b>	-	<b>189,1</b>
Variations de périmètre	-	-	-
Opérations sur capital	0,1	-	0,1
Dividendes versés	- 1,4	-	- 1,4
Résultat net	3,6	-	3,6
Écarts de conversion	3,5	-	3,5
Variation du pourcentage d'intérêts	- 0,1	-	- 0,1
Cession	-	-	-
Autres mouvements	0,3	-	0,3
<b>31 décembre 2018</b>	<b>195,1</b>	-	<b>195,1</b>
Variations de périmètre	-	-	-
Opérations sur capital	-	-	-
Dividendes versés	- 2,8	-	- 2,8
Résultat net	1,8	-	1,8
Écarts de conversion	0,9	-	0,9
Variation du pourcentage d'intérêts	-	-	-
Cession	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-
<b>31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>195,0</b>	-	<b>195,0</b>

Au 31 décembre 2019, Sopra Steria Group détient une participation de 32,57 % dans le capital d'Axway Software inchangée par rapport au 31 décembre 2018. Cette participation ne confère pas au Groupe le pouvoir sur cette filiale et ne lui permet pas de s'impliquer dans la conduite des affaires ou d'influer sur les

rendements variables de cette filiale. Le Groupe exerce ainsi une influence notable et procède à chaque exercice à un réexamen de cette situation. En 2019, aucun événement ou fait n'est venu modifier cette situation.

L'estimation de leur valeur recouvrable est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur de marché (catégorie 1)*	85,7	85,9
Valeur de marché nette des coûts de cession	84,0	84,1
Valeur d'utilité	207,4	194,1
Paramètres de calcul des DCF :		
■ taux d'actualisation	9,5 %	10,3 %
■ taux de croissance à l'infini	2,0 %	2,4 %
<b>VALEUR RECOUVRABLE</b>	<b>207,4</b>	<b>194,1</b>

\* Les titres Axway Software étant cotés, leur juste valeur (valeur de marché) nette des coûts de cession correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente, qui constitue le premier niveau de juste valeur selon les normes IFRS.

La valeur d'utilité, plus haute des deux valeurs servant à la détermination de la valeur recouvrable, permet de justifier la valeur des titres Axway Software mis en équivalence et inscrits au bilan au 31 décembre 2019.

Le Groupe a fait varier ses hypothèses de 0,5 point, toutes choses étant égales par ailleurs. Ainsi, une augmentation du taux d'actualisation de 0,5 point aboutirait à une perte de valeur de

1,6 M€, une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point serait neutre et une combinaison de ces deux facteurs, hausse de 0,5 point du taux d'actualisation concomitante à une baisse de la croissance à l'infini de 0,5 point, à une dépréciation de 8,8 M€. Le test s'appuie sur le jugement de la Direction et a été élaboré dans un contexte d'incertitudes inhérentes à la transformation du modèle économique d'Axway Software.

## INFORMATION FINANCIÈRE RÉSUMÉE RELATIVE AU GROUPE AXWAY SOFTWARE

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actifs non courants	442,7	422,7
Actifs courants	126,2	131,1
Capitaux propres	362,6	362,8
Passifs non courants hors capitaux propres	75,7	53,2
Passifs courants	130,6	137,9
Chiffre d'affaires	300,0	283,8
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>5,4</b>	<b>11,0</b>

### Comptabilisation et dépréciation des participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées sont enregistrées initialement à leur coût d'acquisition et leurs valeurs sont ensuite ajustées pour prendre en compte les évolutions de la quote-part du Groupe dans leur actif net. Le solde de cette quote-part apparaît à l'actif du bilan au poste *Titres de participation mis en équivalence*. Sa variation sur l'exercice est indiquée au compte de résultat en *Résultat net des entreprises associées*.

Les titres mis en équivalence constituent un actif unique et doivent être testés pour dépréciation conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

L'écart d'acquisition relatif à une entreprise associée est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence et ne doit pas faire l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée goodwill compris.

À chaque date de clôture en présence d'un indice de dépréciation de la participation dans l'entreprise associée, la société mère met en

œuvre un test de dépréciation consistant à comparer la valeur comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable.

Selon la norme IAS 36, la valeur recouvrable d'une participation dans une entreprise associée est le montant le plus élevé entre d'une part, la valeur d'utilité, calculée en fonction des flux de trésorerie futurs, et d'autre part, la juste valeur de la participation, nette des coûts de cession. Si les titres de l'entité associée sont des titres cotés, leur juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente puisqu'il s'agit du prix actuel d'échange de ces titres, en l'absence d'accord ferme de cession.

La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat en *Autres produits et charges opérationnels*.

En cas d'amélioration de la valeur recouvrable des titres mis en équivalence justifiant une reprise de perte de valeur, la totalité de la perte de valeur doit être reprise, y compris la partie relative à l'écart d'acquisition.

## NOTE 11

## PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

## 11.1. Provisions courantes et non courantes

(en milliers d'euros)	01/01/2019	Variations de périmètre	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres	Écarts de conversion	31/12/2019	Part non courante	Part courante
Provisions pour litiges	4,8	0,5	1,2	- 1,8	- 0,5	-	-	4,1	2,3	1,8
Provisions pour garanties	0,6	-	0,1	- 0,3	-	-	-	0,4	0,2	0,2
Provisions pour pertes sur contrats	1,2	-	0,5	- 1,2	-	-	-	0,6	0,3	0,4
Provisions pour restructuration	7,0	-	2,9	- 5,6	- 0,2	-	-	4,0	-	4,0
Provisions pour charges de remise en état des locaux	-	2,0	0,7	-	- 0,1	6,0	0,2	8,8	6,9	1,9
Provisions pour risques fiscaux autres que l'impôt	44,2	-	2,7	-	- 1,4	- 4,8	-	40,8	40,8	-
Autres provisions pour risques	23,6	0,1	6,3	- 3,3	- 3,0	- 6,0	0,5	18,2	11,8	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>81,5</b>	<b>2,6</b>	<b>14,4</b>	<b>- 12,3</b>	<b>- 5,2</b>	<b>- 4,7</b>	<b>0,8</b>	<b>77,0</b>	<b>62,3</b>	<b>14,8</b>

Les provisions pour litiges couvrent principalement des litiges prud'homains et des indemnités de départ de collaborateurs (3,1 M€ au 31 décembre 2019, contre 4,1 M€ au 31 décembre 2018),

Les provisions pour risques fiscaux concernaient au 31 décembre 2018 principalement les risques fiscaux relatifs à la France et notamment le crédit impôt recherche et les retenues à la source pratiquées par des clients étrangers. Avec l'application d'IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » (cf. note 1.2.4.), les provisions relatives aux risques sur les retenues à la source ont été reclassées au 1<sup>er</sup> janvier 2019 en dettes d'impôt sur les sociétés à hauteur de 4,7 M€ et celles relatives aux risques sur le crédit d'impôt recherche en autres provisions pour risques pour le solde.

Les provisions pour restructuration correspondent aux coûts de mesures ponctuelles de restructuration prises en Allemagne (2,6 M€) et à des coûts d'intégration Sopra Steria principalement liés aux locaux (1,4 M€ en France).

Les autres provisions pour risques et les provisions pour risques fiscaux autres que l'impôt couvrent essentiellement des risques relatifs aux crédits d'impôt recherche en France pour 40,8 M€, aux clients et projets pour 7,9 M€, des risques contractuels (2,9 M€) et sociaux (4,0 M€). Enfin, le Groupe a distingué sur une ligne dédiée les provisions relatives aux bâtiments et à leurs remises en état qui étaient classées au 31 décembre 2018 dans les autres provisions pour risques.

Les obligations actuelles résultant d'événements passés à l'égard des tiers sont comptabilisées en provisions dès lors qu'il est probable qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci et si la sortie de ressources peut être évaluée de manière fiable.

Les provisions étant estimées sur la base de risques ou de charges futures, leurs montants comportent une part d'incertitude et sont susceptibles d'être ajustés au cours des périodes ultérieures. L'impact de l'actualisation des provisions est pris en compte si celui-ci est significatif.

Dans le cas spécifique des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de rupture de contrat, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Notamment, une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier, si le bien est sous-loué ou vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stock et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

## 11.2. Passifs éventuels

Les seuls passifs éventuels reconnus au bilan sont ceux constatés lors du regroupement Sopra-Steria en 2014.

Ils représentent au 31 décembre 2019 un montant de 6,5 M€ après impôt et correspondent à des risques fiscaux et contractuels en Inde.

Dans la mesure où le passif n'est pas probable ou ne peut être mesuré de manière fiable, un passif éventuel est mentionné dans les engagements du Groupe. Par exception, dans le cadre de regroupements d'entreprises, le Groupe peut reconnaître au bilan un passif éventuel s'il résulte d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être estimée de manière fiable, même s'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation.

NOTE 12

## FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 12.1. Charges et produits financiers

#### 12.1.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Produits d'intérêts	2,7	4,5
<b>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>2,7</b>	<b>4,5</b>
Charges d'intérêts	- 11,4	- 10,9
Résultat des couvertures sur endettement financier brut	- 1,2	- 1,4
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>- 12,6</b>	<b>- 12,3</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>- 9,9</b>	<b>- 7,8</b>

La baisse de 1,8 M€ des produits financiers résulte de la baisse de l'encours moyen des placements en Inde (37,1 M€ en 2019, contre 63,2 M€ en 2018) suite à la remontée d'un dividende sur l'exercice et pour la troisième année consécutive.

Le Coût de l'endettement financier brut 12,6 M€ est stable. L'encours moyen des emprunts bancaires, obligataire, des NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper*) et des NEU MTN (*Negotiable European Medium Term Notes*) s'établit à 828 M€ en 2019, contre 853 M€ en 2018. Le taux moyen des emprunts après prise en compte des couvertures est de 1,52 % en 2019 (1,44 % en 2018).

#### 12.1.2. Autres produits et charges financières

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Gains et pertes de changes</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>
<b>Autres produits financiers</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>
Charges d'intérêts nettes des dettes sur biens pris en location	- 9,9	-
Charges d'intérêts nettes sur obligations de retraite	- 6,9	- 7,9
Charges de désactualisation des passifs non courants	- 0,9	- 0,6
Variation de valeur des instruments financiers dérivés	-	- 0,6
Plus ou moins valeur sur actifs financiers cédés	2,7	-
Autres charges financières	- 0,5	- 4,1
<b>Total des autres charges financières</b>	<b>- 15,7</b>	<b>- 13,2</b>
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>- 14,7</b>	<b>- 11,7</b>

Les autres charges financières comprennent désormais les charges d'intérêts des dettes sur biens pris en location suite à l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2019 d'IFRS 16 « Contrats de location » (cf note 1.2.3.).

Les charges d'intérêt nettes sur obligations de retraite évoluent favorablement de 1 M€. Leur détail est fourni en note 5.3 – *Engagements de retraites et assimilés*.

## 12.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeurs mobilières de placement	23,5	50,3
Disponibilités	174,0	120,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>197,5</b>	<b>170,3</b>
Concours bancaires courants	- 4,9	- 10,5
<b>TRÉSORERIE NETTE AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>192,6</b>	<b>159,8</b>

La trésorerie nette comprend les disponibilités (comptes bancaires débiteurs et caisses), les valeurs mobilières de placement répondant à la définition des équivalents de trésorerie, les effets remis à l'encaissement et dont la date d'échéance est antérieure à la date de clôture et les comptes bancaires momentanément créditeurs.

L'endettement net, présenté à la note 12.3, est plus représentatif de la situation financière du Groupe.

Les valeurs mobilières de placement et autres placements sont constitués de placements monétaires à court terme, de dépôts à court terme et d'avance de fonds dans le cadre d'un contrat de liquidité. Ces placements sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Sur les 197,5 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie (hors concours bancaires courants) au 31 décembre 2019, 134,5 M€ sont détenus par la maison mère et 63,0 M€ par les filiales. Parmi ces dernières, les entités indiennes contribuent à la trésorerie nette à hauteur de 27,1 M€ au 31 décembre 2019 contre 52,9 M€ au 31 décembre 2018 suite à des dividendes distribués. Dans le cas d'un rapatriement sous forme de dividendes de cette trésorerie détenue en Inde, une retenue à la source est appliquée laquelle est provisionnée.

La rubrique *Trésorerie et équivalents de trésorerie* comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent au passif courant du bilan, dans le poste *Emprunts et dettes financières – part à court terme*.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur hors variation de change.

Les OPCVM classés par l'AMF (Autorité des marchés financiers) dans les catégories « monétaire » et « monétaire court terme » sont présumés, à titre pratique, satisfaire d'emblée aux quatre critères d'éligibilité cités. L'éligibilité des autres OPCVM de trésorerie en qualité d'« équivalents de trésorerie » n'est pas présumée : une analyse du respect des quatre critères cités étant impérative.

Les équivalents de trésorerie sont comptabilisés à leur juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans le *Coût de l'endettement financier net*.

## 12.3. Emprunts et dettes financières - Endettement financier net

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	2,3	249,3	251,6	185,0
Emprunts bancaires	24,8	198,7	223,5	242,3
Dettes liées aux contrats de location-financement	-	-	-	16,9
Autres dettes financières diverses	185,0	46,4	231,4	336,5
Concours bancaires courants	4,9	-	4,9	10,5
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>217,1</b>	<b>494,4</b>	<b>711,4</b>	<b>791,2</b>
Valeurs mobilières de placement	- 23,5	-	- 23,5	- 50,3
Disponibilités	- 174,0	-	- 174,0	- 120,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>19,5</b>	<b>494,4</b>	<b>513,9</b>	<b>620,9</b>

Les emprunts et dettes financières comprennent essentiellement :

- les emprunts obligataires et bancaires : ceux-ci sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, nette des coûts de transaction encourus. Les emprunts sont ultérieurement comptabilisés à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets des coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- les titres négociables à court terme NEU CP (anciennement dénommés billets de trésorerie) ont une échéance inférieure à 12 mois et sont comptabilisés à leur coût amorti ;
- les titres négociables à moyen terme NEU MTN dont les maturités s'étalent à l'émission de un à cinq ans et qui sont comptabilisés à leur coût amorti ;
- les dettes liées aux contrats de location-financement : une dette est comptabilisée au commencement de chaque contrat pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers futurs au titre de la location (actualisation au taux d'intérêt implicite du contrat) ;
- les concours bancaires courants.

La part des emprunts et dettes financières devant être réglée dans les douze mois à compter de la date de clôture est classée en passifs courants.

### 12.3.1. Emprunts obligataires

En 2018, le Groupe disposait d'un emprunt obligataire émis en 2013 auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant de 180 M€ à échéance juillet 2019. Le Groupe a procédé à son refinancement le 5 juillet 2019 par une émission obligataire auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang se décomposant en deux souches, l'une de 130 M€ à 7 ans assortie d'un taux fixe annuel de 1,749 %, l'autre de 120 M€ à 8 ans assortie d'un taux fixe annuel de 2,0 %.

### 12.3.2. Emprunts bancaires

Le Groupe a mis en place en 2014 un contrat de crédit d'un montant de 1 200 M€ à échéance 5 ans avec deux options de prorogation d'un an. Ce crédit était composé d'une tranche amortissable de 200 M€, d'une tranche amortissable de 80 M€ et d'une facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€. En 2018, suite à l'exercice de la seconde option de prorogation d'une année, l'échéance du crédit a été reportée au 6 juillet 2023. Au 31 décembre 2019, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 112 M€ et 44,8 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée. Par ailleurs, le Groupe dispose de deux financements bancaires bilatéraux non amortissables, l'un tiré de 60 M€ dont la maturité est début 2021 et l'autre non tiré de 50 M€ négocié en 2018 dont la maturité initiale de 5 ans a été prorogée d'une année.

### 12.3.3. Autres dettes financières

En 2015, le Groupe a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2019. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 268,2 M€ en 2019, contre 295,5 M€ en 2018.

Le Groupe a bénéficié de taux courts Euro négatifs et de l'intérêt des investisseurs pour des maturités de 6 à 12 mois. L'encours des NEU CP au 31 décembre 2019 est de 120 M€ (157,0 M€ au 31 décembre 2018). Les NEU CP sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

Dans un souci de diversification de ses sources de financement, le Groupe a mis en place en décembre 2017, un programme non garanti de titres négociables à moyen terme NEU MTN dont le montant maximum est de 300 M€. Comme pour le programme de NEU CP, un dossier de présentation financière est disponible sur le site de la Banque de France. Le programme de NEU MTN est rémunéré sur la base de taux fixes ou de taux variables et d'une marge lors de chaque émission et les échéances vont de un à cinq ans. Au 31 décembre 2019, l'encours des NEU MTN est de 99,0 M€ avec des échéances allant jusqu'à quatre ans (99,0 M€ au 31 décembre 2018). Les NEU MTN sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

## 12.4. Instruments financiers inscrits au bilan

	31/12/2019		Ventilation par classe d'instruments financiers					
	Valeur au bilan	Juste valeur	Actifs et passifs à la juste valeur par résultat	Actifs évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global	Prêts, créances et autres dettes	Dettes financières au coût amorti	Instruments dérivés	Autres éléments non considérés comme des instruments financiers
<i>(en millions d'euros)</i>								
Actifs financiers non courants	58,3	58,3	-	19,8	36,4	-	2,2	-
Clients et comptes rattachés	1 074,3	1 074,3	-	-	1 074,3	-	-	-
Autres actifs courants	348,3	348,3	-	-	234,9	-	6,6	106,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	197,5	197,5	197,5	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 678,5</b>	<b>1 678,5</b>	<b>197,5</b>	<b>19,8</b>	<b>1 345,6</b>	<b>-</b>	<b>8,8</b>	<b>106,8</b>
Emprunts et dettes financières - part à long terme	494,4	494,4	-	-	-	494,4	-	-
Autres dettes non courantes	112,2	112,2	-	-	108,4	-	3,7	-
Emprunts et dettes financières - part à court terme	217,1	217,1	-	-	-	217,1	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	286,3	286,3	-	-	286,3	-	-	-
Autres dettes courantes	1 220,9	1 220,9	-	-	1 077,0	-	0,3	143,6
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 330,8</b>	<b>2 330,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 471,7</b>	<b>711,4</b>	<b>4,0</b>	<b>143,6</b>

Les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés de couverture sont évalués par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne. Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine.

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. Des instruments de couverture peuvent être mis en place afin de couvrir les risques de fluctuation sur les taux d'intérêts en swappant à taux fixe une partie de la dette financière variable.

Le Groupe a conclu et continue à mettre en œuvre des opérations visant à couvrir son exposition aux risques de change par l'utilisation d'instruments dérivés, instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques et en raison de la taille significative des activités de production en Inde, Pologne et Tunisie.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période.

Les créances et dettes d'impôt sur les sociétés ne sont pas des instruments financiers.

L'impact au compte de résultat de ces instruments financiers est le suivant :

	31/12/2019		Ventilation par catégorie d'instruments			
	Effet en résultat	Juste valeur par résultat	Actifs évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'euros)</i>						
Total des produits d'intérêts	2,7	-	2,7	-	-	-
Total des charges d'intérêts	- 11,4	-	-	-	- 11,4	-
Réévaluation	- 1,2	-	-	-	-	- 1,2
<b>GAINS NETS OU PERTES NETTES</b>	<b>- 9,9</b>	<b>-</b>	<b>2,7</b>	<b>-</b>	<b>- 11,4</b>	<b>- 1,2</b>

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps et des options pour se couvrir contre les risques associés aux taux d'intérêt et à la fluctuation des cours des monnaies étrangères. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur.

Tous gains et pertes provenant des variations de juste valeur de dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture sont comptabilisés directement dans le compte de résultat en *Autres produits et charges financiers*.

La juste valeur des contrats de change à terme est calculée par référence aux cours actuels pour des contrats ayant des profils de maturité similaires. La juste valeur des *swaps* de taux d'intérêt est déterminée par référence aux valeurs de marché d'instruments similaires.

Pour les besoins de la comptabilité de couverture, les couvertures sont qualifiées :

- soit de couvertures de juste valeur lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme (excepté pour le risque de change) ;
- soit de couvertures de flux de trésorerie lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui est attribuable soit à un risque particulier associé à un actif ou à un passif comptabilisé, soit à une transaction future hautement probable ou au risque de change sur un engagement ferme ;
- soit de couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger.

Les instruments de couverture qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisés de la manière suivante :

#### a. Couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur d'un dérivé qualifié de couverture de juste valeur sont comptabilisées en résultat (*Autres produits et charges opérationnels courants* ou *Autres produits et charges financiers* en fonction de la nature de l'élément couvert). La part d'inefficacité des couvertures est traduite en compte de résultat en

*Autres produits* ou en *charges financières*, soit sur la durée de l'instrument pour les couvertures de nature financières, soit à la date de l'achat ou de la vente couverte pour les couvertures de nature commerciale. Les variations de juste valeur de l'élément couvert attribuables au risque couvert ajustent la valeur comptable de l'élément couvert et sont aussi comptabilisées en résultat.

#### b. Couvertures de flux de trésorerie

Le profit ou la perte correspondant à la partie efficace de l'instrument de couverture est comptabilisé directement en capitaux propres, alors que la partie inefficace est comptabilisée en résultat, en *Autres produits et charges financières*.

Les gains et les pertes comptabilisés directement en capitaux propres sont inclus en *Autres éléments du résultat global* dans le résultat de la période au cours de laquelle la transaction couverte affecte le résultat.

Si le Groupe s'attend à ce que la transaction prévue ou l'engagement ne se réalise pas, les gains et les pertes préalablement comptabilisés directement en capitaux propres sont enregistrés en résultat. Si l'instrument de couverture arrive à maturité, est vendu, résilié ou exercé sans remplacement ou renouvellement, ou si sa désignation comme instrument de couverture est révoquée, les montants précédemment comptabilisés en capitaux propres y sont maintenus jusqu'à la réalisation de la transaction prévue ou de l'engagement ferme.

#### c. Couvertures d'un investissement net

Les couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger, y compris la couverture d'un élément monétaire comptabilisé comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées en *Autres éléments du résultat global*.

Le profit ou la perte correspondant à la partie efficace de l'instrument de couverture est comptabilisé directement en capitaux propres, alors que la partie inefficace est comptabilisée en résultat.

Lors de la sortie de l'activité à l'étranger la valeur cumulée des profits ou des pertes qui a été comptabilisée directement en capitaux propres est comptabilisée en résultat.



## 12.5. Gestion des risques financiers

### 12.5.1. Risque de liquidité

La politique du Groupe est, d'une part, de disposer de lignes de crédit largement supérieures aux besoins, et d'autre part, de centraliser la gestion de la trésorerie du Groupe lorsque la législation locale le permet. Ainsi les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société mère Sopra Steria Group qui porte l'essentiel des financements et des lignes de crédits bancaires du Groupe.

Le Groupe vise à diversifier ses sources de financements. Il a lancé en décembre 2017 un programme de NEU MTN de 300 M€ en complément du programme de NEU CP de 700 M€. Par ailleurs des lignes bilatérales (à taux fixe) ont été mises en place pour un total de 110 M€, avec des échéances situées entre 2021 et 2024. Au 31 décembre 2019, les lignes bilatérales sont utilisées à hauteur de 60 M€.

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de lignes de financement de 1 599,5 M€ qui sont utilisées à hauteur de 31 %.

Le montant des lignes de crédit disponibles non utilisées est de 950 M€ (900 M€ de RCF et 50 M€ de lignes bilatérales) auquel s'ajoutent les facilités de découvert non utilisées de 157 M€. Hormis le crédit syndiqué, les crédits bilatéraux et l'emprunt obligataire, le Groupe se finance essentiellement via l'émission de NEU CP (billets de trésorerie court terme) et de NEU MTN. Ces financements se décomposent comme suit :

	Montant autorisé au 31/12/2019		Utilisation au 31/12/2019		Taux d'utilisation	Échéance	Taux au 31/12/2019
	en M€	en M£	en M€	en M£			
<b>Lignes de financement disponibles</b>							
Emprunt obligataire	250,0	-	250,0	-	100 %	in fine 130M€ 07/2026 120M€ 07/2027	1,87 %
Crédit syndiqué							
■ Tranche A	112,0	-	112,0	-	100 %	Amortissable jusqu'en 2023	1,00 %
■ Tranche B		44,8		44,8	100 %	Amortissable jusqu'en 2023	1,79 %
Crédit renouvelable multidevises	900,0		-	-	0 %	in fine 07/2023	
Crédits bilatéraux	110,0		60,0		55 %	2021 à 2024	0,40 %
Autres	13,4	-	13,4	-	100 %	2020/2021	0,00 %
Découvert	161,5	-	4,8	0,1	3 %	N/A	0,57 %
<b>Total des lignes autorisées par devises</b>	<b>1 546,9</b>	<b>44,8</b>	<b>440,1</b>	<b>44,9</b>			
<b>TOTAL DES LIGNES AUTORISÉES EN ÉQUIVALENT EUROS</b>	<b>1 599,5</b>		<b>492,9</b>		<b>31 %</b>		<b>1,42 %</b>
<b>Autres financements utilisés</b>							
NEU CP & NEU MTN	N/A	N/A	219,0		N/A	2019 à 2023	0,01 %
Autres			- 0,5		N/A		N/A
<b>Total des financements par devises</b>			<b>658,6</b>	<b>44,9</b>			
<b>TOTAL DES FINANCEMENTS EN ÉQUIVALENT EUROS</b>			<b>711,4</b>				<b>0,99 %</b>

Les taux d'intérêt sur le crédit syndiqué égalent le taux interbancaire de la monnaie concernée au moment des tirages avec un minimum à 0 %, plus une marge définie pour une période de six mois en fonction du ratio de levier (*leverage*).

Les taux d'intérêts sur emprunt obligataire de 250 M€ émis le 5 juillet 2019 ont un taux effectif de 1,749 % sur la part à 130 M€ et de 2 % sur la part à 120 M€.

Le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire sont soumis à des conditions parmi lesquelles figurent des covenants financiers.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*), calcule le rapport dette financière nette/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupe et les dettes sur biens pris en location) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité avant impact IFRS 16

« Contrats de location » (cf. note 1.4.1). Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois.

Au 31 décembre 2019, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,26 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	217,1	452,9
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	494,4	338,3
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 197,5	- 170,3
Autres garanties financières	-	-
<b>Dette financière nette (y compris garanties financières)</b>	<b>513,9</b>	<b>620,9</b>
<b>EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>408,3</b>	<b>369,6</b>
<b>RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE / EBITDA PRO FORMA</b>	<b>1,26</b>	<b>1,68</b>

Concernant le deuxième ratio, l'EBITDA *pro forma* est tel que défini ci-dessus et le coût de l'endettement financier net est également calculé sur une base de douze mois glissants.

Au 31 décembre 2019, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est respecté, à savoir 41,35 au regard du *covenant* de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>408,3</b>	<b>369,6</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>9,9</b>	<b>7,8</b>
<b>RATIO EBITDA PRO FORMA / COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>41,35</b>	<b>47,49</b>

En sus du respect des engagements financiers décrits ci-dessus, les deux principales lignes de financement du Groupe contiennent également un certain nombre :

- d'engagements de faire tout à fait classiques pour ce genre de financement ;
- de cas de défaut tels que défaut de paiement, inexactitude d'une déclaration, défaut croisé, faillite, survenance d'un événement ayant un effet significatif défavorable ;
- de clauses de remboursement anticipé en totalité en cas de changement de contrôle de la Société tel que défini.

Par ailleurs, la convention de crédit prévoit un certain nombre de cas de remboursement anticipé du prêt, en tout ou partie selon le cas, ou de renégociation avec les banques :

- remboursement anticipé en cas de cession de tous ou substantiellement tous les actifs de la Société ;
- remboursement à hauteur des produits des cessions d'actifs (au-delà d'un seuil) ;
- remboursement à hauteur de toute nouvelle dette souscrite par la Société (au-delà d'un seuil) ;
- renégociation des conditions de financement en cas de désorganisation des marchés financiers – *i.e.* Clause de *Market disruption*. Cette clause ne peut être mise en œuvre que si un nombre minimum de banques se trouve exceptionnellement dans l'impossibilité de se refinancer sur le marché des capitaux le jour où le tirage est demandé compte tenu de l'évolution des taux. Le but de cette clause est de trouver un taux de substitution.

Au 31 décembre 2019, l'échéancier des paiements au titre de la dette du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Total des flux contractuels	Moins de 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	251,6	286,4	4,7	4,5	4,5	4,5	4,5	263,8
Emprunts bancaires	223,5	241,3	29,3	75,4	14,7	119,3	2,6	-
NEU CP & MTN	219,0	220,0	185,3	14,3	0,3	20,1	-	-
Autres dettes financières diverses	12,4	12,4	-	12,4	-	-	-	-
Concours bancaires courants	4,9	4,9	4,9	-	-	-	-	-
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>711,4</b>	<b>765,1</b>	<b>224,3</b>	<b>106,5</b>	<b>19,5</b>	<b>143,9</b>	<b>7,1</b>	<b>263,8</b>
Valeurs mobilières de placement	- 23,5	- 23,5	- 23,5	-	-	-	-	-
Disponibilités	- 174,0	- 174,0	- 174,0	-	-	-	-	-
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET CONSOLIDÉ</b>	<b>513,9</b>	<b>567,5</b>	<b>26,7</b>	<b>106,5</b>	<b>19,5</b>	<b>143,9</b>	<b>7,1</b>	<b>263,8</b>

Au 31 décembre 2019, la répartition par nature et devise de l'endettement brut du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Devises d'origine			Total
	Euro	Livre Sterling	Autres	
Emprunt obligataire	251,6	-	-	251,6
Emprunts auprès établissements de crédit	154,1	45,0	-	199,1
Emprunts auprès établissements de crédit - part < 1 an	17,0	7,5	-	24,4
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	219,0	-	-	219,0
Autres dettes financières diverses	12,4	-	-	12,4
Concours bancaires (trésorerie passive)	4,8	0,1	-	4,9
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>658,8</b>	<b>52,6</b>	<b>-</b>	<b>711,4</b>

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement du Groupe se décompose de la façon suivante au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	Placements court terme	Avance de fonds contrat de liquidité	Total du portefeuille de valeurs mobilières
Position à l'actif	23,5	2,4	25,9
<b>POSITION NETTE GLOBALE</b>	<b>23,5</b>	<b>2,4</b>	<b>25,9</b>

Les placements court terme sont gérés par la Direction des Affaires Financières du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

À change constant par rapport au 31 décembre 2019 et tenant compte des placements à court terme en portefeuille à cette date, une diminution de 50 points de base des taux variables diminuerait les produits financiers annuels de 0,1 M€.

### 12.5.2. Risque de contrepartie bancaire

Toutes les couvertures de change et de taux sont effectuées auprès d'établissements bancaires de premier plan, faisant partie du pool bancaire et avec lesquels ont été signées des conventions d'opérations de marché.

L'essentiel des placements financiers du Groupe concerne les filiales en Inde et de manière ponctuelle la maison mère Sopra Steria Group. Les placements financiers sont effectués, soit sur des dépôts bancaires court terme auprès d'établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool bancaire, soit sur des supports de nature monétaire gérés par des établissements financiers de premier plan, eux-mêmes filiales des établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool. Ces placements sont soumis à l'approbation du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

Grâce à ces différentes mesures, le Groupe considère avoir mis en place un cadre réduisant sensiblement son risque de contrepartie bancaire dans le contexte économique actuel. Le Groupe reste néanmoins soumis à un risque résiduel qui pourrait, sous certaines conditions, éventuellement altérer sa performance.

### 12.5.3. Risques de taux

L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de *swap* de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du pool bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction des Affaires Financières du Groupe.

Les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées par l'intermédiaire de la société mère Sopra Steria Group.

Suite à la mise en place en juillet 2019 d'un financement EUROPP à taux fixe de 250 M€ à 7 et 8 ans, le Groupe a restructuré le portefeuille de couverture de taux afin d'avoir des échéances plus longues avec un profil décroissant, dont le détail est présenté ci-dessous :

	Justes valeurs				Notionnel*	Échéances		
	31/12/2019					< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant				
(en millions d'euros)								
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	0,8	-	1,7	-	275,0	-	275,0	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	0,0	-	0,2	-	50,0	-	-	50,0
<b>TOTAL COUVERTURE RISQUE DE TAUX</b>	<b>0,8</b>	<b>-</b>	<b>1,9</b>	<b>-</b>	<b>325,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>325,0</b>

\* Hors notionnel Swaption.

La revalorisation en capitaux propres de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres éléments du résultat global*.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de taux se présentent de la façon suivante :

	Valeurs au bilan				Variations de juste valeur				
	31/12/2018	Variations de juste valeur	Variation périmètre	Autres variations	31/12/2019	Impact en capitaux propres	Impact sur le résultat		
							Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	Couvertures de juste valeur	Trading
(en millions d'euros)									
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	- 0,3	0,3	-	-	-	0,3	-	-	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 1,3	0,4	-	-	- 1,0	0,3	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	- 0,2	-	-	-	- 0,2	-	-	-	-
<b>IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT</b>	<b>- 1,8</b>	<b>0,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 1,2</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

La sensibilité du portefeuille de dérivés de taux à une variation de plus ou moins 50 points de base sur les courbes de taux euro au 31 décembre 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	- 50 bp		+ 50 bp	
	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)
Swaps de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	-	-
Swaps de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-
Swaps non éligibles à la comptabilité de couverture	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-0,6	-	1,8	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>-0,6</b>	<b>-</b>	<b>1,8</b>	<b>0,1</b>
<b>Soit</b>		<b>-0,6</b>		<b>1,9</b>

Le total des dettes financières brutes soumises à un risque de taux d'intérêt s'élève à 365,7 M€. Les contrats de couverture de taux existant au 31 décembre 2019 permettent de réduire cette exposition à un montant de 40,7 M€.

L'exposition résiduelle du Groupe au risque de taux est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux	31/12/2019	Moins d'1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placements	Taux variable	25,9	25,9	-	-	-	-	-
Disponibilités	Taux variable	171,7	171,7	-	-	-	-	-
	<b>Taux fixe</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Taux variable</b>	<b>197,5</b>	<b>197,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Actifs financiers</b>	<b>Total actifs financiers</b>	<b>197,5</b>	<b>197,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts obligataires	Taux fixe	-251,6	-2,3	0,1	0,1	0,1	0,1	-249,7
Emprunts bancaires	Taux variable	-161,8	-22,7	-10,9	-10,9	-117,2	-	-
Emprunts bancaires	Taux fixe	-61,8	-1,3	-60,5	-	-	-	-
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	Taux variable	-199,0	-185,0	-14,0	-	-	-	-
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	Taux fixe	-20,0	-	-	-20,0	-	-	-
	Taux fixe	-12,4	-	-12,4	-	-	-	-
Autres dettes financières	Taux variable	-	-	-	-	-	-	-
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	Taux variable	-4,9	-4,9	-	-	-	-	-
	<b>Taux fixe</b>	<b>-345,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>-72,7</b>	<b>0,1</b>	<b>-19,9</b>	<b>0,1</b>	<b>-249,7</b>
	<b>Taux variable</b>	<b>-365,7</b>	<b>-212,6</b>	<b>-24,9</b>	<b>-10,9</b>	<b>-117,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Passifs financiers (exposition brute avant couverture)</b>	<b>Total passifs financiers</b>	<b>-711,4</b>	<b>-216,2</b>	<b>-97,7</b>	<b>-10,9</b>	<b>-137,1</b>	<b>0,1</b>	<b>-249,7</b>
<b>EXPOSITION NETTE AVANT COUVERTURE</b>	<b>TAUX FIXE</b>	<b>-345,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>-72,7</b>	<b>0,1</b>	<b>-19,9</b>	<b>0,1</b>	<b>-249,7</b>
	<b>TAUX VARIABLE</b>	<b>-168,1</b>	<b>-15,1</b>	<b>-24,9</b>	<b>-10,9</b>	<b>-117,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Swaps payeurs de taux fixe en Euros	-	-	-	-	-	-	-
	Swaps payeurs de taux fixe en devises	-	-	-	-	-	-	-
Instrument de couverture de taux	Options payeurs de taux fixe	325,0	-	175,0	-	75,0	75,0	-
<b>EXPOSITION BRUTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>TAUX FIXE</b>	<b>-670,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>-247,7</b>	<b>0,1</b>	<b>-94,9</b>	<b>-74,9</b>	<b>-</b>
	<b>TAUX VARIABLE</b>	<b>-40,7</b>	<b>-212,6</b>	<b>150,1</b>	<b>-10,9</b>	<b>-42,2</b>	<b>75,0</b>	<b>-</b>
<b>EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>TAUX FIXE</b>	<b>-670,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>-247,7</b>	<b>0,1</b>	<b>-4,9</b>	<b>-74,9</b>	<b>-</b>
	<b>TAUX VARIABLE</b>	<b>156,9</b>	<b>-15,1</b>	<b>150,1</b>	<b>-10,9</b>	<b>-42,2</b>	<b>75,0</b>	<b>-</b>

L'évaluation en juste valeur des dérivés de couverture de taux est effectuée sur la base des hypothèses suivantes :

- Niveau 1 : données cotées : 0 % ;
- Niveau 2 : données observables : 100 % ;
- Niveau 3 : modèles internes : 0 %.

#### 12.5.4. Risques de change

Le Groupe est soumis à trois grandes catégories de risques liés à l'évolution des cours de change :

- le risque de conversion dans les différents états financiers des comptes consolidés du Groupe d'activités réalisées dans les pays ayant une monnaie fonctionnelle différente de l'euro ;
- le risque transactionnel relatif à des flux opérationnels d'achat ou de ventes de prestations dans des devises différentes de celle du pays où la prestation est comptabilisée ;
- le risque de change financier portant sur l'endettement financier du Groupe en devises (risque lié à la variation de valeur de dettes financières libellées en livre sterling).

Dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques, le Groupe a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif à l'échelle du Groupe.

Une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales et après *netting* des expositions internes couvre l'exposition résiduelle en utilisant des instruments dérivés.

La valeur des instruments de couverture de change se présente de la façon suivante au bilan, accompagnée de l'information sur les notionnels couverts :

(en millions d'euros)	Justes valeurs				Notionnel	Échéances		
	31/12/2019					< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant				
<b>Couverture de juste valeur</b>								
Contrats de change à terme	-	4,6	-	0,1	72,5	72,5	-	-
Options de change	-	0,2	-	-	2,4	2,4	-	-
<b>Couverture de flux futurs</b>								
Contrats de change à terme	1,4	1,7	1,8	0,1	109,7	26,7	83,0	-
Options de change	-	0,1	-	-	4,0	3,5	0,5	-
<b>Instruments non qualifiés de couverture*</b>	-	-	-	-	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>0,2</b>	-
<b>TOTAL COUVERTURE RISQUES DE CHANGE</b>	<b>1,4</b>	<b>6,6</b>	<b>1,8</b>	<b>0,3</b>	<b>192,2</b>	<b>108,5</b>	<b>83,7</b>	-

\* Le Groupe couvre le risque transactionnel de change mais choisit dans certains cas de ne pas appliquer le traitement comptable de couverture.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges opérationnels courants*, à l'exception de la valeur temps et de l'impact des instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture classés en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de change se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeurs au bilan				31/12/2019	Variations de justes valeurs			
	31/12/2018	Variation de juste valeur	Variation périmètre	Autres Variations		Impact sur le résultat			
						Impact en capitaux propres	Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	Couvertures de juste valeur	Trading
<b>Couverture de juste valeur</b>									
Contrats de change à terme	2,4	-	2,0	-	4,4	-	-	2,0	-
Options de change	0,1	-	0,1	-	0,2	-	-	0,1	-
<b>Couverture de flux futurs</b>									
Contrats de change à terme	4,2	-	-3,1	-	1,1	-3,1	-	-	-
Options de change	0,3	-	-	-0,2	0,1	-	-	0,1	-0,1
<b>Instruments non qualifiés de couverture</b>	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-
<b>IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT</b>	<b>7,1</b>	-	<b>-1,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>5,9</b>	<b>-3,1</b>	-	<b>2,2</b>	<b>-0,1</b>

L'exposition au risque de change est la suivante :

#### I TRANSACTIONS COMMERCIALES

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	34,2	-	40,9	-	0,1	11,1	-	2,6	88,9
Passifs	0,4	-	4,5	-	0,1	7,7	-	13,9	26,5
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>33,9</b>	-	<b>36,4</b>	-	-	<b>3,4</b>	-	<b>-11,3</b>	<b>62,3</b>
Instruments financiers de couverture	96,5	2,8	91,3	-	-9,2	4,3	-	-	185,7
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>-62,6</b>	<b>-2,8</b>	<b>-54,9</b>	-	<b>9,1</b>	<b>-0,9</b>	-	<b>-11,3</b>	<b>-123,4</b>

## I FINANCEMENTS Y COMPRIS COMPTE COURANT

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	273,0	64,1	-	27,1	-	7,5	-	26,2	397,8
Passifs	73,4	-	-	-	-	0,2	20,9	8,8	103,2
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>199,6</b>	<b>64,1</b>	<b>-</b>	<b>27,1</b>	<b>-</b>	<b>7,3</b>	<b>-20,9</b>	<b>17,4</b>	<b>294,6</b>
Instruments financiers de couverture*	296,6	-	-	-	-	-	-18,5	-	278,0
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>-96,9</b>	<b>64,1</b>	<b>-</b>	<b>27,1</b>	<b>-</b>	<b>7,3</b>	<b>-2,4</b>	<b>17,4</b>	<b>16,6</b>

\* Couverture d'actif net en devise.

## I TOTAL (POSITIONS COMMERCIALES + FINANCEMENTS )

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	307,3	64,1	40,9	27,1	0,1	18,5	-	28,8	486,7
Passifs	73,8	0,0	4,5	-	0,1	7,8	20,9	22,7	129,8
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>233,5</b>	<b>64,1</b>	<b>36,4</b>	<b>27,1</b>	<b>-</b>	<b>10,7</b>	<b>-20,9</b>	<b>6,1</b>	<b>356,9</b>
Instruments financiers de couverture	393,1	2,8	91,3	-	-9,2	4,3	-18,5	-	463,7
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>-159,6</b>	<b>61,3</b>	<b>-54,9</b>	<b>27,1</b>	<b>9,1</b>	<b>6,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>6,1</b>	<b>-106,8</b>

## I ANALYSE DE SENSIBILITÉ

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	
<b>IMPACT NET RÉSULTAT</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>-</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,4</b>
<b>IMPACT CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-7,9</b>	<b>3,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>1,4</b>	<b>0,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>-5,8</b>

## 12.5.5. Risques sur actions

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participations significatives en actions cotées en Bourse hormis les titres Axway Software mis en équivalence (cf. note 9) et les titres CS Communication et Systèmes (cf. note 7.1.1).

Au 31 décembre 2019, la valeur des actions propres s'élève à 41,3 M€.

Eu égard au nombre limité d'actions autodétenues (1,40 % du capital), le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions autodétenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.



## NOTE 13 FLUX DE TRÉSORERIE

## 13.1. Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2018	Encaissements/ (Décaissements)	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2019
Emprunts obligataires hors intérêts courus	181,4	68,6	-	-	-	250,0
Emprunts bancaires hors intérêts courus	245,2	- 30,7	8,6	2,5	-	225,6
Dettes liées aux contrats de location-financement hors intérêts courus	16,9	-	-	-	- 16,9	-
Autres dettes financières diverses hors comptes courants et intérêts courus	336,5	- 119,3	12,1	2,2	-	231,4
<b>Emprunts et dettes financières au tableau des flux de trésorerie</b>	<b>780,0</b>	<b>- 81,4</b>	<b>20,7</b>	<b>4,7</b>	<b>- 16,9</b>	<b>707,0</b>
Comptes courants	- 0,0	- 15,2	15,1	0,1	-	-
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	0,7	- 1,2	-	-	-	- 0,5
<b>Emprunts et dettes financières hors concours bancaires courants</b>	<b>780,7</b>	<b>- 97,8</b>	<b>35,8</b>	<b>4,7</b>	<b>- 16,9</b>	<b>706,5</b>
Concours bancaires courants	- 10,5	1,3	- 0,1	4,4	-	- 4,9
Valeurs mobilières de placement	50,3	- 27,0	-	0,2	-	23,5
Disponibilités	120,0	30,7	30,5	- 7,2	-	174,0
<b>Trésorerie nette au tableau des flux de trésorerie</b>	<b>159,8</b>	<b>5,0</b>	<b>30,4</b>	<b>- 2,6</b>	<b>-</b>	<b>192,6</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>620,9</b>	<b>- 102,8</b>	<b>5,4</b>	<b>7,3</b>	<b>- 16,9</b>	<b>513,9</b>
<b>Soit une variation de l'endettement financier net</b>						<b>-107,0</b>

Les encaissements et décaissements liés aux emprunts dans le tableau des flux de trésorerie résultent principalement des variations de l'endettement financier net.

La variation de l'endettement financier net est analysée à l'aide d'indicateurs. Ainsi, le *Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle* s'explique par le *Résultat opérationnel d'activité corrigé* des dotations aux amortissements et provisions qu'il comprend, ce qui permet d'obtenir l'EBITDA, et d'autres éléments sans effet de trésorerie, ajusté des impôts décaissés, des coûts de restructuration et d'intégration décaissés et de la variation du besoin en fonds de roulement. Il se distingue du *Flux net de trésorerie généré par l'activité* du Tableau des flux de trésorerie consolidés compris dans les états financiers en page 156 car il ne comprend

pas l'effet sur la trésorerie des *Autres produits et charges financiers* (cf. note 11.1.2.) contrairement au second.

Le *Flux net de trésorerie disponible (Free cash flow)* se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle corrigé des effets des investissements (nets des cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles réalisés au cours de la période, des loyers décaissés, de l'ensemble des charges et produits financiers décaissables ou encaissables (hors ceux relatifs aux dettes sur biens pris en location) et des contributions additionnelles versées pour faire face aux déficits de certains plans d'engagement de retraites à prestations définies.

Corrigé des flux de trésorerie liés à des opérations de financement, à l'incidence des variations de change sur l'endettement net, il permet d'expliquer la variation de l'endettement financier net.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
<b>Résultat opérationnel d'activité</b>	<b>354,3</b>	<b>307,9</b>
Amortissements et provisions (hors actifs incorporels affectés)	159,3	55,8
<b>EBITDA</b>	<b>513,6</b>	<b>363,7</b>
Éléments non cash	- 3,9	- 3,1
Impôts versés	- 81,0	- 63,4
Dépréciations sur actifs circulants	0,9	- 5,1
Variation du BFR opérationnel	25,3	- 23,1
Coûts de réorganisation et restructurations	- 32,7	- 39,2
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle</b>	<b>422,2</b>	<b>229,8</b>
Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels	- 49,8	- 61,9
Encaissements liés aux cessions d'actifs corporels et incorporels	0,1	0,1
<b>Variations liées aux opérations d'investissement en biens corporels et incorporels</b>	<b>- 49,7</b>	<b>- 61,8</b>
Loyers décaissés	- 109,8	-
Intérêts financiers nets (hors intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)	- 9,3	- 8,4
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 24,1	- 23,4
<b>Flux net de trésorerie disponible</b>	<b>229,3</b>	<b>136,1</b>
Incidence de variations de périmètre	- 89,5	- 168,8
Incidence des décaissements sur immobilisations financières	- 7,4	- 5,9
Incidence des encaissements sur immobilisations financières	4,7	1,2
Dividendes versés	- 39,9	- 48,7
Dividendes reçus	2,9	1,4
Augmentations de capital	-	-
Rachats et reventes d'actions propres	- 2,8	- 23,4
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-	-
<b>Flux net de trésorerie</b>	<b>97,4</b>	<b>- 108,1</b>
Incidence des variations de change	- 7,3	- 2,6
Incidence des changements de méthodes comptables (IFRS 16)	16,9	-
<b>VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>107,0</b>	<b>- 110,8</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie - ouverture	159,8	155,9
Emprunts et dettes financières (part non courante) - ouverture	- 338,3	- 398,9
Emprunts et dettes financières (part courante) - ouverture	- 442,4	- 267,1
<b>Endettement financier net à l'ouverture</b>	<b>- 620,9</b>	<b>- 510,1</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie - clôture	192,6	159,8
Emprunts et dettes financières (part non courante) - clôture	- 494,4	- 338,3
Emprunts et dettes financières (part courante) - clôture	- 212,2	- 442,4
<b>Endettement financier net à la clôture</b>	<b>- 513,9</b>	<b>- 620,9</b>
<b>VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>107,0</b>	<b>- 110,8</b>

Le *Flux net de trésorerie disponible* s'est élevé à 229,3 M€ (173,1 M€ en 2018 hors effet de la cession de créances commerciales déconsolidante intervenue en décembre 2017 pour 37,0 M€). Cela traduit une amélioration du taux de transformation du *Résultat opérationnel d'activité* en flux de trésorerie, confirmant la tendance orientée à la hausse depuis 2015. Cette performance s'explique notamment par une amélioration de la gestion du besoin en fonds de roulement et principalement une diminution de 6 jours du délai moyen de règlement des comptes clients.

La variation de l'endettement financier net prend en compte depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 le reclassement en dehors de l'endettement financier des anciennes dettes de location-financement du fait de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location ». Cette nouvelle règle n'a aucun impact significatif sur le *Flux net de trésorerie disponible*, les principales lignes touchées, EBITDA et Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels essentiellement, trouvant leurs contreparties sur la nouvelle ligne matérialisant les loyers décaissés.

Les décaissements liés aux acquisitions de sociétés, inscrits dans la ligne incidence des variations de périmètre, sont en diminution de 73,3 M€. Ceux intervenus en 2019 sont décrits en note 2.1. et dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Coût des acquisitions décaissé (hors compléments de prix)	- 95,8	- 182,0
Endettement net/Trésorerie nette des sociétés acquises	- 0,6	13,2
Compléments de prix	- 1,9	-
Prix de cession des titres consolidés	4,4	-
Trésorerie cédée/Sortie de périmètre	4,3	-
<b>TOTAL</b>	<b>- 89,5</b>	<b>- 168,8</b>

En 2019, ils prennent en compte les acquisitions (cf. note 2.1) de SAB, Sopra Financial Technology GmbH et de NeoSpheres et des compléments de prix sur de précédentes acquisitions, Apak et O.R. System. À l'inverse, la cession de Sopra Steria Recruitment Ltd a un effet positif de 8,7 M€.

En 2018, les acquisitions consistaient principalement en BLUECARAT et It-Economics en Allemagne, Apak et O.R. System chez Sopra Banking Software.

Enfin, le Groupe n'ayant pas mis en œuvre en 2019 de programme d'actionnariat salarié, les décaissements relatifs aux achats et reventes des actions propres s'améliorent fortement. En 2018, la mise en œuvre de programme d'actionnariat salarié, dénommé « We Share », s'était traduite par l'acquisition sur le marché de titres Sopra Steria Group pour 22,3 M€ pour satisfaire au plan.

Ainsi, par ces effets, la dette financière nette au 31/12/2019 a diminué pour s'établir à 513,9 M€ à comparer à 620,9 M€ au 31 décembre 2018.

## 13.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie

L'effet sur la génération de trésorerie des éléments du besoin en fonds de roulement enregistrés au bilan s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation nette	Dont éléments hors BFR	Dont éléments de BFR	Variation des éléments de BFR sans effet de trésorerie		Impact trésorerie au tableau de flux
						Change	Autre	
Autres actifs financiers non courants	25,2	19,2	6,0	- 2,4	8,4	0,2	4,3	- 3,9
■ Autres prêts et créances	23,0	14,6	8,4	-	8,4	0,2	4,3	- 3,9
■ Autres actifs financiers non courants	2,2	4,5	- 2,4	- 2,4	-	-	-	-
<b>Actif non courant</b>	<b>25,2</b>	<b>19,2</b>	<b>6,0</b>	<b>- 2,4</b>	<b>8,4</b>	<b>0,2</b>	<b>4,3</b>	<b>- 3,9</b>
Clients et comptes rattachés	1 074,3	1 091,0	- 16,7	-	- 16,7	9,9	2,2	28,8
■ Créances clients	737,7	706,6	31,1	-	31,1	4,8	5,8	- 20,5
■ Facture à établir	336,6	384,3	- 47,8	-	- 47,8	5,1	- 3,6	49,3
Autres créances courantes	348,3	286,8	61,5	25,1	36,4	4,1	6,8	- 25,5
<b>Actif courant</b>	<b>1 422,6</b>	<b>1 377,8</b>	<b>44,8</b>	<b>25,1</b>	<b>19,8</b>	<b>14,0</b>	<b>9,1</b>	<b>3,3</b>
Actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total actif</b>	<b>1 447,8</b>	<b>1 397,0</b>	<b>50,9</b>	<b>22,7</b>	<b>28,1</b>	<b>14,1</b>	<b>13,4</b>	<b>- 0,6</b>
Engagements retraite et assimilés - Passif	- 10,2	- 7,2	- 3,1	-	- 3,1	-	- 3,4	- 0,3
■ Autres avantages à long terme	- 10,2	- 7,2	- 3,1	-	- 3,1	-	- 3,4	- 0,3
Autres dettes non courantes	- 112,2	- 99,9	- 12,2	- 10,9	- 1,3	- 4,5	- 9,1	- 12,3
<b>Passif non courant</b>	<b>- 122,4</b>	<b>- 107,1</b>	<b>- 15,3</b>	<b>- 10,9</b>	<b>- 4,4</b>	<b>- 4,5</b>	<b>- 12,5</b>	<b>- 12,6</b>
Fournisseurs	- 286,3	- 294,9	8,6	- 2,0	10,7	- 4,9	- 9,5	- 25,1
Avances et acomptes reçus sur commandes	- 5,5	- 3,8	- 1,7	-	- 1,7	-	-	1,7
Produits constatés d'avance sur projets clients	- 296,6	- 256,1	- 40,5	-	- 40,5	- 3,6	- 9,8	27,1
Autres dettes courantes	- 918,8	- 796,4	- 122,4	- 23,1	- 99,4	- 4,0	- 60,5	34,8
<b>Passif courant</b>	<b>- 1 507,2</b>	<b>- 1 351,2</b>	<b>- 156,0</b>	<b>- 25,1</b>	<b>- 130,9</b>	<b>- 12,6</b>	<b>- 79,8</b>	<b>38,5</b>

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation nette	Dont éléments hors BFR	Dont éléments de BFR	Variation des éléments de BFR sans effet de trésorerie		Impact trésorerie au tableau de flux
						Change	Autre	
Passifs liés à des actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>- 1 629,6</b>	<b>- 1 458,3</b>	<b>- 171,3</b>	<b>- 36,0</b>	<b>- 135,3</b>	<b>- 17,1</b>	<b>- 92,4</b>	<b>25,9</b>
<b>TOTAL BFR</b>	<b>- 181,8</b>	<b>- 61,3</b>	<b>- 120,5</b>	<b>- 13,3</b>	<b>- 107,2</b>	<b>- 3,0</b>	<b>- 79,0</b>	<b>25,3</b>

### 13.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés

Outre les variations décrites dans le tableau de la variation de l'endettement financier net, le tableau des flux de trésorerie consolidé présenté en page 156 est impacté par les mouvements intervenus au titre des activités de financement. Les encaissements liés aux nouveaux emprunts résultent essentiellement du refinancement réalisé le 5 juillet 2019 pour 250 M€ (cf.

note 12.3.1.). En contrepartie, les remboursements d'emprunts consistent à hauteur de 181,4 M€ en le remboursement de l'emprunt obligataire émis en 2013. Les autres remboursements sont principalement liés aux effets des cessions de créances déconsolidantes de 2018 pour 68,1 M€, puis aux crédits moyen terme et au programme de NEU CP.

NOTE 14

## CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### 14.1. Capitaux propres

L'état des variations des capitaux propres consolidés figure à la page 155.

#### 14.1.1. Évolution du capital social

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2019 à 20 547 701 comme au 31 décembre 2018. Il est composé de 20 547 701 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

#### 14.1.2. Opération sur titres autodétenus

Au 31 décembre 2019, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 46,1 M€ et est constituée de 287 640 actions, dont 260 933 détenues par des trusts anglais inclus dans le périmètre de consolidation et de 26 707 actions acquises par Sopra Steria Group, 2 639 dans le cadre du contrat de liquidité, le reste pour pouvoir servir les éventuels paiements fondés en actions. Cette valeur inclut également, pour 16,9 M€, l'engagement du Groupe d'acquérir sur le marché des titres pour servir ses plans d'attribution gratuite d'actions de performance (note 5.4.1).

Toutes les actions Sopra Steria Group détenues par la société mère ou une de ses filiales sont comptabilisées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

#### 14.1.3. Dividendes

L'Assemblée générale de Sopra Steria Group réunie le 12 juin 2019 a décidé de distribuer un dividende ordinaire de 38,0 M€ au titre de l'exercice 2018, soit 1,85 € par action. Ce dividende a été mis en paiement le 4 juillet 2019 pour un montant de 37,6 M€, net du dividende revenant aux titres autodétenus. Le dividende versé au cours de l'exercice 2018 au titre de l'exercice 2017 s'élevait à 49,2 M€, soit 2,40 € par action.

#### 14.1.4. Réserves de conversion

Conformément aux principes décrits en 1.4.2. §b, les réserves de conversion comprennent les différences de conversion entre monnaies fonctionnelles des entités du Groupe et monnaie de présentation et les effets des couvertures des investissements nets dans des activités à l'étranger. Leurs variations sont reconnues dans les *Autres éléments du résultat global*. Ces réserves de conversion varient également en fonction des mouvements de cession des activités à l'étranger.

Au 31 décembre 2019, les réserves de conversion se décomposent par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Franc suisse	7,9	6,2
Livre sterling	- 49,6	- 80,5
Roupie indienne	2,6	5,1
Couronne norvégienne	- 18,0	- 19,2
Zloty polonais	- 0,2	- 0,3
Dollar de Singapour	0,5	0,2
Dinar tunisien	- 1,7	- 2,5
Dollar américain	-	3,4
Autres devises	1,3	3,7
<b>RÉSERVES DE CONVERSION (PART DU GROUPE)</b>	<b>- 57,2</b>	<b>- 83,9</b>

Les autres devises comprennent principalement les réserves de conversion portées par les entreprises associées, essentiellement Axway Software à hauteur de 8,3 M€ (7,4 M€ au 31 décembre 2018).

#### 14.1.5. Intérêts ne conférant pas le contrôle

Les contributions en compte de résultat et au bilan des entités ne conférant pas le contrôle sont essentiellement liées aux sociétés communes constituées dans la zone géographique Royaume-Uni avec l'administration britannique : NHS SBS détenue à hauteur de 50 % par le ministère de la Santé et SSCL détenue à hauteur de 25 % par le Cabinet Office. Le Groupe en contrôle respectivement 50 % et 75 %. Elles sont aussi liées aux entités du groupe Galitt acquis en 2017, à celles du groupe SAB et à Sopra Financial Technology GmbH acquis en 2019.

Concernant SSCL, le Groupe a accordé au Cabinet Office un droit de vente des actions que celui-ci détient dans cette société.

De la même façon, le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires de Galitt tout comme auprès de ceux de SAB leurs titres par une promesse d'achat.

Du fait du traitement comptable du droit de vente accordé sur les titres SSCL, sur ceux de Galitt et de SAB, le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle au bilan concerne pour l'essentiel la part du ministère de la Santé britannique dans l'actif net de NHS SBS, soit 32,8 M€ et la part des banques du réseau coopératif allemand Sparda dans Sopra Financial Technology GmbH, soit 17,7 M€.

Au compte de résultat, les parts des intérêts ne conférant pas le contrôle représentent principalement 7,0 M€ pour SSCL, 3,1 M€ pour NHS SBS.

Les informations financières résumées de SSCL, NHS SBS, Galitt, SAB et Sopra Financial Technology GmbH sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2019				
	SSCL	NHS SBS	Galitt	SAB	SFT
Actif non courant	14,4	33,7	42,9	94,1	108,9
Actif courant	153,5	70,4	9,6	18,7	10,3
Passif non courant	19,5	19,7	7,8	11,9	52,6
Passif courant	60,6	18,7	- 11,1	21,0	25,0
Chiffre d'affaires	204,5	92,6	34,6	37,1	86,3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>28,1</b>	<b>6,2</b>	<b>2,4</b>	<b>3,5</b>	<b>2,5</b>

Les intérêts ne conférant pas le contrôle correspondent aux capitaux propres d'une filiale qui ne sont pas attribuables, directement ou indirectement, à la société mère.

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en Autre passif non courant (cf. note 7.4.) pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

#### 14.1.6. Objectifs, politique et procédure de gestion du capital

Le capital est composé exclusivement des éléments tels que présentés au bilan. Il n'existe pas de dettes financières considérées comme du capital, et, inversement, il n'y a pas de composants de capitaux propres considérés comme ne constituant pas du capital.

L'entreprise n'est pas soumise à des contraintes externes au titre de son capital.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 14.1.2.

Les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les actions gratuites attribuées dans le cadre des plans d'actions gratuites de performance du périmètre Sopra Steria (cf. note 5.4.1.).

## 14.2. Résultats par action

	Exercice 2019	Exercice 2018
Résultat net - part du Groupe en millions d'euros (a)	160,3	125,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (b)	20 547 701	20 547 701
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (c)	313 075	366 701
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) = (b) - (c)	20 234 626	20 181 000
<b>RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION EN EUROS (A / D)</b>	<b>7,92</b>	<b>6,20</b>

	Exercice 2019	Exercice 2018
Résultat net - part du Groupe en millions d'euros (a)	160,3	125,1
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d)	20 234 626	20 181 000
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles ( e)	116 462	102 323
Nombre moyen pondéré de titres de capitaux propres théorique (f) = (d) + ( e)	20 351 088	20 283 323
<b>RÉSULTAT DILUE PAR ACTION EN EUROS (A / F)</b>	<b>7,88</b>	<b>6,17</b>

Les modalités de calcul des résultats par action sont décrites ci-dessous.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 14.1.2.

Les instruments dilutifs sont présentés en note 5.4.

Les résultats par action présentés avec le compte de résultat sont calculés à partir du résultat net – part du Groupe suivant les modalités décrites ci-dessous :

- le résultat de base par action est déterminé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, calculé en fonction des dates d'encaissement des fonds provenant d'augmentations de capital réalisées en numéraire, et de la date de première consolidation pour les augmentations de

capital réalisées en rémunération d'apports externes de titres de nouvelles sociétés consolidées ;

le résultat dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'effet dilutif des plans d'options de souscription d'actions ouverts à la clôture de l'exercice et des plans d'attribution gratuite d'actions. Il est fait application de la méthode du rachat d'actions au prix du marché sur la base du cours moyen annuel de l'action.

## NOTE 15 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

## 15.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Transactions de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software</b>		
Ventes de biens et services	0,4	0,2
Achats de biens et services	- 1,5	- 0,8
Créances opérationnelles	0,2	0,1
Dettes opérationnelles	- 0,8	- 0,3
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
<b>Transactions des filiales de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software</b>		
Ventes de biens et services	6,1	5,2
Achats de biens et services	- 3,8	- 4,0
Créances opérationnelles	0,9	0,7
Dettes opérationnelles	- 0,7	- 0,9
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
<b>Transactions de Sopra Steria Group avec la holding Sopra GMT</b>		
Ventes de biens et services	0,4	0,3
Achats de biens et services	- 1,6	- 1,3
Créances opérationnelles	0,1	0,1
Dettes opérationnelles	- 0,1	0,1
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-

## 15.2. Filiales et participations

Les transactions et soldes entre Sopra Steria Group et ses filiales sont totalement éliminés en consolidation, toutes ces filiales étant consolidées par intégration globale.

Les participations non consolidées sont toutes regroupées dans le poste *Titres non consolidés* (cf. note 7.1).

## NOTE 16 ENGAGEMENTS HORS BILAN

## 16.1. Engagements donnés liés à l'activité courante

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Cautions bancaires pour garantie de bonne fin sur projets	26,6	43,8
Autres garanties	11,5	6,9
<b>TOTAL</b>	<b>38,1</b>	<b>50,6</b>

Dans le cadre des contrats de prestations informatiques qu'il conclut avec ses clients, le Groupe est amené, sur demande formelle des clients, à souscrire des garanties bancaires eu égard aux engagements pris dans les contrats clients. Ces garanties représentent 26,6 M€ au 31 décembre 2019 (43,8 M€ au 31 décembre 2018). À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

## 16.2. Engagements reçus

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Lignes de crédit non utilisées	950,0	950,0
Concours bancaires courants non utilisés	157,1	151,4
Autres engagements reçus	4,5	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 111,6</b>	<b>1 101,4</b>

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place en 2012 entre les entités du Groupe et la banque BMG (Bank Mendes Gans), Sopra Steria Group s'est portée garant de ses filiales à hauteur des sommes empruntées.

## NOTE 17

## ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE

Le Conseil d'administration, dans sa réunion du 9 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 9 juin 2020, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé le 21 février 2020 avoir signé un accord de négociations exclusives en vue d'acquérir le bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital social de la société Sodifrance. Le projet d'acquisition est soumis aux consultations et conditions préalables usuelles et pourrait être finalisé à la fin du deuxième trimestre ou au début du troisième trimestre 2020. D'autre part, le Groupe, par l'intermédiaire de sa filiale Galitt, a finalisé le 10 janvier 2020 l'acquisition de 100 % d'ADN'Co, société de conseil sur le marché des systèmes de paiements.

Enfin, la pandémie de Covid-19 née au cours du premier trimestre 2020 aura des effets sur les comptes 2020 qui ne peuvent pas encore, à la date d'arrêté des comptes, être estimés avec précision. Les impacts potentiels sont très dépendants des décisions clients d'arrêter ou de reporter certaines prestations. Au niveau du Groupe, une cellule de crise et une gouvernance adaptée ont été mises en place pour suivre et gérer, au jour le jour, les conséquences des événements sur les activités. Les priorités sont d'assurer la protection de la santé des salariés et des clients, par la mise en œuvre de mesures adéquates et la continuité de services pour les clients. Dès que l'environnement technique le permet le mode de fonctionnement des équipes est le télétravail.

## NOTE 18

## LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
<b>France</b>				
Sopra Steria Group	France	-	-	Société mère
Sopra Steria Infrastructure & Security Services	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services	France	100,00 %	100,00 %	IG
XYZ 12 2016	France	100,00 %	100,00 %	IG
Beamap SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA PLM España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Polska	Pologne	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Medshore SAS	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Maroc de Sopra Steria Group	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
2MoRO SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
2MoRO Inc	Canada	37,00 %	37,00 %	NC
Tecfit	France	88,13 %	88,13 %	IG
Galitt	France	99,07 %	87,31 %	IG



Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
<b>Royaume-Uni</b>				
Sopra Group Holding Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Caboodle Solutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
ASL Information Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
OSI group Holdings Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Trustee Company limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Quest Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
OSI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria BSP Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
NHS Shared Employee Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	75,50 %	IG
NHS Shared Business Services Ltd	Royaume-Uni	50,00 %	50,00 %	IG
Steria UK Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria UK Corporate Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Shared Services Connected Ltd SSCL	Royaume-Uni	75,00 %	75,00 %	IG
First Banking Systems	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FirthSolutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Academy Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Kernel Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Employee trustee company Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Quest-Trust n° 6	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria EmployeeTrustee Cie Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa 2004 Employé Benefit -Trust	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Zansa Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Cyprus (nr 1) Ltd	Chypre	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Cyprus (nr 2) Ltd	Chypre	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa India Sez DP Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Steria India Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Asia Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Malaysia	Malaisie	100,00 %	100,00 %	NC
Steria Hong-Kong	Hong-Kong	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Steria Wenhao	Chine	51,00 %	51,00 %	IG
Xansa Inc.	Canada	100,00 %	100,00 %	IG
<b>Autre Europe</b>				
Sopra Steria SE	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
ISS Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Financial Technology GmbH	Allemagne	51,00 %	51,00 %	IG
It-Economics GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
It-Economics Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,00 %	100,00 %	IG
It-Economics Switzerland AG	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria GmbH	Autriche	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Benelux	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Luxembourg de Sopra Steria Benelux	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Pays-Bas de Sopra Steria Benelux	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria PSF Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AG	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Group SpA	Italie	100,00 %	100,00 %	IG

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Sopra Steria Espana S.A.U	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Euskadi SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Catalunya SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria A/S	Danemark	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AS	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
The Solid Group	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Sweden AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor Holding AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor (oooo)	Russie	100,00 %	100,00 %	IG
<b>Sopra Banking Software</b>				
Sopra Banking Software	France	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Cassiopae SAS Corée Sud	Corée Sud	100,00 %	100,00 %	NC
O.R. System Do Brasil	Brésil	100,00 %	100,00 %	NC
O.R. System Polska	Pologne	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Financial Solution Iberia SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
SBS 123 Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Field Solutions Investment Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Apak Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Apak Group Inc	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Belgium	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Iceland (succursale)	Islande	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Netherlands BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Solutions Private Ltd	Inde	99,90 %	99,90 %	IG
Sopra Banking Software Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Beijing Sopra Science and Technology Ltd	Chine	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Morocco	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae MEA	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Software Cameroun	Cameroun	95,00 %	95,00 %	IG
Cassiopae US Inc	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Software Ltda	Brésil	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Gabon	Gabon	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Sénégal	Sénégal	100,00 %	100,00 %	IG
SAB	France	70,00 %	70,00 %	IG
SAMIC	Monaco	99,60 %	69,72 %	IG
SAB Med	Liban	98,00 %	68,60 %	IG
SAB Tunisie	Tunisie	99,99 %	70,00 %	IG
SAB Atlas	Maroc	100,00 %	70,00 %	IG
SAB Pacifique	Polynésie	100,00 %	70,00 %	IG
SAB Med	France	100,00 %	68,60 %	IG
SAB Tunisie	France	100,00 %	70,00 %	IG
<b>Autres solutions</b>				
Sopra HR Software	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software SPRL	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Sopra HR Software Srl	Italie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Neospheres Consulting	France	100,00 %	100,00 %	IG
<b>AXWAY</b>	<b>France</b>	<b>32,57 %</b>	<b>32,57 %</b>	<b>ME</b>

IG : intégration globale.

ME : mise en équivalence.

NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).

Aucune entité *ad hoc* n'est contrôlée directement ou indirectement par le Groupe.

## NOTE 19

## HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros HT)	Réseau Mazars		Réseau Nexia	
	2019	2018	2 019	2018
<b>Certification des comptes individuels et consolidés</b>				
Sopra Steria Group	0,5	0,5	0,3	0,3
Filiales intégrées globalement	1,3	1,3	0,6	0,7
<b>Sous-total</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>
<b>Services autres que la certification des comptes*</b>				
Sopra Steria Group	0,3	0,1	-	-
Filiales intégrées globalement	0,1	0,1	0,1	-
<b>Sous-total</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

\* Ces prestations concernent pour l'essentiel des prestations rendues lors de l'acquisition d'entités (due diligence).

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Sopra Steria Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 9 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2.3 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Risque identifié

Sopra Steria Group, un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe, propose des offres globales à forte valeur ajoutée regroupant notamment les activités de conseil et d'intégration de systèmes, l'édition de solutions métiers et technologiques, la gestion d'infrastructures informatiques, la cybersécurité et l'exécution de processus métier.

Au 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 4,4 milliards d'euros, dont une part significative au titre des contrats au forfait. Ces contrats se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai.

Comme exposé dans la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires de prestations objet d'un contrat au forfait est comptabilisé progressivement (et non à un moment précis), selon la méthode de l'avancement, dans les deux situations suivantes :

- les prestations sont réalisées dans l'environnement du client ou valorisent un actif du client. Ce dernier en obtient ainsi le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de son développement ;
- le contrat prévoit des prestations de développement, dans l'environnement du Groupe, d'actifs très spécifiques (solutions par exemple) pour un client, avant leur implémentation sur l'infrastructure de ce dernier. Il prévoit aussi le règlement de leur valeur en cas de résiliation pour convenance (lorsque le client a ce droit). Ainsi, l'actif créé n'a pas d'autre utilisation alternative pour le Groupe et le Groupe dispose d'un droit exécutoire à paiement au titre des travaux réalisés à date.

Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé progressivement sur ces prestations sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement, mesuré par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

Nous avons considéré la reconnaissance du revenu sur les contrats au forfait comme un point clé de notre audit en raison de son importance significative dans les comptes du Groupe et du niveau de jugement et d'estimation requis par la Direction pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat à terminaison de ces contrats.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe et testé les principaux contrôles clés afférents à la détermination du revenu des contrats au forfait.

Pour un échantillon de contrats jugés significatifs en raison de leur impact financier et leur profil de risque :

- nous avons rapproché les données contractuelles, y compris les éventuelles évolutions contractuelles issues de demandes complémentaires ou de réclamations contractualisées, avec les données de gestion et comptables ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction et les gestionnaires de projet pour apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par la Direction et corroborer l'estimation du montant affecté à la couverture totale des jours restant à effectuer, en particulier par comparaison avec les estimations antérieures et par examen des correspondances avec le client, et en apprécier la correcte traduction comptable. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur des contrats similaires ;
- pour les contrats faisant l'objet de réclamations, nous nous sommes entretenus avec la Direction juridique du Groupe et avons examiné les correspondances avec le client pour apprécier les estimations retenues par la Direction.

Nous avons également mis en œuvre des contrôles de substance sur un échantillon de créances clients et de factures à établir pour apprécier les estimations de la Direction relatives aux perspectives de recouvrement de ces créances.

### ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Notes 8.1.2 et 8.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 1 813,9 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe, soit 39,9 % du total de l'actif.

Comme exposé aux notes 8.1.2 et 8.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) aux fins de réalisation des tests de dépréciation. Le groupe retient une segmentation en UGT homogène avec l'organisation opérationnelle des métiers, du système de pilotage et de reporting de l'information sectorielle. Ces tests de dépréciation sont mis en œuvre à chaque indice de perte de valeur et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice. Ils consistent à comparer la valeur nette comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable, qui représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des écarts d'acquisition est inférieure à la valeur nette comptable.

Pour la détermination de la valeur d'utilité de l'UGT, la Direction applique principalement la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) qui implique l'utilisation d'hypothèses structurantes relatives à chaque catégorie d'actif, telles que, notamment, le taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation qui s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital.

La détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, qui représente un montant particulièrement significatif au regard du total bilan, repose très largement sur le jugement de la Direction, s'agissant notamment du taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie et du taux d'actualisation qui leur est appliqué. Nous avons donc considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et la mise en œuvre des tests de dépréciation comme un point clé de notre audit.

### Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier si le rattachement des actifs aux UGT est exhaustif et conforme aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses de détermination des flux de trésorerie futurs en lien avec les données opérationnelles, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe, et leur cohérence avec les dernières estimations présentées au Conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la cohérence du taux de croissance à l'infini et du coût moyen unitaire pondéré du capital dans toutes leurs composantes ;
- analyser la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues, en particulier pour l'UGT et Sopra Banking Software.

Enfin nous avons vérifié que les notes 2.1. et 8.1. de l'annexe aux comptes consolidés donnaient une information appropriée.

### ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES TITRES DE PARTICIPATION MIS EN ÉQUIVALENCE

(Note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des titres de participation mis en équivalence s'élève à 195,0 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe, soit 4,3 % du total de l'actif. Ces titres correspondent à la participation du Groupe dans la société Axway Software.

Comme exposé à la note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés, des tests de dépréciation sont mis en œuvre à chaque indice de perte de valeur et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice. Ils consistent à comparer la valeur nette comptable des titres de participation mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, qui représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

- les titres d'Axway Software étant cotés, leur juste valeur nette des coûts de cession correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente ;
- pour la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation mis en équivalence, la Direction applique principalement la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) qui implique l'utilisation d'hypothèses structurantes relatives à chaque catégorie d'actif, telles que, notamment, le taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation qui s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des titres mis en équivalence est inférieure à la valeur nette comptable.

La détermination de la valeur recouvrable des titres de participation mis en équivalence repose très largement sur le jugement de la Direction, s'agissant notamment du taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie et du taux d'actualisation qui leur est appliqué. Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation mis en équivalence et la mise en œuvre des tests de dépréciation comme un point clé de notre audit.

**Notre réponse**

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses de détermination des flux de trésorerie futurs en lien avec les données opérationnelles, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe, et leur cohérence avec les dernières estimations présentées au Conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la cohérence du taux de croissance à l'infini et du coût moyen unitaire pondéré du capital dans toutes leurs composantes ;
- analyser la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons vérifié que la note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

**ENGAGEMENTS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI**

(Note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

**Risque identifié**

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent principalement les engagements du Groupe vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière en France, des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni, en Allemagne et dans d'autres pays d'Europe (Belgique, Norvège). La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2019 s'élève à 350,0 millions d'euros.

Le passif net représenté par les engagements de retraite et avantages assimilés est calculé à la date de clôture des comptes sur la base des dernières évaluations disponibles. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la juste valeur s'élève à 1 658,2 millions d'euros, le passif net au 31 décembre 2019 s'établit à 339,7 millions d'euros. Les actifs de couverture les plus importants concernent le Royaume-Uni et la France.

L'évaluation des passifs et actifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, et les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du Groupe.

Étant donné les montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture ainsi que la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré ce type d'engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi comme un point clé de notre audit.

**Notre réponse**

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi mis en place par le groupe. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée en procédant à :

- l'appréciation des taux d'actualisation et d'inflation afin d'évaluer leur cohérence avec les conditions de marché ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité, pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- l'examen des calculs préparés par les actuaires externes du Groupe.

Concernant les actifs de couverture dédiés, nous avons également apprécié si les hypothèses retenues par la Direction pour l'évaluation de ces actifs et la documentation apportée par la Direction pour justifier la comptabilisation d'un actif de couverture net étaient appropriées.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

**Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 9 avril 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêtés des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

**Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sopra Steria Group par l'assemblée générale du 1er juin 2000 pour le cabinet Mazars et par l'assemblée générale du 30 juin 1986 pour le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia.

Au 31 décembre 2019 le cabinet Mazars était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia était dans la 34ème année de sa mission sans interruption, dont respectivement 20 et 30 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

**RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT**

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons

avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris et à Courbevoie, le 9 avril 2020

Les commissaires aux comptes

**Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia**

Olivier Juramie

**Mazars**

Bruno Pouget



# 6. Comptes annuels 2019 de la société mère

Compte de résultat	224
Bilan	225
Tableau de flux de trésorerie	226
<b>1. Description de la Société</b>	<b>227</b>
<b>2. Faits majeurs</b>	<b>227</b>
<b>3. Principes comptables</b>	<b>227</b>
<b>4. Notes relatives au compte de résultat</b>	<b>228</b>
4.1. Produits d'exploitation	228
4.2. Charges et avantages au personnel	229
4.3. Résultat financier	230
4.4. Résultat exceptionnel	231
4.5. Impôts sur les bénéfices	231
<b>5. Notes relatives au bilan</b>	<b>233</b>
5.1. Actif immobilisé	233
5.2. Autres éléments d'actif	237
5.3. Capitaux propres	239
5.4. Provisions pour risques et charges	240
5.5. Autres éléments de passif	241
5.6. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice	246
<b>6. Autres informations</b>	<b>247</b>
6.1. Informations concernant le crédit-bail	247
6.2. Engagements hors bilan	247
6.3. Faits exceptionnels et litiges	248
6.4. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	248
6.5. Tableau des cinq derniers exercices	249
6.6. Échéancier des dettes fournisseurs et des créances clients	249
<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>251</b>
<b>Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées</b>	<b>255</b>

## Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Notes</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Chiffre d'affaires net	4.1.1	1 651 461	1 553 775
Autres produits d'exploitation		56 830	40 969
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>1 708 291</b>	<b>1 594 744</b>
Achats consommés		602 261	551 440
Charges de personnel		922 005	890 113
Autres charges d'exploitation		7 348	8 787
Impôts et taxes		35 269	37 230
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		35 017	23 241
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>1 601 901</b>	<b>1 510 809</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>106 390</b>	<b>83 934</b>
Charges et produits financiers	4.3	43 006	31 174
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>149 396</b>	<b>115 108</b>
Charges et produits exceptionnels	4.4	647	- 12 007
Participation et intéressement des salariés	4.2.1	- 17 678	- 4 406
Impôts sur les résultats	4.5.2	14 713	26 012
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>147 078</b>	<b>124 706</b>

## Bilan

<i>Actif (en milliers d'euros)</i>	Notes	Valeurs brutes	Amortissements/ Dépréciations	2019	2018
Immobilisations incorporelles	5.1.1	223 868	101 176	122 692	126 113
Immobilisations corporelles	5.1.2	148 884	92 269	56 615	59 653
Immobilisations financières	5.1.3	1 967 757	11 980	1 955 777	1 844 977
<b>Actif immobilisé</b>		<b>2 340 509</b>	<b>205 426</b>	<b>2 135 083</b>	<b>2 030 744</b>
Stocks et en-cours	5.2.1	3 882	-	3 882	4 645
Clients et comptes rattachés	5.2.2	413 030	284	412 745	324 132
Autres créances et comptes de régularisation	5.2.3	310 335	47	310 287	250 820
Disponibilités		150 658	-	150 658	140 750
<b>Actif circulant</b>		<b>877 905</b>	<b>332</b>	<b>877 573</b>	<b>720 347</b>
Frais d'émission d'emprunt	5.2.5	654	-	654	125
Écart de conversion actif	5.2.5	3 469	-	3 469	6 572
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>3 222 537</b>	<b>205 758</b>	<b>3 016 779</b>	<b>2 757 789</b>

<i>Passif (en milliers d'euros)</i>	Notes	2019	2018
Capital		20 548	20 548
Primes		531 477	531 477
Réserves		438 489	351 735
Résultat		147 078	124 706
Provisions réglementées		-	172
<b>Capitaux propres</b>	<b>5.3</b>	<b>1 137 592</b>	<b>1 028 638</b>
<b>Provisions</b>	<b>5.4</b>	<b>128 160</b>	<b>121 975</b>
Emprunts et dettes financières	5.5.1	918 804	840 494
Fournisseurs et comptes rattachés	5.5.3	145 291	137 338
Dettes fiscales et sociales	5.5.4	314 404	307 731
Autres dettes et comptes de régularisation	5.5.5	366 543	312 015
<b>Dettes</b>		<b>1 745 042</b>	<b>1 597 578</b>
Écart de conversion passif	5.5.7	5 985	9 597
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>3 016 779</b>	<b>2 757 789</b>

## Tableau de flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>147 078</b>	<b>124 706</b>
Éléments non monétaires sans incidence sur la trésorerie			
■ Amortissements des immobilisations (corporelles, incorporelles et financières)	5.1	12 511	24 480
■ Plus et moins- values sur cessions d'actifs		- 2 675	-
Variation du besoin en fonds de roulement			
■ Variations des provisions et autres éléments non monétaires		5 365	4 574
■ Variation des stocks		763	- 3 133
■ Variation des créances clients		- 88 481	83 572
■ Variation des autres créances (hors créances sur cession d'actif)		- 21 485	- 3 973
■ Variation des dettes fournisseurs (hors dettes sur achat d'actif)		7 972	23 186
■ Variation des autres dettes		23 942	- 62 851
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>		<b>84 990</b>	<b>190 561</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.1.1 et 5.1.2	- 8 345	- 17 677
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations		433	- 110
Produits de cession d'actifs corporels et incorporels		-	-
Acquisition de titres immobilisés		- 37 024	-
Variation des dettes sur titres	5.5.5	9 350	- 30 687
Produits de cession des titres de participation		4 260	-
Variation des autres immobilisations financières		1 777	- 5 635
<b>Flux net de trésorerie affecté aux opérations d'investissement</b>		<b>- 29 549</b>	<b>- 54 109</b>
Émission d'emprunts à long terme	5.5.1	250 000	129 597
Remboursement d'emprunts à long terme	5.5.1	- 204 223	- 27 984
Augmentation/diminution des emprunts à court terme		- 40 677	- 53 323
Variation de capital	5.3.1	-	-
Dividendes versés	5.3.1	- 37 953	- 49 240
Variation des comptes courants Groupe et des comptes de trésorerie liés au cash pool notional		8 979	- 115 987
Variation des créances financières à long terme		12 556	49 174
<b>Flux net de trésorerie affecté aux opérations de financement</b>		<b>- 11 317</b>	<b>- 67 763</b>
<b>Variation nette de trésorerie (hors comptes de trésorerie liés au cashpool notional)</b>		<b>44 123</b>	<b>68 689</b>
Trésorerie à l'ouverture (hors comptes de trésorerie liés au cashpool notional)		88 335	19 646
Trésorerie à la clôture (hors comptes de trésorerie liés au cashpool notional)		132 458	88 335

## 1. Description de la Société

Sopra Steria Group est la société mère du groupe Sopra Steria.

Son siège social est établi au 3 rue du pré faucon à Annecy-le-Vieux, lieu où sont disponibles les états financiers consolidés.

Elle exerce plusieurs activités :

- Une activité holding via des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe.

Elle met en œuvre la politique de financement du Groupe et à ce titre assure que les besoins de financement des filiales soient couverts. Elle centralise également la gestion des risques de marché auxquels elle et ses filiales sont exposées ;

- L'exploitation des activités de conseils, d'intégration de système, de progiciels et autres solutions réalisées principalement en France.

## 2. Faits majeurs

La Société a procédé le 5 juillet 2019 à une émission obligataire de 250 M€ auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang se décomposant en deux souches, l'une de 130 M€ à 7 ans assortie d'un taux fixe de 1,749 %, l'autre de 120 M€ à 8 ans assortie d'un taux fixe annuel de 2 %. Le produit de cette émission a été utilisé partiellement pour refinancer l'emprunt obligataire émis par la société Groupe Steria SCA en 2013 et arrivé à échéance le 12 juillet 2019.

Le 2 août 2019, la Société a acquis 51 % du capital de la société Sopra Financial Technology GmbH, entité chargée du développement, de la maintenance et de l'exploitation du système d'information commun aux banques coopératives du réseau allemand Sparda pour 22 624 k€.

## 3. Principes comptables

Les comptes de l'exercice clos ont été élaborés et présentés conformément aux règles comptables dans le respect des principes prévus par les articles 121-1 et 121-5 et suivants du Plan Comptable Général 2014.

Les conventions comptables ont été appliquées en conformité avec les dispositions du Code de commerce, du règlement ANC 2018-07 relatif à la réécriture du plan comptable général applicable à la clôture de l'exercice.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Aucun changement de méthode n'est intervenu au cours des exercices présentés.

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours du jour de la clôture de l'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ».

La Société établit également des états financiers consolidés. Le Groupe est composé de la société Sopra Steria Group, société mère, de ses filiales et de la quote-part du Groupe dans les entreprises associées.

## 4. Notes relatives au compte de résultat

### 4.1. Produits d'exploitation

#### 4.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

LE CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ SE VENTILE DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

	2019	2018
Services	24,8 %	24,3 %
Industrie	26,3 %	24,1 %
Finances	18,1 %	20,0 %
Secteur Public	20,5 %	20,4 %
Télécoms & Media	7,4 %	8,5 %
Distribution	2,9 %	2,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Sur les 1 651 461 k€ de chiffre d'affaires 2019, 82 575 k€ sont réalisés à l'international.

#### Coûts d'obtention et d'exécution d'un contrat

- Les coûts d'obtention d'un contrat sont comptabilisés à l'actif si deux conditions sont remplies : ils n'auraient pas été encourus si le contrat n'avait pas été obtenu et ils sont recouvrables. Il peut s'agir de commissions de commerciaux si celles-ci sont spécifiquement et uniquement liées à l'obtention d'un contrat et n'ont donc pas été accordées de manière discrétionnaire.
- Coûts d'exécution de contrat : phases de transition/transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS.
- Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat sont des coûts directement liés au contrat, qui sont nécessaires à la réalisation des obligations de prestation dans le futur et que l'on s'attend à recouvrer. Ils ne remplissent pas les critères définis dans les principes généraux pour constituer une obligation de prestation distincte.
- Certains contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure ou d'Outsourcing peuvent comprendre des phases de transition et de transformation. Dans le cadre de contrats simples, ces activités sont confondues et ont pour objectif de préparer la phase d'exploitation. Elles ne sont pas distinctes des services ultérieurs à rendre. Elles sont dans ce cas constitutives de coûts de mise en œuvre du contrat. Ceux-ci sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours (Autres actifs courants).
- En revanche, dans le cadre de contrats plus complexes ou d'envergure, la phase de transformation est souvent plus importante, plus longue et significative. Elle intervient généralement préalablement à l'exploitation ou est concomitante à une exploitation d'intérim pour définir un modèle d'exploitation cible. Elle est alors constitutive d'une obligation de prestation distincte.
- Les contrats de licences en mode SaaS nécessitent des phases préparatoires (intégration fonctionnelle, mis en place de l'environnement technique) dans le but d'accéder à une phase cible d'exploitation. Elles ne représentent pas des obligations distinctes mais constituent des coûts de mise en œuvre du contrat qui sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours.

- Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat capitalisé en Stocks et en-cours sont repris en résultat selon un mode cohérent avec la reconnaissance des revenus et ne donnent jamais lieu à reconnaissance de chiffre d'affaires.

#### Prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective)

- Le chiffre d'affaires des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective) est comptabilisé, conformément aux principes généraux, au moment où le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation. Il est reconnu en fonction des temps passés ou d'autres unités d'œuvres facturables.

#### Prestations objet d'un contrat au forfait

- Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé sur les prestations objet d'un contrat au forfait sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement.

#### Licences

- Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier la livraison d'une licence en tant que prestation distincte, le transfert de son contrôle au client peut être réalisé soit à un moment précis (octroi d'un droit d'utilisation), soit en continu (octroi d'un droit d'accès).
- Un droit d'accès correspond à l'édition de solutions en modèle SaaS. L'éditeur met en œuvre à tout moment des évolutions de sa solution dont le client peut subir positivement ou négativement les conséquences, ces évolutions ne constituant pas un service pour le client. Dans cette situation, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure que le client reçoit et consomme les avantages de la prestation. Si la nature de la licence accordée au client ne correspond pas à la définition du droit d'accès, il s'agit alors d'un droit d'utilisation. Dans cette situation, le chiffre d'affaires de la licence sera reconnu à sa livraison dès lors que celle-ci respecte toutes les obligations prévues au contrat.

**Distinction agent/principal**

■ Si l'analyse d'un contrat permet d'identifier une prestation de revente de biens ou services comme une obligation de prestation distincte, alors il convient de déterminer si la Société agit comme « agent » ou comme « principal ». Il est « agent » s'il n'est pas responsable au regard du client de l'exécution de la prestation et de son acceptation par celui-ci, s'il n'a aucune action de transformation sur les biens ou services

et s'il ne supporte aucun risque d'inventaire. Dans cette situation, il reconnaît le chiffre d'affaires pour un montant net correspondant à sa marge ou à sa commission. Dans le cas contraire, lorsqu'il prend le contrôle du bien ou du service avant sa revente au client final, il est « principal ». Le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute et les achats externes sont comptabilisés en totalité en charge opérationnelle.

**4.1.2. TRANSFERTS DE CHARGES**

Au cours de l'exercice 2019, les transferts de charges s'élèvent à 47 512 k€.

Ils correspondent principalement à des virements d'un poste de charge à un autre ou à des refacturations intragroupes de coûts de structure pris initialement en charges par Sopra Steria dans le cadre de la gestion de certains contrats et des plans d'actionnariat salarié Groupe.

**4.2. Charges et avantages au personnel****4.2.1. PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE ET INTÉRESSEMENT**

La participation des salariés, déterminée dans les conditions de droit commun, est nulle sur l'exercice 2019. Le bénéfice net fiscal est inférieur à 5 % des capitaux propres.

L'intéressement au titre de l'année 2019 est provisionné pour un montant de 13 172 k€. Au cours de l'exercice une charge complémentaire de 4 506 k€ a été prise en compte au titre d'un complément d'intéressement 2018.

**4.2.2. PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS DE PERFORMANCE DANS LE CADRE D'UN DISPOSITIF D'INCITATION À LONG TERME**

L'Assemblée générale mixte de Sopra Steria Group en date du 12 juin 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions de performance de la Société au profit des membres du personnel salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux et ce, dans la limite d'un maximum de 3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'administration.

À l'échéance, le Conseil d'administration peut décider l'émission d'actions nouvelles ou le rachat préalable d'actions existantes pour servir les plans.

Les actions de performance sont livrées aux bénéficiaires sous réserve que la condition de présence et les conditions de performance soient respectées à l'issue de la période d'acquisition. Les conditions de performance sont fonction des évolutions sur 3 ans du Résultat opérationnel d'activités (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du free cash-flow consolidé.

En 2019, trois plans pluriannuels d'attribution gratuite d'actions de performance, dits « LTI 2016 », « LTI 2017 », « LTI 2018 », étaient en cours. Le plan « LTI 2016 » est arrivé à échéance en mars 2019.

	Plan LTI 2016	Plan LTI 2017	Plan LTI 2018
Date d'Assemblée générale	22/06/2016	22/06/2016	22/06/2016
Date d'attribution par le Conseil d'administration	24/06/2016	24/02/2017 25/10/2017	16/02/2018
Nombre total d'actions attribuées sous conditions :	88 500	109 000	128 000
Nombre d'actions attribuées à l'origine aux :			
■ mandataires sociaux	3 000	3 000	3 000
■ 10 premiers attributaires salariés	19 000	20 000	21 000
Date d'attribution définitive			
■ France	31/03/2019	31/03/2020	31/03/2021
■ Autres pays	31/03/2019	31/03/2020	31/03/2021
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	52 618	67 432	97 999
Attributions réalisées en 2019	52 287	-	-
Nombre de droits annulés en 2019	331	3 495	19 427
Attributions définitives au 31/12/2019	52 287	-	-
<b>ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>-</b>	<b>63 937</b>	<b>78 572</b>

Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performances en fonction des évolutions sur 3 ans du Résultat opérationnel d'activités (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du free cash flow consolidé

- La charge de personnel effective n'est comptabilisée qu'à la date de livraison du plan. Cette charge est évaluée au coût d'achat des actions gratuites définitivement attribuées.
- Dans le cadre de plans pluriannuels, subordonnés à la réalisation de conditions de performance et/ou de présence, une provision pour risque est constituée, linéairement pendant la période d'acquisition, pour constater la sortie de ressources probable lorsque la décision ou l'intention d'attribuer des actions rachetées sont avérées. Cette provision est évaluée à chaque arrêté de comptes annuels en considérant le coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan ou le coût des actions restant à acquérir évalué en fonction du cours de l'action à la date de clôture et de la probabilité de réalisation des plans aux termes de ceux-ci.

## I MONTANTS COMPTABILISÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	5 233	5 043
Intérêts sur l'obligation	1 320	1 195
Coût des services passés	220	220
<b>TOTAL PORTÉ DANS LE POSTE DOTATION D'EXPLOITATION</b>	<b>6 774</b>	<b>6 458</b>
<b>Passif net à l'ouverture (avec corridor)</b>	<b>67 798</b>	<b>63 193</b>
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	6 774	3 187
Prestations versées	- 1 402	-
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	-	1 417
<b>PASSIF NET À LA CLÔTURE</b>	<b>73 170</b>	<b>67 798</b>

### 4.2.3. ENGAGEMENT RETRAITE : MONTANT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT

Les hypothèses de calcul de cet engagement sont les suivants :

- chaque collaborateur a droit à une indemnité de départ à la retraite ;
- l'indemnité est calculée selon les modalités prévues par la convention collective à laquelle elle est rattachée ;
- âge de départ volontaire à la retraite : 65 ans ;
- taux d'évolution des salaires : 2,50 % ;
- taux de rotation du personnel : de 0 % à 19,20 % ;
- taux de charges sociales : 44,50 % ;
- taux d'actualisation : 0,87 %.

### 4.2.4. AUTRES INFORMATIONS

#### a. Effectifs

L'effectif moyen 2019 s'élève à 13 517 personnes.

L'effectif au 31 décembre 2019 est de 13 451 personnes.

#### b. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction

Les rémunérations dans le cadre du mandat d'administrateur versés en 2019 au titre de l'exercice 2018 se sont élevés à 500 k€.

Les rémunérations versées en 2019 aux organes de direction s'élèvent à 1 015 k€.

## 4.3. Résultat financier

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Dividendes reçus des participations	5.1.3.c	52 510	45 413
Intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées		- 9 669	- 10 396
Intérêts sur participation des salariés		- 36	- 159
Actualisation de la provision retraite		- 1 320	- 1 195
Intérêts reçus et versés sur comptes courants Groupe		2 193	2 114
Impacts positif et négatif de change (y/c provision)		- 7 093	- 557
Dépréciation des titres de participation	5.1.3.b	2 295	- 8 416
Autres produits et charges financiers		4 128	4 370
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>43 006</b>	<b>31 174</b>

Le résultat de change est principalement lié aux opérations réalisées en livre sterling et en dollar. Au cours de l'exercice, il a principalement été impacté par la revalorisation des en-cours des dettes financières libellées en livre sterling.



## 4.4. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)

	Notes	2019	2018
Mise au rebut des immobilisations		-	- 11
Cession des immobilisations financières		2 675	-
Boni/Mali sur actions propres		639	- 1 128
Provision pour risques fiscaux	5.4.2	580	- 10 877
Coût de réorganisation		- 6 744	- 235
Provision pour litiges commerciaux		-	- 395
Amortissements dérogatoires		172	350
Autres		3 324	289
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>647</b>	<b>- 12 007</b>

Le résultat exceptionnel 2019 a été principalement impacté par :

- des coûts de réorganisation : (-) 6 744 k€ ;
- un résultat de cession d'actifs financiers : + 2 675 k€ ;
- un effet d'intégration fiscale positif lié à la perte pour certaines filiales du bénéfice d'imputation de retenues à la source sur l'impôt dû à la mère : + 3 172 k€.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise, soit parce qu'ils sont inhabituels dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils sont anormaux, non prédictifs et peu fréquents.

## 4.5. Impôts sur les bénéfices

### 4.5.1. INTÉGRATION FISCALE

Sopra Steria Group et certaines de ses filiales se sont placées sous le régime de l'intégration fiscale. Chacune des sociétés calcule et comptabilise sa charge d'impôt sur les sociétés comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt résultant de l'application du régime de fiscalité de groupe, égale à la différence entre la somme des impôts payés par les sociétés intégrées à la société intégrante et l'impôt calculé sur le résultat d'ensemble et qui sera effectivement versé au Trésor Public par la société intégrante sera définitivement acquis à la société intégrante.

Néanmoins, compte tenu des dispositions prévues dans les conventions avec les filiales, les économies d'impôt, constatées par la société intégrante au cours d'un exercice, résultant de l'utilisation des déficits fiscaux et moins-values nettes à long terme transmis par les sociétés intégrées ne sont que provisoires puisqu'elles seront prises en compte au niveau des sociétés intégrées pour la détermination de leur impôt des exercices suivants.

Sopra Steria Group a enregistré une charge nette d'impôt d'un montant de 1 195 k€ en 2019. Elle inclut des produits liés à l'intégration fiscale d'un montant de 8 006 k€.

### 4.5.2. VENTILATION DE L'IMPÔT ENTRE RÉSULTAT COURANT ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

■ L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS SE VENTILE DE LA FAÇON SUIVANTE :

(en milliers d'euros)

	2019	2018
Impôts sur le résultat courant	14 159	10 104
Impôts sur le résultat exceptionnel	- 646	- 1 110
Effet de l'intégration fiscale	- 12 317	- 15 404
Crédit d'impôt recherche	- 14 913	- 17 971
Autres charges d'impôt	- 226	- 913
Autres Crédits d'impôts	- 770	- 718
<b>TOTAL</b>	<b>- 14 713</b>	<b>- 26 012</b>

Sopra Steria Group a enregistré en 2019 un crédit d'impôt recherche d'un montant de 14 800 k€ et un ajustement de 113 k€ au titre de l'exercice 2018.

## 4.5.3. SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

	Base			
	2019		2018	
(en milliers d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>I. Décalages certains ou éventuels</b>				
<b>Charges non déductibles temporairement</b>				
À déduire l'année suivante				
■ participation des salariés	-	-	-	-
■ C3S	2 599	-	2 586	-
À déduire ultérieurement				
■ provision pour retraite	73 170	-	67 798	-
■ provision pour perte de change	2 411	-	5 519	-
■ amortissements d'incorporels	857	-	429	-
■ autres	3 212	-	4 038	-
<b>Produits non taxables temporairement</b>				
■ plus-values de fusions/Conversion	-	6 467	-	6 467
■ plus-values à long terme différées	-	-	-	-
<b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisés</b>				
■ écart de conversion actif	-	3 469	-	6 572
■ écart de conversion passif	5 985	-	9 597	-
■ charges à répartir	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
<b>TOTAUX</b>	<b>88 234</b>	<b>9 936</b>	<b>89 967</b>	<b>13 039</b>
<b>II. Éléments à imputer</b>				
Déficits reportables fiscalement	-	109 363	-	29 744
Moins-values à long-terme	-	-	-	-
<b>III. Éléments de taxation éventuelle</b>				
Plus-values sur éléments d'actif non-amortissables apportés lors d'une fusion	-	148 729	-	148 729
Réserve spéciale des profits de construction	-	-	-	-

## 5. Notes relatives au bilan

### 5.1. Actif immobilisé

#### 5.1.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute (début exercice)	Acquisitions	Cessions	Valeur brute (fin d'exercice)
Frais de Recherche et Développement	3 525	-	3 525	-
Concessions, brevets, droits similaires	61 889	-	13 196	48 692
Fonds de commerce	172 926	-	-	172 926
Autres immobilisations incorporelles	2 250	-	-	2 250
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS</b>	<b>240 590</b>	<b>-</b>	<b>16 721</b>	<b>223 868</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Amortissements et provisions (début exercice)	Dotations	Reprises	Amortissements et provisions (fin d'exercice)
Frais de Recherche et Développement	3 525	-	3 525	-
Concessions, brevets, droits similaires	55 469	2 993	13 196	45 266
Fonds de commerce	55 054	-	-	55 054
Autres immobilisations incorporelles	429	429	-	857
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>	<b>114 476</b>	<b>3 422</b>	<b>16 721</b>	<b>101 177</b>

Les immobilisations incorporelles sont constituées :

- de frais de Recherche et Développement ;
- de logiciels acquis ou apportés ;
- de fonds commerciaux acquis ou apportés lors de fusions.

Les dépenses de recherche et de développement des logiciels et solutions, évalués à 20 305 k€, au titre de l'exercice 2019 ont été intégralement comptabilisées en charges.

#### Frais de développement des logiciels

- Les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées.
- Les dépenses de développement des logiciels et solutions peuvent être immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :
  - la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente,
  - l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre,
  - la capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle,
  - la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables,
  - la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle
  - la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement. Les seuls frais de Recherche et Développement comptabilisés sont issus de comptes des sociétés acquises, puis fusionnées

#### Logiciels acquis

- Les logiciels sont enregistrés à leur coût d'acquisition. Ils font l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée d'un à dix ans.

#### Fonds commercial

- Le fonds commercial est composé des éléments acquis d'un fonds de commerce qui ne peuvent figurer à d'autres postes du bilan. Il est ainsi obtenu par différence entre d'une part la valeur totale d'un fonds de commerce et d'autre part par la somme des éléments du fonds qu'il est possible de comptabiliser distinctement au bilan.
- La Société effectue des tests de dépréciation de ses fonds commerciaux chaque année.
- La durée d'utilisation des fonds commerciaux est présumée être non limitée.
- Elle déprécie la valeur d'un actif lorsque sa valeur actuelle (montant le plus élevé entre la valeur vénale et la valeur d'usage) est devenue inférieure à sa valeur nette comptable.
- Les fonds commerciaux sont affectés à un groupe d'actifs pour pouvoir être testés à un niveau de pertinence qui permet le suivi de leur performance.
- Les dépréciations comptabilisées sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

**Mali technique de fusion affecté au fonds commercial**

- Après son affectation, le mali technique de fusion est comptabilisé dans un compte spécifique par catégorie d'actif concerné afin de faciliter son suivi dans le temps.
- Le mali technique de fusion est amorti selon les mêmes règles et dans les mêmes conditions que les actifs auxquels il se rapporte.
- Chaque quote-part du mali affectée à un actif sous-jacent fait l'objet d'un test de dépréciation et subit une dépréciation

lorsque la valeur actuelle de l'actif sous-jacent devient inférieure à sa valeur nette comptable majorée de la quote-part de mali affectée. La dépréciation est alors imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

- Les dépréciations sur les fonds commerciaux incluent donc également les dépréciations relatives à la quote-part du mali technique affectée au fonds commercial.

**5.1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Valeur brute</b> <i>(début exercice)</i>	<b>Acquisitions</b>	<b>Cessions</b>	<b>Valeur brute</b> <i>(fin d'exercice)</i>
Terrains	323	-	-	323
Constructions	6 829	-	-	6 829
Installations techniques	4 821	43	1 036	3 828
Aménagements divers	85 700	2 772	194	88 278
Matériels de transport	87	-	-	87
Mobiliers et matériels de bureau	41 793	1 610	19	43 384
Autres immobilisations corporelles	14	-	-	14
Immobilisations en cours	2 220	3 921	-	6 140
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS</b>	<b>141 787</b>	<b>8 345</b>	<b>1 249</b>	<b>148 884</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Amortissements et provisions</b> <i>(début exercice)</i>	<b>Dotations</b>	<b>Reprises</b>	<b>Amortissements et provisions</b> <i>(fin d'exercice)</i>
Terrains	156	10	-	166
Constructions	6 125	104	-	6 229
Installations techniques	3 755	638	1 036	3 357
Aménagements divers	45 467	7 838	194	53 111
Matériels de transport	73	13	-	86
Mobiliers et matériels de bureau	26 558	2 782	19	29 321
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations en cours	-	-	-	-
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>	<b>82 134</b>	<b>11 385</b>	<b>1 249</b>	<b>92 269</b>

Les immobilisations corporelles sont composées de :

- terrains et constructions : Sopra Steria Group est propriétaire de trois bâtiments sur le site d'Annecy-le-Vieux ;
- aménagement divers, mobilier et matériel de bureau : ce poste correspond aux équipements des locaux loués par Sopra Steria Group dans les principales villes de France.

Une partie du parc d'équipements informatiques fait l'objet de contrats de crédit-bail sur une durée de trois ou quatre ans et n'est

pas compris dans les immobilisations inscrites dans les comptes annuels.

Les biens immobiliers autres que ceux du site d'Annecy-le-Vieux font l'objet d'un contrat de location.

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire en retenant les durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations.

<b>Constructions</b>	<b>25 ans</b>
Agencements	9 ans
Matériel et outillage	3 à 5 ans
Matériel de transport	5 ans
Mobilier, matériel de bureau	5 à 10 ans

### 5.1.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Note</b>	<b>Valeur brute</b> (début exercice)	<b>Acquisitions/ Augmentations</b>	<b>Cessions/ Diminutions</b>	<b>Valeur brute</b> (fin d'exercice)
Participations et titres immobilisés	5.1.3. c	1 319 328	111 202	1 585	1 428 944
Autres immobilisations financières		539 924	16 956	18 067	538 813
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS</b>		<b>1 859 252</b>	<b>128 158</b>	<b>19 653</b>	<b>1 967 757</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Note</b>	<b>Dépréciations</b> (début exercice)	<b>Dotations</b>	<b>Reprises</b>	<b>Dépréciations</b> (fin d'exercice)
Participations et titres immobilisés	5.1.3. c	9 803	10	-	9 813
Autres immobilisations financières		4 472	168	2 473	2 167
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>		<b>14 275</b>	<b>178</b>	<b>2 473</b>	<b>11 980</b>

- Les titres de participations sont enregistrés à leur valeur d'acquisition.
- À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.
- La valeur d'utilité est constituée des valeurs d'entreprises diminuées de leur endettement net. Les valeurs d'entreprises sont déterminées sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des plans d'activité établis par la Direction sur un horizon à cinq ans.

#### a. Détails des variations des montants bruts des participations et autres immobilisations financières

<b>Titres concernés</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Opérations</b>	<b>Montant</b>
Sopra Banking Software France	Recapitalisation	84 177
Sopra Financial Technology et COMECO	Acquisition de titres	27 024
Autres investissements	Acquisition de parts de FCPI	10 000
	Acquisition d'obligations	4 470
<b>TOTAL</b>		<b>125 671</b>

Les augmentations s'expliquent notamment par :

L'opération de recapitalisation de la filiale Sopra Banking France a été réalisée le 6 juin 2019 par la souscription de 8 417 750 actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été effectuée par incorporation de créances.

Le 2 août 2019, la Société a acquis 51 % du capital de la société Sopra Financial Technology GmbH, entité chargée du développement, de la maintenance et de l'exploitation du système d'information commun aux banques coopératives du réseau allemand Sparda pour 22 624 k€ et 10 % du capital de COMECO, plateforme de banque à distance liée aux banques Sparda pour 4 400 k€.

Les diminutions des actifs financiers d'un montant de 1 585 k€ sont relatives à des cessions de titres d'entités non consolidées.

**b. Dépréciation des titres de participation**

Dans le cadre de l'application du règlement du Comité de la réglementation comptable (CRC) n° 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs immobilisés, les variations des dépréciations sur l'exercice 2019 ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	Dépréciations (début exercice)	Dotations	Reprises	Dépréciations (fin d'exercice)
Steria Medshore (Maroc)	1 018	-	-	1 018
Sopra Steria A/S (Danemark)	3 135	-	-	3 135
CS Communication et Systèmes	5 649	11	-	5 659
Autres	4 474	167	2 474	2 168
<b>TOTAL</b>	<b>14 275</b>	<b>178</b>	<b>2 474</b>	<b>11 980</b>

La dépréciation d'un montant de 2 474 k€ relative aux titres auto-détenus a été intégralement reprise au cours de l'exercice du fait de l'évolution du cours de l'action.

**c. Tableau des filiales et participations**

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (%)	Valeur comptable des titres détenus mali de fusion inclus		Prêts et avances consentis par la Société	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultats	Dividendes encaissés par la société
				Brute	Nette					
<b>Filiales</b>										
Sopra Banking Software (France)	161 867	-42 935	100	238 619	238 619	181 862	24 923	270 923	-48 891	-
Sopra HR Software (France)	13 110	42 434	100	3 171	3 171	-	7 100	174 420	16 600	7 997
Sopra Steria Holdings Ltd (Angleterre)	20 972	194 022	100	388 753	388 753	-	-	-	-5 930	-
Sopra Steria Group SpA (Italie)	3 660	3 985	100	12 503	12 503	-	-	84 959	3 601	3 294
Sopra Steria España SAU (Espagne)	24 000	47 877	100	116 747	116 747	-	-	208 093	4 292	9 600
Beamap (France)	10	504	100	2 775	2 775	-	-	2 813	-131	400
Sopra Steria AB (Suède)	670	16 943	100	33 673	33 673	-	-	-	75	-
Sopra Steria A.G. (Suisse)	4 243	4 347	99	37 561	37 561	-	4 607	44 668	1 694	3 151
Sopra Steria A/S (Danemark)	1 339	2 178	100	12 220	9 086	-	536	10 939	263	-
Sopra Steria Benelux (Belgique)	9 138	5 467	99	45 756	45 756	-	-	67 071	2 367	-
Sopra Steria AS (Norvège)	2 028	33 927	100	126 303	126 303	-	6 083	283 149	24 686	10 623
Sopra Steria SE (Allemagne)	10 000	20 531	100	183 153	183 153	-	18 000	343 835	10 464	5 200
Sopra Steria Asia (Singapour)	1 324	6 118	100	3 590	3 590	-	47 260	19 842	503	-
Sopra Steria Infrastructure & Security Services (France)	26 155	-189	100	39 617	39 617	-	-	269 411	6 906	-
Steria Medshore SAS (Maroc)	652	987	100	2 688	1 671	1 172	-	-	-25	-
Sopra Steria Polska Sp. Z o.o. (Pologne)	4 331	3 767	100	10 800	10 800	-	-	31 396	2 755	2 383
Sopra Steria UK Corporate Ltd (Angleterre)	20 961	247 747	100	389 600	389 600	-	-	-	28 256	-
CIMPA (France)	152	15 052	100	100 000	100 000	-	-	121 781	5 794	7 000
Tecfit (France)	833	11 637	88	46 709	46 709	-	-	484	-36	-
Sopra Steria Services (France)	10	-6	100	10	10	-	-	-	-1	-
XYZ 12 2016 (France)	10	-5	100	10	10	-	-	-	-1	-
Sopra Financial Technology	22 940	13 551	51	22 624	22 624	-	-	190 983	2 845	-
<b>Participations</b>										
CS Communication et Systèmes	nc	nc	11	15 548	9 888	-	-	nc	nc	-
Axway Software	42 420	218 691	33	73 859	73 859	-	-	164 465	14 167	2 765
COMECO	nc	nc	10	4 400	4 400	-	-	nc	nc	-

**d. Prêts et autres immobilisations financières**

À la clôture, ce poste est composé principalement de :

- prêts aux filiales anglaises pour 30 000 k€ (35 260 k€) ;
- contrat de liquidité (actions et espèces) : 2 747 k€ ;
- actions auto-détenues pour 2 323 k€ (net de dépréciation) ;
- parts dans des FCPI pour 10 000 k€ ;
- mali de fusion des actifs financiers : 481 747 k€.

Au cours de l'exercice, ce poste a été marqué par le remboursement partiel de l'encours du prêt aux filiales anglaises pour un montant de 10 000 k€ ainsi que par l'arrivée à échéance du plan « LTI 2016 » qui s'est traduite par :

- l'acquisition sur le marché de 25 000 titres auto-détenus pour une valeur de 2 590 k€ ;
- l'attribution gratuites de 52 287 actions d'une valeur de 7 090 k€.

**5.2. Autres éléments d'actif****5.2.1. STOCKS D'EN-COURS**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Stock (au début d'exercice)	Augmentation	Diminution	Stock (fin d'exercice)
Consommables	58	-	11	47
En-cours de production	4 587	-	752	3 835
<b>TOTAL</b>	<b>4 645</b>	<b>-</b>	<b>763</b>	<b>3 882</b>

Le stock d'en-cours de production constate l'ensemble des coûts engagés lors des phases de transition ou transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS.

- Les coûts engagés dans la phase de démarrage d'un contrat sont différés sur la durée du contrat et reconnus au bilan comme travaux en cours quand ils sont liés à des activités futures et à condition qu'ils soient probables et génèrent des avantages économiques futurs.
- Les travaux en cours sont comptabilisés pour leur coût direct de production et n'incorporent ni frais administratifs ni frais commerciaux.

**5.2.2. CRÉANCES CLIENTS**

<i>(en milliers d'euros)</i>	2019	2018
Clients hors Groupe et comptes rattachés	292 304	229 897
Factures à établir	95 271	67 468
Clients Groupe (y compris factures à établir)	25 125	26 752
Clients douteux	331	144
Dépréciation des créances douteuses	- 284	- 129
<b>TOTAL</b>	<b>412 745</b>	<b>324 132</b>

Les clients et comptes rattachés sont présentés à l'actif du bilan pour leur valeur nette.

Les factures à établir correspondent pour l'essentiel à la production comptabilisée sur les projets au forfait suivant la méthode de l'avancement. Ces contrats donnent généralement lieu à l'émission d'une facture à la fin de l'exécution des prestations et sont couverts financièrement en cours de réalisation par des acomptes.

Le poste *Clients* s'établit à 412 745 k€ en 2019 contre 324 132 k€ en 2018. Cette variation est principalement liée au fait qu'en 2018 la Société avait procédé à une cession de créances commerciales de 68 120 k€, opération n'ayant pas été renouvelée à la fin de l'exercice 2019.

- Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale.
- Elles font l'objet d'une estimation individuelle à la clôture de chaque exercice, et une dépréciation est constituée dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement notamment lorsqu'il est lié à une procédure collective. Les recouvrements incertains pour lesquels aucune procédure judiciaire n'a été ouverte sont traités par des avoirs à établir.

## 5.2.3. AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	2019	2018
Personnel et comptes rattachés	117	25
Organismes sociaux	814	531
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéficiés	7 235	4 843
■ Taxe sur la valeur ajoutée	21 491	20 603
■ Autres impôts, taxes et assimilés	71 647	57 284
Groupe et associés	184 637	146 047
Dépréciation des comptes courants	- 47	- 47
Débiteurs divers	10 425	10 383
Charges constatées d'avance	13 969	11 152
<b>TOTAL</b>	<b>310 287</b>	<b>250 820</b>

Le poste *Autres impôts, taxes et assimilés* comprend notamment les crédits d'impôts non imputés au 31 décembre 2019. Il est composé principalement par les créances de crédits impôt recherche pour un montant de 53 217 k€.

Le poste *Impôts sur les bénéficiés* d'un montant de 7 235 k€ est composé uniquement d'un excédent de versement d'acompte d'impôt sur les sociétés.

Le poste *Groupes & associés* est constitutif des avances faites en compte courant avec les filiales du Groupe (cf. note 5.1.3.c).

Les charges constatées d'avance sont relatives à des prestations facturées en 2019 imputables sur les exercices suivants. Elles concernent principalement des charges sur contrats de maintenance de matériel et logiciel et sur contrats de location de biens meubles et immeubles. L'augmentation de ce poste est principalement liée au renouvellement de contrats pluriannuels réalisés sur l'exercice.

## 5.2.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

À la date de clôture des comptes, aucune valeur mobilière de placement n'a été souscrite.

- Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées à leur coût d'acquisition.
- À la clôture de chaque exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable exception faite des actions propres détenues, affectées à un plan déterminé d'actions gratuites destiné aux salariés de l'entreprise.

## 5.2.5. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT ET ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(en milliers d'euros)	2019	2018
Frais d'émission d'emprunt	654	125
Écart de conversion actif	3 469	6 572
<b>TOTAL</b>	<b>4 123</b>	<b>6 697</b>

Le poste *Écart de conversion actif* s'établit à 3 469 k€ à fin décembre 2019, contre 6 572 k€ à fin 2018. Cette variation est notamment liée au remboursement partiel (d'un montant de 10 000 k€) du prêt octroyé aux filiales anglaises.

Les écarts de conversion actifs donnent lieu à une provision pour risques et charges du même montant, à l'exception des opérations faisant l'objet d'une couverture ou dont les termes sont suffisamment voisins. Dans ce cas, les pertes et les gains latents sont considérés comme concourant à une position globale de change, le montant de la dotation est alors limité à l'excédent des pertes sur les gains.

Les frais d'émission d'emprunt correspondent aux frais de négociation et de mise en place de l'emprunt obligataire souscrit le 5 juillet 2019, pour un montant initial de 697 k€. Ces frais sont amortis sur la durée de l'emprunt au prorata des intérêts courus.



## 5.2.6. DÉPRÉCIATION DE L'ACTIF CIRCULANT

(en milliers d'euros)	Dépréciations (début exercice)	Dotations	Reprises	Dépréciations (fin d'exercice)
Sur comptes clients	129	179	24	284
Sur comptes courants	47	-	-	47
Disponibilités	972	-	972	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 148</b>	<b>179</b>	<b>996</b>	<b>332</b>

## 5.2.7. PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Produits à recevoir		
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	814	550
Clients et comptes rattachés	105 016	75 956
Créances fiscales et sociales	855	571
Disponibilités	428	365
<b>TOTAL</b>	<b>107 113</b>	<b>77 442</b>

## 5.3. Capitaux propres

## 5.3.1. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	Montants (début exercice)	Affectation du résultat	Variation des provisions réglementées	Résultat de l'exercice	Montants (fin d'exercice)
Capital	20 548	-	-	-	20 548
Primes d'émission, de fusion, d'apport	531 477	-	-	-	531 477
Réserve légale	2 056	-	-	-	2 056
Réserves facultatives	349 605	86 828	-	-	436 433
Report à nouveau	74	- 74	-	-	-
Résultat	124 706	- 124 706	-	147 078	147 078
Provisions réglementées	172	-	- 172	-	-
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 028 638</b>	<b>- 37 952</b>	<b>- 172</b>	<b>147 078</b>	<b>1 137 592</b>

Le montant des dividendes versés en 2019, au titre du résultat 2018, est de 1,85 € par action, soit un montant global de 37 952 k€.

## 5.3.2. CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2019 à 20 547 701 €. Il est composé de 20 547 701 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

Il n'y a pas eu d'opérations en capital au cours de l'exercice écoulé.

Conformément à la décision de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2014 prise en application de l'article L 225-123 du Code de commerce résultant de la Loi du 29 mars 2014, un droit de vote double a été instauré, le 7 juillet 2014, pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée générale ordinaire et extraordinaire au 31 décembre 2019 s'élevait à 26 476 317 droits de vote, les droits de vote théoriques, à cette même date, étant de 26 503 024 droits de vote.

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 26 707. En conséquence, les réserves indisponibles à la clôture s'élèvent à 2 704 k€.

Les plans d'attribution d'actions gratuites arrivés à échéance au cours de l'exercice n'ont pas eu d'effet dilutif sur le capital.

## 5.3.3. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Ce poste était constitué par le solde d'un amortissement dérogatoire constatant un amortissement fiscal sur achat de licences. Le plan d'amortissement est arrivé à son terme au cours de l'exercice 2019.

## 5.4. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Notes	Montants (début exercice)	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montants (fin d'exercice)
				Utilisée	Non utilisée	
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	5.4.1	67 798	6 774	1 402	-	73 170
Provision pour restructuration		3 510	-	1 910	130	1 470
Provisions pour litiges commerciaux		-	250	-	-	250
Provisions pour litiges salariaux		2 147	537	606	503	1 574
Provisions pour pertes de change		5 519	2 411	5 519	-	2 411
Provisions pour risques fiscaux	5.4.2	33 690	1 829	-	2 409	33 110
Provisions pour risques sur plans d'actions gratuites	5.4.3	7 923	13 953	7 090	-	14 786
Autres provisions pour risques		1 388	-	-	-	1 388
<b>TOTAL</b>		<b>121 975</b>	<b>25 754</b>	<b>16 527</b>	<b>3 043</b>	<b>128 160</b>

- Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société.
- La Société provisionne les risques suivants :
  - des risques commerciaux (coûts estimés des dépenses de garantie, « pertes à terminaison » sur certains contrats à long terme) ;
  - des coûts liés au personnel (coûts de restructuration, plan d'actions gratuites subordonnées à la réalisation de critères de performance) ;
  - des coûts liés aux locaux (locaux vacants, remises en état) ;
  - des risques financiers tels que les pertes de change (cf. § 5.2.5) ;
  - des risques de redressements liés à des contrôles de vérifications de comptabilité.
- À noter que les provisions constatées, au titre du principe de prudence, ne préjugent en rien du résultat futur des procédures en cours.

### 5.4.1. PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

Sopra Steria Group provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite, dispositions modifiées en 2004 à la suite de la Loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites. La provision d'indemnités de départ en retraite est évaluée de manière actuarielle suivant les modalités exposées ci-dessous.

Les hypothèses se rapportant aux taux de mortalité reposent sur des données provenant de statistiques publiées.

Les tables de turnover sont établies par tranches d'âge de cinq ans et sont mises à jour à chaque clôture d'exercice en fonction de l'historique des départs des cinq dernières années.

Les engagements sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie (AA), libellées dans la monnaie de paiement et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraite concernée.

La Société utilise le taux Bloomberg d'une durée de 15 ans pour la zone euro comme indice de référence pour l'actualisation de ses engagements de retraite. Au 31 décembre, ce taux s'élevait à 0,87 %.

### I MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée de l'obligation financée avec corridor	80 944	71 398
Juste valeur des actifs du régime	-	-
Différentiel	-	-
<b>Valeur actualisée de l'obligation financée</b>	<b>80 944</b>	<b>71 398</b>
Pertes actuarielles non comptabilisées (différence)	- 7 581	- 3 188
Coût non comptabilisé des services passés	- 193	- 413
<b>Passif net au bilan (provision après dotation de l'année)</b>	<b>73 170</b>	<b>67 798</b>
Passifs	73 170	67 798
Actifs	-	-
<b>OBLIGATION NETTE AU BILAN</b>	<b>73 170</b>	<b>67 798</b>

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élève à 73 170 k€.

- Sopra Steria Group provisionne l'intégralité de ses engagements en matière d'indemnités de départ en retraite selon les dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.
- L'obligation de Sopra Steria Group envers ses salariés est déterminée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées : l'obligation actualisée de l'employeur est comptabilisée au prorata des années de service probables des salariés, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel. Les changements d'hypothèses qui affectent l'évaluation de l'obligation sont traités comme des gains et pertes actuariels. Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements sont comptabilisés et amortis sur la durée de la vie active moyenne attendue des salariés bénéficiant de ce régime.

#### 5.4.2. PROVISIONS POUR RISQUES FISCAUX

Le montant total des provisions pour impôt comptabilisées au 31 décembre 2019 est de 33 110 k€.

Aucun nouveau litige de cette nature n'est apparu au cours de la période, les variations de l'exercice sont relatives à des ajustements de provisions constituées antérieurement. La reprise non consommée d'un montant de 2 409 k€ constatée en 2019 fait notamment suite à la réception d'avis de dégrèvement émis par l'administration fiscale sur des contrôles d'exercices antérieurs.

#### 5.4.3. PROVISIONS SUR PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES PRÉEXISTANTES

La Société ayant exprimé son intention de servir les plans dits « LTI » par l'acquisition préalable d'actions préexistantes, elle a dû comptabiliser une provision pour risques afin de constater la sortie de ressources probables.

Au cours de l'exercice le plan « LTI 2016 » étant arrivé à échéance, la provision correspondante a été reprise pour un montant de 7 090 k€.

Au 31 décembre 2019, le montant de la provision relative aux plans « LTI 2017 » et « LTI 2018 » s'élève à 14 786 k€.

Les caractéristiques de ces plans sont communiquées en note 4.2.2.

La prochaine livraison d'actions sera effectuée en avril 2020 avec la clôture du plan « LTI 2017 ».

### 5.5. Autres éléments de passif

#### 5.5.1. DETTES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Montants (début exercice)	Augmentation	Diminution	Montants (fin d'exercice)
Crédit syndiqué	5.5.1.a	185 237	3 274	23 855	164 657
NEU CP	5.5.1.b	157 000	-	37 000	120 000
NEU MTN	5.5.1.c	99 000	-	-	99 000
Autres emprunts et dettes financières	5.5.1.d	212 011	69 523	-	281 534
Fonds de participation des salariés		2 280	-	2 278	2
Emprunt obligataire	5.5.1.e	180 000	250 000	180 000	250 000
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières		4 966	7 131	8 485	3 612
<b>TOTAL</b>		<b>840 494</b>	<b>329 929</b>	<b>251 619</b>	<b>918 804</b>

##### a. Crédit syndiqué

La Société dans le cadre de la politique de financement du Groupe a mis en place en 2014 un contrat de crédit d'un montant de 1 200 M€ à échéance 5 ans avec deux options de prorogation d'un an. Ce crédit était composé d'une tranche amortissable de 200 M€, d'une tranche amortissable de 80 M€ et d'une facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€. En 2018, suite à l'exercice de la seconde option de prorogation d'une année, l'échéance du crédit a été reportée au 6 juillet 2023. Au 31 décembre 2019, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 112 M€ et 44,8 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée.

##### b. Détails sur le poste NEU CP

En 2015, la Société, dans le cadre de la politique de financement du Groupe, a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2019. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 268,2 M€ en 2019 contre 295,5 M€ en 2018 et a été très actif tout au long de l'année 2019. La Société a bénéficié de taux courts Euro négatifs et de l'intérêt des investisseurs pour des maturités de 6 à 12 mois. L'encours des NEU CP au 31 décembre 2019 est de 120 M€ (157 M€ au 31 décembre 2018).

**c. Détails sur le poste NEU MTN**

Dans un souci de diversification de ses sources de financement, la Société a mis en place en décembre 2017, un programme non garanti de titres négociables à moyen terme NEU MTN dont le montant maximum est de 300 M€. Comme pour le programme de NEU CP, un dossier de présentation financière est disponible sur le site de la Banque de France. Le programme de NEU MTN est rémunéré sur la base de taux fixes ou de taux variables et d'une marge lors de chaque émission et les échéances vont d'un à cinq ans. Au 31 décembre 2019, l'encours des NEU MTN est de 99 M€ avec des échéances allant jusqu'à quatre ans.

**d. Autres emprunts et dettes financières**

Le poste *Autres emprunts et dettes financières* comprend :

- des concours bancaires pour un montant de 221,4 M€ liés à la gestion d'un *cashpool* notionnel. Ces montants correspondent aux positions débitrices des filiales participant au *cashpool* ;
- deux financements bancaires bilatéraux non amortissables, l'un tiré de 60 M€ dont la maturité est début 2021 et l'autre non tiré de 50 M€ négocié en 2018 dont la maturité initiale de 5 ans a été prorogée d'une année.

**e. Emprunt obligataire**

Le 12 juillet 2019, l'emprunt obligataire souscrit le 12 juillet 2013 d'une valeur nominale de 180 M€ a été intégralement remboursé par l'utilisation partielle du nouvel emprunt obligataire souscrit le 5 juillet 2019.

Le nouvel emprunt obligataire d'un montant initial de 250 M€ a les caractéristiques suivantes :

- 1<sup>re</sup> tranche de 130 M€ :
  - date de souscription : 5 juillet 2019 ;
  - taux d'intérêt du coupon : 1,749 % ;
  - date de remboursement : 5 juillet 2026.

- 2<sup>e</sup> tranche de 120 M€ :

- date de souscription : 5 juillet 2019 ;
- taux d'intérêt du coupon : 2,0 % ;
- date de remboursement : 5 juillet 2027.

**f. Covenants**

Parmi les conditions auxquelles sont assujettis le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire, des *covenants* financiers doivent être respectés.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés établis en normes IFRS, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*), calcule le rapport dette financière nette/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupe) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité avant impact IFRS 16 « Contrat de location ». Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois.

Au 31 décembre 2019, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,26 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	217 100	452 900
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	494 400	338 300
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 197 500	- 170 300
Autres garanties financières	-	-
<b>Dette financière nette</b> (y compris garanties financières)	<b>513 900</b>	<b>620 900</b>
<b>EBITDA</b>	<b>408 288</b>	<b>369 640</b>
<b>RATIO DETTE FINANCIERE NETTE/EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>1,26</b>	<b>1,68</b>

Concernant le deuxième ratio, l'EBITDA *pro forma* est tel que défini ci-dessus et le coût de l'endettement financier net est également calculé sur une base de douze mois glissants.

Au 31 décembre 2019, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est également respecté, à savoir 41,37 au regard du *covenant* de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>EBITDA</b>	<b>408 288</b>	<b>369 640</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>9 873</b>	<b>7 784</b>
<b>RATIO EBITDA PRO FORMA/COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>41,37</b>	<b>47,49</b>

En décembre 2019, les *covenants* financiers ont été renégociés afin de considérer un EBITDA *pro forma* avant application dans les comptes consolidés d'IFRS 16 « Contrats de locations » et une dette financière nette excluant les dettes sur biens pris en location.

## 5.5.2. INSTRUMENTS FINANCIERS

## a. Couverture de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe, l'objectif de la Société est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois. La Société n'opère pas sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de swap de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du pool bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction des Affaires Financières du Groupe.

Le sous-jacent des opérations qualifiées de couverture est constitué d'un sous ensemble de passifs financiers à taux variables. Au 31 décembre 2019, les passifs financiers à taux variables comprennent principalement la tranche en EUR du crédit syndiqué de 2014 (112 M€), les NEU CP (120 M€), une partie des NEU MTN (79 M€).

	Justes valeurs				Notionnel	Échéances		
	31/12/2019					< 1 an	de	
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant			< 1 an	à 5 ans
(en milliers d'euros)								
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	-	-				
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	750	-	1 742	-	275 000	-	275 000	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	2	-	167	-	50 000	-	50 000	-
<b>TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX</b>	<b>753</b>	<b>-</b>	<b>1 909</b>	<b>-</b>	<b>325 000</b>	<b>-</b>	<b>325 000</b>	<b>-</b>

Les opérations non qualifiées de couvertures concernent des options qui au 31 décembre 2019 ne sont pas adossées à un sous-jacent.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des instruments financiers de taux s'élève à (1 156) k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- (-) 571 k€ en cas de baisse des taux de 50 points de base ;
- 1 854 k€ en cas de hausse des taux de 50 points de base.

	- 50 bp		+ 50 bp	
	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)
(en milliers d'euros)				
Swaps de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	-	-
Swaps de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-
Swaps non éligibles à la comptabilité de couverture	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 555	- 13	1 752	12
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	- 3	-	90
<b>TOTAL</b>	<b>- 555</b>	<b>- 16</b>	<b>1 752</b>	<b>102</b>
Soit		- 571		1 854

**b. Couverture de change**

Sopra Steria Group est soumis à trois grandes catégories de risques liés à l'évolution des cours de change :

- le risque de conversion sur la remontée de dividende des filiales dont la devise de base est autre que l'euro ;
- le risque transactionnel relatif d'une part aux flux opérationnels d'achat ou de ventes de prestations en devises et d'autre part aux contrats de change internes accordés aux filiales dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change ;
- le risque de change financier portant sur l'endettement financier en devises (risque lié à la variation de valeur de dettes financières libellées en livre sterling).

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Nominal</b>	<b>Juste valeur</b>
Couverture de change <sup>(1)</sup>	118 589	1 565
Couverture de taux	325 000	- 1 166

(1) Y compris les contrats de change interne.

**Sur le risque transactionnel :**

Dans le cadre de la politique globale de gestion des risques du Groupe, Sopra Steria Group a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif.

De plus, une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales en GBP, USD, PLN, TND et NOK. Après netting des expositions internes, Sopra Steria Group couvre l'exposition résiduelle en utilisant des instruments dérivés.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers couvrant des éléments bilanciaux trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des instruments financiers de change s'élève à 1 565 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- 662 k€ en cas de baisse de l'euro de 5 % ;
- (-) 672 k€ en cas de hausse de l'euro de 5 %.

**Sur le risque de change financier :**

Sopra Steria Group SA accorde à une filiale anglaise des prêts en livre sterling dont l'encours est de 30 M€, ce prêt étant financé par un passif équivalent en GBP.

Au 31 décembre 2019, l'endettement financier en GBP venant couvrir partiellement les actifs constitués des titres des filiales anglaises s'élève à 184 219 k€ tandis que les disponibilités en SEK venant couvrir partiellement l'endettement financier des filiales en Suède s'élève à 18 531 k€.

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments financiers cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. La juste valeur des instruments financiers est estimée sur la base des cours de marchés ou des valeurs données par les banques. Les gains ou pertes résultant de dérivés affectés à la couverture des transactions futures identifiables sont différés et pris en compte dans la valorisation de la transaction concernée qui intervient lors de son dénouement.

**5.5.3. DETTES FOURNISSEURS**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Fournisseurs hors Groupe et comptes rattachés	34 450	42 034
Factures non parvenues	59 916	56 044
Fournisseurs Groupe (y compris factures non parvenues)	50 925	39 260
<b>TOTAL</b>	<b>145 291</b>	<b>137 338</b>

## 5.5.4. DETTES FISCALES ET SOCIALES

(en milliers d'euros)	2019	2018
Personnel et comptes rattachés	97 581	93 935
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	108 746	110 774
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéficiaires	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	95 849	97 633
■ Autres impôts, taxes et assimilés	12 228	5 389
<b>TOTAL</b>	<b>314 404</b>	<b>307 731</b>

L'augmentation du poste *Autres impôts, taxes et assimilés* de 6 839 k€ est principalement liée au prélèvement à la source sur les salaires. En 2018, cette dette était comprise dans les salaires à payer inscrite sur la ligne *Personnel et comptes rattachés*.

## 5.5.5. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	10 268	485
Groupe et associés	237 289	202 726
Autres dettes	29 896	34 411
Produits constatés d'avance	89 089	74 393
<b>TOTAL</b>	<b>366 543</b>	<b>312 015</b>

Les produits constatés d'avance comprennent la part de facturation intermédiaire émise d'avance sur des contrats réalisés au forfait et sur des contrats de maintenance.

Le poste *Dettes sur immobilisations* comprend au 31 décembre 2019 :

- des dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles d'un montant de 918 k€ ;

- des dettes sur acquisitions d'immobilisations financières d'un montant de 9 350 k€. Elles sont liées aux investissements en FCPI et seront réalisées à chaque appel de versement de souscription.

## 5.5.6. CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Charges à payer</b>		
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	3 612	4 967
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	75 245	72 434
Clients – Avoirs à établir	18 653	16 636
Dettes fiscales et sociales	150 331	129 346
<b>TOTAL</b>	<b>247 840</b>	<b>223 383</b>

L'augmentation du poste *Dettes fiscales et sociales* d'un montant de 20 985 k€ est principalement liée à l'augmentation des provisions liées au personnel.

## 5.5.7. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(en milliers d'euros)	2019	2018
Écart de conversion passif	5 985	9 597
<b>TOTAL</b>	<b>5 985</b>	<b>9 597</b>

Les écarts de conversion passifs sont relatifs principalement à l'écart de change latent sur la part en devises du crédit syndiqué.

## 5.6. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice

### 5.6.1. CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	89	-	89
Autres immobilisations financières	39 725	2 367	37 357
<b>Actif circulant</b>			
Clients douteux ou litigieux	331	-	331
Autres créances clients	412 699	412 699	-
Personnel et comptes rattachés	117	117	-
Organismes sociaux	814	814	-
État et autres collectivités publiques			
■ Impôts sur les bénéfices	7 235	7 235	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	21 491	21 491	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	71 647	13 334	58 312
Groupe et associés	184 637	184 637	-
Débiteurs divers	10 425	10 425	-
Charges constatées d'avance	13 969	12 414	1 555
<b>TOTAL</b>	<b>763 178</b>	<b>665 534</b>	<b>97 644</b>

### 5.6.2. DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit				
■ À 2 ans maximum à l'origine	-	-	-	-
■ À plus de 2 ans maximum à l'origine	224 656	23 522	201 134	-
Emprunt obligataire	250 000	-	-	250 000
Emprunts et dettes financières divers	444 148	410 052	34 096	-
Fournisseurs et comptes rattachés	145 291	145 291	-	-
Personnel et comptes rattachés	97 581	97 581	-	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	108 746	108 746	-	-
État et autres collectivités publiques :				
■ Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	102 410	102 410	-	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	5 667	5 667	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	10 268	4 118	6 150	-
Groupe et associés	237 289	237 289	-	-
Autres dettes	29 896	29 896	-	-
Produits constatés d'avance	89 089	89 089	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 745 042</b>	<b>1 253 662</b>	<b>241 380</b>	<b>250 000</b>



## 6. Autres informations

### 6.1. Informations concernant le crédit-bail

#### 6.1.1. IMMOBILISATIONS EN CRÉDIT-BAIL

	Valeur		Dotations aux amortissements	Valeur nette
	d'origine	de l'exercice	cumulées	
(en milliers d'euros)				
Équipements informatiques	31 075	6 950	13 998	17 077

#### 6.1.2. ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

	Redevances payées		Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	de l'exercice	cumulées	à moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Total à payer	
(en milliers d'euros)						
Équipements informatiques	7 350	15 114	6 798	8 586	15 384	311

### 6.2. Engagements hors bilan

#### 6.2.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2019
<b>Engagements donnés</b>	
Avals et cautions bancaires	26 325
Contre garantie de cautions non bancaires sur contrats <sup>(1)</sup>	302 591
Contre garantie bancaire	-
Valeur nominale des loyers futurs de location mobilière simple	1 879
Valeur nominale des loyers futurs de location immobilière simple	172 055
Valeur nominale des loyers futurs de crédit-bail	15 695
Couverture de change <sup>(2)</sup>	118 589
Couverture de taux	325 000
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>962 134</b>

(1) Dans le cadre des contrats de prestations informatiques conclus avec ses clients, la Société est amenée, sur demande formelle des clients, à souscrire des engagements de garantie vis-à-vis de ses filiales eu égard aux engagements pris par ces dernières dans les contrats qui les lient directement aux clients. À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

(2) Y compris les contrats de change interne.

**Autres engagements hors bilan donnés :**

Par ailleurs Sopra Steria Group garantit le niveau de contribution à verser par ses filiales britanniques au titre des plans de cession dans le cas où celles-ci seraient défailtantes.

De la même façon, elle garantit l'option de vente accordée au Cabinet Office au Royaume-Uni pour l'acquisition de 25 % non

encore détenus dans SSCL, dans le cas où la filiale Sopra Steria Ltd serait défailtante.

Enfin, elle garantit l'option de vente accordée aux actionnaires de SAB pour l'acquisition de 30% non encore détenus dans la société SAB France, dans le cas où la filiale Sopra Banking Software France serait défailtante.

**6.2.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS**

(en milliers d'euros)

	31/12/2019
<b>Engagements reçus</b>	
Avals et autres garanties bancaires	4 470
Facilité de caisse (concours bancaires courants) :	
■ autorisé	161 500
■ utilisé (bilan)	338
■ non utilisé (hors bilan)	161 162
Crédit moyen terme	
■ autorisé	1 114 656
■ utilisé (bilan)	164 656
■ non utilisé (hors bilan)	950 000
Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations immobilières	54 178
Valeur nette comptable des biens pris en crédit-bail	17 077
Couverture de change <sup>(1)</sup>	118 589
Couverture de taux	325 000
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>1 626 006</b>

(1) Y compris les contrats de change interne.

**Autres engagements hors bilan reçus :**

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place en 2012 entre certaines entités du Groupe et la banque BMG (Bank Mendes Gans), la Société s'est portée garant de ses filiales à hauteur des sommes empruntées.

**6.3. Faits exceptionnels et litiges**

Des risques et litiges sociaux et contractuels existent à la date de clôture mais n'ont pas fait l'objet de provision au bilan car ils correspondent à des passifs éventuels. Il existe des incertitudes tant sur leur montant que sur leur échéance de toute sortie de ressources.

Par ailleurs, il n'existe pas d'autres litiges ou de faits exceptionnels susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le patrimoine ou les résultats de la Société.

**6.4. Évènements postérieurs à la clôture de l'exercice**

La Société a annoncé le 21 février 2020 avoir signé un accord de négociations exclusives en vue d'acquiescer le bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital social de la société Sodifrance. Le projet d'acquisition est soumis aux consultations et conditions préalables usuelles et pourrait être finalisé à la fin du deuxième trimestre ou au début du troisième trimestre 2020.

Par ailleurs, la pandémie de Covid-19 née au cours du premier trimestre 2020 aura des effets sur les comptes 2020 qui ne peuvent pas encore, à la date d'arrêté des comptes, être estimés avec précision. Les impacts potentiels sont très dépendants des décisions clients d'arrêter ou de reporter certaines prestations. Au niveau du Groupe, une cellule de crise et une gouvernance adaptée ont été mises en place pour suivre et gérer, au jour le jour, les conséquences des événements sur les activités. Les priorités sont d'assurer la protection de la santé des salariés et des clients, par la mise en œuvre de mesures adéquates et la continuité de services pour les clients. Dès que l'environnement technique le permet le mode de fonctionnement des équipes est le télétravail.

## 6.5. Tableau des cinq derniers exercices

(en milliers euros)	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
■ Capital social	20 548	20 548	20 548	20 532	20 447
■ Nombre d'actions émises	20 548	20 548	20 548	20 532	20 447
■ Nombre d'obligations convertibles en actions		-	-	-	-
<b>Résultat global des opérations effectives</b>					
■ Chiffre d'affaires hors taxes	1 651 461	1 553 775	1 456 888	1 393 280	1 289 104
■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	150 240	127 749	140 168	169 579	39 930
■ Impôts sur les bénéfices	- 14 713	- 26 012	- 16 314	- 3 368	- 8 286
■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	147 078	124 706	141 770	142 022	33 358
■ Montant des bénéfices distribués	-(1)	38 013	49 314	45 170	34 759
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	8,03	7,48	7,62	8,42	2,36
■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	7,16	6,07	6,90	6,92	1,63
■ Dividende versé à chaque action	-	1,85	2,40	2,20	1,70
<b>Personnel</b>					
■ Nombre de salariés	13 451	13 083	13 238	13 086	15 213
■ Montant de la masse salariale	635 496	610 196	593 410	575 237	580 995
■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	288 332	299 928	296 846	264 663	258 907

## 6.6. Échéancier des dettes fournisseurs et des créances clients

### 6.6.1. ÉCHÉANCIER DES DETTES FOURNISSEURS NON ÉCHUES

Le poste *Fournisseur et comptes rattachés* s'élève à 145 291 k€ ; il se compose de factures non parvenues pour 75 245 k€, de factures non échues pour 60 660 k€ et de factures échues pour 9 386 k€.

#### Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
<b>(A) TRANCHE DE RETARD DE PAIEMENT</b>						
Nombres de factures concernées	0					12 813
Montant total des factures concernées (K€ TTC)		5 988	1 023	- 314	2 689	9 386
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)		0,8 %	0,1 %	0,0 %	0,4 %	1,3 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>						
Nombre de factures exclues						
Montant total des factures exclues (K€ TTC)						
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Délais contractuels : 30 à 45 j</li> <li>■ 3 Délais légaux : 45 j</li> </ul>				

(1) Le Conseil d'administration, dans sa réunion du 9 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 9 juin 2020, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

## 6.6.2. ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES

Le poste *Clients et comptes rattachés* s'élève à 413 030 k€. Il se compose de factures à établir pour 105 016 k€, de factures non échues pour 260 292 k€ et de factures échues pour 47 722 k€.

**Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
<b>(A) TRANCHE DE RETARD DE PAIEMENT</b>						
Nombres de factures concernées	0					14 239
Montant total des factures concernées (K€ TTC)		23 995	10 051	1 933	11 743	47 722
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT)		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,3 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>						
Nombre de factures exclues						23
Montant total des factures exclues (K€ TTC)	38	62	65	0	166	331
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Délais contractuels : 45 j</li> <li>■ Délais légaux : 45 j</li> </ul>

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Sopra Steria Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 9 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Note 4.1.1 de l'annexe aux comptes annuels)

### Risque identifié

Sopra Steria Group, un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe, propose des offres globales à forte valeur ajoutée regroupant notamment les activités de conseil et d'intégration de systèmes, l'édition de solutions métiers et technologiques, la gestion d'infrastructures informatiques, la cybersécurité et l'exécution de processus métier.

Au 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 1,7 milliard d'euros, dont une part significative au titre des contrats au forfait. Ces contrats se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai.

Comme indiqué dans la note 4.1.1 de l'annexe aux comptes annuels, les prestations correspondant à ces types de contrats sont comptabilisées selon la méthode à l'avancement. Cette méthode nécessite une estimation par la Direction des données à terminaison et du degré d'avancement du contrat étant précisé que le montant comptabilisé à chaque arrêté des comptes est obtenu par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

Nous avons considéré la reconnaissance du revenu sur les contrats au forfait comme un point clé de notre audit en raison de son importance significative dans les comptes de la société Sopra Steria Group et du niveau de jugement et d'estimation requis par la Direction pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat à terminaison de ces contrats.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par la société et testé les principaux contrôles clés afférents à la détermination du revenu des contrats au forfait.

Pour un échantillon de contrats jugés significatifs en raison de leur impact financier et de leur profil de risque :

- nous avons rapproché les données contractuelles, y compris les éventuelles évolutions contractuelles issues de demandes complémentaires ou de réclamations contractualisées, avec les données de gestion comptables ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction et les gestionnaires de projet pour apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par la Direction et corroborer l'estimation du montant affecté à la couverture totale des jours restant à effectuer, en particulier par comparaison avec les estimations antérieures et par examen des correspondances avec le client, et en apprécier la correcte traduction comptable. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur des contrats similaires ;
- pour les contrats faisant l'objet de réclamations, nous nous sommes entretenus avec la Direction juridique de la société et avons examiné les correspondances avec le client pour apprécier les estimations retenues par la Direction.

Nous avons également mis en œuvre des contrôles de substance sur un échantillon de créances clients et de factures à établir pour apprécier les estimations de la Direction relatives aux perspectives de recouvrement de ces créances.

## ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(Note 5.1.3 de l'annexe aux comptes annuels)

### Risque identifié

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 1 955,8 millions d'euros et représentent 64,8% du total bilan.

Comme présenté en note 5.1.3 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée pour leur valeur d'acquisition, et dépréciés lorsqu'à la date de clôture de l'exercice la valeur d'utilité de ces titres est inférieure à leur valeur nette comptable. L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (capitaux propres et endettement net) ou à des éléments prévisionnels (flux de trésorerie futur actualisés tenant compte des perspectives de rentabilité et de la conjoncture économique dans les pays considérés).

Nous avons considéré que l'évaluation des immobilisations financières est un point clé de notre audit en raison de leur importance significative dans les comptes annuels de la société et du jugement exercé par la Direction pour déterminer leur valeur d'utilité

### Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont notamment consisté à :

- vérifier, pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et apprécier le caractère approprié des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres.
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par les directions opérationnelles, et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques, établis sous le contrôle de leur direction générale pour chacune de ces activités et approuvées, le cas échéant, par le Conseil d'administration,
  - apprécier la cohérence des hypothèses retenues, notamment le taux de croissance des flux projetés, avec les analyses de marché et les consensus observés, et vérifier le taux d'actualisation appliqué dans ses différentes composantes,
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des prêts aux filiales au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risque dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Enfin, nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.1.3 de l'annexe aux comptes annuels.

## PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

(Note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels)

### Risque identifié

Sopra Steria Group provisionne ses engagements vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière selon les dispositions de la convention collective du Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite. La provision afférente est évaluée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées tel qu'exposé dans la note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels. La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2019 s'élève à 73,2 millions d'euros.

L'évaluation de ces engagements ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du montant de la provision comptabilisée.

Étant donné les montants que représentent ces engagements, nous avons considéré les provisions pour indemnités de départ à la retraite comme un point clé de notre audit.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la provision pour indemnités de départ à la retraite appliqué par Sopra Steria Group. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée afin de tenir compte des évolutions éventuelles de l'année ou d'impacts ponctuels en procédant à :

- l'appréciation du taux d'actualisation afin d'évaluer sa cohérence avec les conditions de marché et la durée ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité ;
- l'examen des calculs étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires**

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 9 avril 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

### **Informations relatives au gouvernement d'entreprise**

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### **Autres informations**

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### **DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sopra Steria Group par votre assemblée générale du 1er juin 2000 pour le cabinet Mazars et du 30 juin 1986 pour le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia dans la 34ème année de sa mission sans interruption, dont respectivement 20 et 30 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### **OBJECTIF ET DÉMARCHÉ D'AUDIT**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que des informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent des opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris et à Courbevoie, le 9 avril 2020

Les commissaires aux comptes

**Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia**

Olivier Juramie

**Mazars**

Bruno Pouget



# Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

À l'assemblée générale de la société Sopra Steria Group,  
En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisées ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## 1. CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a pas été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

■ Personnes concernées :

Nom	Fonctions
Pierre Pasquier	Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group Président-Directeur général de Sopra GMT
Éric Pasquier	Administrateur de Sopra Steria Group Directeur général délégué et administrateur de Sopra GMT

## 2. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 2.1. Convention cadre d'assistance tripartite conclue entre votre société, la société Sopra GMT, actionnaire de votre société, et la société Axway Software, participation de votre société

Dans le cadre de cette convention, Sopra GMT a réalisé, auprès de votre société, des prestations ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale entre votre société et Axway Software, au développement des synergies entre ces deux sociétés et mène différentes prestations de stratégie, de conseil et d'assistance notamment en matière de finance et de contrôle.

Cette convention est à durée indéterminée, et prendra fin, en cas de résiliation, avec un préavis de 12 mois.

La refacturation des prestations à Sopra Steria Group est effectuée sur la base d'un « Cost plus » de 7% (hors charges liées à l'activité associée à la gestion par Sopra GMT de ses participations, estimée à 5% environ). Sopra Steria Group facture à son tour à Sopra GMT des frais de mise à disposition de locaux, de moyens informatiques, l'assistance de directions fonctionnelles du Groupe ou encore la mise à disposition de compétences utiles aux missions exercées par Sopra GMT.

L'application de cette convention a conduit à la facturation par Sopra GMT à votre société d'un montant net de 1 218 186 € au titre de l'exercice 2019.

Au cours de sa réunion du 20 février 2020, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

## 2.2. Convention de mise à disposition de locaux conclue entre votre société et la société Axway Software, participation de votre société

Votre société facture à la société Axway Software des prestations au titre d'une convention de mise à disposition de locaux.

Le produit enregistré par votre société au titre de cette convention, pour l'exercice 2019, s'est élevé à 12 559 €.

### ■ Personnes concernées :

Nom	Fonctions
Pierre Pasquier	Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group Président du Conseil d'administration d'Axway Software
Kathleen Clark-Bracco	Représentante permanent de Sopra GMT au Conseil d'administration de Sopra Steria Group Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Axway Software
Marie-Hélène Rigal-Drogers	Administratrice de Sopra Steria Group Administrateur d'Axway Software
Michael Gollner	Administrateur de Sopra Steria Group Administrateur d'Axway Software

### Convention approuvée au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale du 12 juin 2019, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 12 avril 2019.

#### ■ Convention conclue avec la société Éric Hayat Conseil

La convention conclue le 17 mars 2015 avec la société Eric Hayat Conseil a pris fin le 31 décembre 2019. Votre Conseil d'administration du 25 octobre 2018 a autorisé sa reconduction pour une période qui prendra fin le 31 décembre 2024 et votre assemblée générale du 12 juin 2019 a approuvé cette convention.

Au cours de sa réunion du 20 février 2020, le Conseil d'administration de votre société a approuvé le déclassement de cette convention après avoir pris en considération le fait que les prestations de mise à disposition de locaux sont facturées à des conditions de marché et qu'elles représentent un montant peu élevé.

Elle porte sur des prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale notamment dans le cadre d'opérations stratégiques en matière de développement commercial, moyennant une rémunération calculée sur la base de 2.500 € hors taxe par jour.

La charge enregistrée par votre société au titre de cette convention s'élève à 200.000 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Au cours de sa réunion du 20 février 2020, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

Personne concernée : Monsieur Eric Hayat, Président de la société Éric Hayat Conseil et Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group.

Courbevoie et Paris, le 9 avril 2020

#### Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia

représenté par  
Olivier Juramie

#### Mazars

représenté par  
Bruno Pouget

# 7. Capital et actionnariat

<b>1.</b>	<b>Informations générales</b>	<b>258</b>
<b>2.</b>	<b>Répartition du capital</b>	<b>259</b>
<b>3.</b>	<b>Participation des salariés au capital</b>	<b>260</b>
<b>4.</b>	<b>Droits de vote</b>	<b>260</b>
<b>5.</b>	<b>Franchissements de seuils</b>	<b>260</b>
<b>6.</b>	<b>Pactes d'actionnaires</b>	<b>261</b>
6.1.	Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, management	261
6.2.	Pacte Sopra GMT, Soderi : échu le 12 août 2019	261
<b>7.</b>	<b>Contrôle</b>	<b>262</b>
7.1.	Répartition des droits de vote	262
7.2.	Composition du Conseil d'administration de Sopra Steria Group	262
7.3.	Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT	262
<b>8.</b>	<b>Programme de rachat d'actions</b>	<b>262</b>
8.1.	Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2019	262
8.2.	Descriptif du programme de rachat d'actions 2020	263
<b>9.</b>	<b>Évolution du capital</b>	<b>264</b>
<b>10.</b>	<b>Titres donnant accès au capital – dilution potentielle</b>	<b>264</b>
<b>11.</b>	<b>Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier</b>	<b>265</b>
<b>12.</b>	<b>Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 12 juin 2018 et du 12 juin 2019</b>	<b>265</b>
12.1.	Émission avec droit préférentiel de souscription	265
12.2.	Émission sans droit préférentiel de souscription	266
12.3.	Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription	266
<b>13.</b>	<b>Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition</b>	<b>267</b>
<b>14.</b>	<b>Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris</b>	<b>268</b>
<b>15.</b>	<b>Évolution du cours de l'action</b>	<b>268</b>
<b>16.</b>	<b>Dividende par action</b>	<b>269</b>

## 1. Informations générales

Le Groupe a été introduit à la Bourse de Paris le 27 mars 1990.

Au 31 décembre 2019, le capital social de Sopra Steria Group s'élève à 20 547 701 €. Il est divisé en 20 547 701 actions d'une valeur nominale de 1 € chacune.

### Codes et classification du titre Sopra Steria Group

Code ISIN/Code Euronext : FR0000050809

Mnemo : SOP

Marché : Euronext Paris

CFI : ESEUFB

(E = Equities, S = Shares, E = Enhanced voting, U = Free, F = Fully paid, B = Bearer)

Type d'instrument : Stock

Compartiment : À (Large Cap)

### Caractéristiques du titre Sopra Steria Group

Industrie : 9000, Technology

Super Secteur : 9500, Technology

Secteur : 9530, Software & Computer Services

Sous-Secteur : 9533, Computer Services

Éligibilité au plan d'épargne en actions (PEA)

Éligibilité au service à règlement différé (SRD)

### Principaux tickers du titre Sopra Steria Group

Euronext : SOP

Bloomberg : SOP : FP

Reuters : SOPR.PA

### Principaux indices financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

SBF 120

CAC ALL-TRADABLE

CAC ALL SHARES

CAC MID & SMALL

CAC MID 60

CAC TECHNOLOGY

EURONEXT FAS IAS

NEXT 150

### Principaux indices extra-financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe

CDP ENVIRONNEMENT ESG FR EW

EURONEXT CDP ENVIRONNEMENT FR EOG

EURONEXT CDP ENVIRONNEMENT FR EW

Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence VM

Gaïa Index

## 2. Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2019				Au 31/12/2018				Au 31/12/2017			
	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables
Sopra GMT <sup>(1)</sup>	4 034 409	19,6 %	29,5 %	29,6 %	4 034 409	19,6 %	28,7 %	28,8 %	4 034 409	19,6 %	28,8 %	28,8 %
Famille PASQUIER	109 939	0,5 %	0,8 %	0,8 %	108 616	0,5 %	0,8 %	0,8 %	119 338	0,6 %	0,9 %	0,9 %
Famille ODIN	214 833	1,0 %	1,6 %	1,6 %	222 729	1,1 %	1,7 %	1,7 %	231 609	1,1 %	1,7 %	1,7 %
Management	246 044	1,2 %	1,7 %	1,7 %	245 719	1,2 %	1,7 %	1,7 %	257 563	1,3 %	1,7 %	1,7 %
dont Sopra Développement <sup>(2)</sup>	1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
dont SEI <sup>(3)</sup>	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %
dont managers <sup>(4)</sup>	212 215	1,1 %	1,4 %	1,4 %	211 890	1,0 %	1,5 %	1,5 %	223 734	1,1 %	1,5 %	1,5 %
<b>Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, Management</b>	<b>4 605 225</b>	<b>22,4 %</b>	<b>33,7 %</b>	<b>33,7 %</b>	<b>4 611 473</b>	<b>22,4 %</b>	<b>32,9 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>4 642 919</b>	<b>22,6 %</b>	<b>33,2 %</b>	<b>33,2 %</b>
Soderi					1	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
<b>Pacte Sopra GMT et Soderi<sup>(5)</sup></b>					<b>4 034 410</b>	<b>19,6 %</b>	<b>28,7 %</b>	<b>28,8 %</b>	<b>4 034 410</b>	<b>19,6 %</b>	<b>28,8 %</b>	<b>28,8 %</b>
<b>Concert Global <sup>(6)</sup></b>					<b>4 611 474</b>	<b>22,4 %</b>	<b>32,9 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>4 642 920</b>	<b>22,6 %</b>	<b>33,2 %</b>	<b>33,2 %</b>
Participations gérées pour le compte de salariés	1 360 083	6,6 %	8,4 %	8,4 %	1 440 195	7,0 %	8,3 %	8,3 %	1 435 882	7,0 %	7,4 %	7,4 %
dont FCPE, actionnariat We Share et SIP Trust <sup>(7)</sup>	1 118 381	5,4 %	7,5 %	7,5 %	1 185 013	5,8 %	7,4 %	7,4 %	1 161 049	5,7 %	6,4 %	6,4 %
dont autres trusts britanniques <sup>(8)</sup>	241 702	1,2 %	0,9 %	0,9 %	255 182	1,2 %	1,0 %	1,0 %	274 833	1,3 %	1,0 %	1,0 %
Public	14 555 686	70,8 %	57,9 %	57,9 %	14 444 709	70,3 %	58,6 %	58,7 %	14 456 185	70,4 %	59,4 %	59,4 %
Autodétention	26 707	0,1 %	0,1 %	0,0 %	51 323	0,2 %	0,2 %	0,0 %	12 714	0,1 %	0,0 %	0,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>20 547 701</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>20 547 701</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>20 547 701</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Sopra GMT, société anonyme de droit français, est la « holding animatrice » de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

(2) Sopra Développement est une société créée par des managers dont l'objet social est de détenir des actions Sopra Steria Group et Axway Software.

(3) SEI Sopra Executive Investments est une société créée par des managers dont l'objet social est de détenir des actions Sopra Steria Group.

(4) Managers signataires du pacte d'actionnaires avec Sopra GMT, les familles Pasquier et Odin, SEI et Sopra Développement.

(5) Le pacte avec Soderi a pris fin le 12 août 2019.

(6) Cumul du pacte Sopra GMT – Famille Pasquier – Famille Odin – Management et du pacte Sopra GMT – Soderi.

(7) Le SIP Trust est un Trust britannique qui assure la gestion des actions acquises par les salariés dans le cadre d'un Share Incentive Plan.

(8) Les autres Trusts britanniques sont des Trusts dont les actifs doivent bénéficier aux salariés britanniques et indiens, par exemple via l'actionnariat salarié.

### I LE CAPITAL DE SOPRA GMT EST RÉPARTI DE LA FAÇON SUIVANTE :

Actionnariat de Sopra GMT	31/12/2019		31/12/2018		31/12/2017	
	Actions	% du capital	Actions	% du capital	Actions	% du capital
Famille Pasquier	318 050	68,27 %	318 050	68,44 %	318 050	68,44 %
Famille Odin	132 050	28,34 %	132 050	28,41 %	132 050	28,41 %
Managers actifs et retraités Sopra Steria Group	15 774	3,39 %	14 624	3,15 %	14 624	3,15 %
<b>TOTAL</b>	<b>465 874</b>	<b>100,00 %</b>	<b>464 724</b>	<b>100,00 %</b>	<b>464 724</b>	<b>100,00 %</b>

### 3. Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2019, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représentait 6,6 % du capital (1 360 083 actions) et 8,4 % des droits de vote.

Les participations gérées dans le cadre des FCPE (Fonds Communs de Placement d'Entreprise) et des SIP (Share Incentive Plans) au Royaume-Uni s'élevaient à 5,4 % du capital (1 118 381 actions) et 7,5 % des droits de vote. Elles résultent :

- des plans d'actionnariat salarié We share 2016, 2017 et 2018 pour 453 138 actions ;
- du rapprochement effectué avec le groupe Steria en 2014 et de l'apport, par les FCPE Groupe Steriaactions et Steria shares, de l'ensemble leurs titres groupe Steria à l'offre publique d'échange pour 398 346 actions ;

- du plan d'attribution d'actions gratuites Sopra Group de 2012 pour 140 059 actions ;
- des SIP au Royaume Uni pour 126 838 actions.

Les actions détenues par les trusts britanniques, SSET et XEBT, dont les actifs peuvent bénéficier aux salariés britanniques et indiens représentaient 1,2 % du capital (241 702 actions) et 0,9 % des droits de vote. En 2019, les actions de ces trusts ont permis l'abondement du SIP.

### 4. Droits de vote

Au 31 décembre 2019, le nombre total de droits de vote exerçables s'élevait à 26 476 317 et celui des droits de vote théoriques à 26 503 024.

Conformément à la décision de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2014 un droit de vote double a été instauré, à compter du 7 juillet 2014 pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Au 31 décembre 2019, 5 955 323 actions, soit 29 % du capital, disposaient d'un droit de vote double.

### 5. Franchissements de seuils

En 2019, les franchissements de seuil légaux suivants ont été déclarés auprès de l'Autorité des marchés financiers :

Franchissement de seuil(s) Date	N° de déclaration à l'AMF	Actionnaire(s) ayant franchi le/les seuils	Franchissement de seuil(s) en capital	Franchissement de seuil(s) en droits de vote	Sens	Nombre d'actions	% capital détenu	Nombre de droits de vote	% droits de vote détenus
4/01/2019	219C0046	Fidelity (Canada) Asset Management ULC	5 %		hausse	1 032 000	5,02 %	1 032 000	3,95 %
23/01/2019	219C0166	Fidelity (Canada) Asset Management ULC	5 %		baisse	1 025 800	4,99 %	1 025 800	3,92 %
5/02/2019	219C0225	FIL Limited	5 %		baisse	972 899	4,73 %	972 899	3,71 %
5/02/2019	219C0249	DNCA Finance	5 %		baisse	1 013 781	4,93 %	1 013 781	3,87 %

L'article 30 des statuts de la Société prévoit que les « Droit de Communication des actionnaires – Obligation d'information »

« Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents nécessaires pour lui permettre de statuer en toute connaissance de cause sur la gestion et la marche de la Société.

La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou mise à disposition sont déterminées par la loi et les règlements.

Tout actionnaire dont la participation dans le capital franchit les seuils de trois ou quatre pour cent du capital est tenu d'en informer la Société, dans les mêmes formes et suivant les mêmes calculs que celles prévues par la loi pour la détention de participations supérieures du capital. »

## 6. Pactes d'actionnaires

### 6.1. Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, management

Un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert a été conclu, pour une durée de deux ans, le 7 décembre 2009 entre les groupes familiaux Pasquier et Odin, Sopra GMT, Sopra Développement et un groupe de managers. Il est renouvelable par tacite reconduction, par période de deux ans.

Ce pacte inclut les principales dispositions suivantes :

- un engagement de concertation des parties afin de mettre en œuvre une politique commune et, d'une façon générale, afin d'arrêter toute décision importante ;
- un engagement de concertation des parties dans le cadre de la désignation et du renouvellement des organes sociaux de Sopra Steria Group, les managers s'engageant à faciliter la désignation de toute personne proposée par les familles Odin et Pasquier et par Sopra GMT ;
- un engagement de concertation des parties de manière à ce qu'elles détiennent toujours conjointement au minimum 30 % du capital et des droits de vote de Sopra Steria Group ;
- un engagement de concertation des parties dans le cadre de tout projet d'acquisition ou de cession de plus de 0,20 % du capital ou des droits de vote de Sopra Steria Group ;
- un engagement de concertation des parties afin d'adopter une stratégie commune en cas d'offre publique sur les titres Sopra Steria Group ;
- un droit de préemption au profit des familles Odin et Pasquier et de Sopra GMT en cas de cession par (i) un manager d'actions Sopra Steria Group (droit de premier rang pour Sopra GMT, second rang pour la famille Pasquier, troisième rang pour la famille Odin, quatrième rang pour Sopra Développement), (ii) la société Sopra Développement d'actions Sopra Steria Group (droit de premier rang pour Sopra GMT, second rang pour la famille Pasquier, troisième rang pour la famille Odin). Le prix d'exercice du droit de préemption sera égal (i) au prix convenu entre le cédant et le cessionnaire en cas de cession hors marché, (ii) à la moyenne des 10 derniers jours de Bourse précédant la notification de la cession en cas de cession sur le marché, (iii) dans les autres cas, à la valeur retenue pour les actions dans le cadre de l'opération.

Les managers s'interdisent de procéder à toute opération susceptible d'entraîner le dépôt d'un projet d'offre publique obligatoire.

Le 14 décembre 2012, un avenant a été signé afin d'élargir le pacte à Sopra Executive Investments (SEI), société créée par des managers du Groupe. Les principales dispositions restent les mêmes, SEI ayant un droit de préemption de même niveau que celui de Sopra Développement.

### 6.2. Pacte Sopra GMT, Soderi : échu le 12 août 2019

Soderi est la Société qui regroupe les actionnaires salariés du groupe Sopra Steria issus de Steria. Soderi fédère de fait, depuis de nombreuses années, les structures gérant les participations pour le compte de ces salariés. Le Président du Conseil de surveillance du FCPE groupe Steriactions et le Président du Sopra Steria Employee Trust britannique sont ainsi membres du Conseil d'administration de Soderi.

Sopra GMT et Soderi avaient conclu le 9 juin 2014 un pacte d'actionnaires au titre duquel ils déclaraient agir de concert vis-à-vis de Sopra Steria Group.

Ce pacte d'actionnaires, d'une durée initiale de cinq ans à compter de la date de règlement-livraison de l'Offre publique d'échange de Sopra Group sur les actions de Groupe Steria, a pris fin le 12 août 2019.

Le pacte d'actionnaires prévoyait principalement les engagements suivants :

- un engagement de Sopra GMT de ne pas exercer le droit de vote double qu'il détient en Assemblée générale des actionnaires pour approuver une résolution non présentée ou agréée par le Conseil d'administration ;
- un engagement des parties de ne pas proposer en Assemblée générale des actionnaires des projets de résolutions non agréés par le Conseil d'administration, sauf dépôt d'une offre publique sur Sopra Steria Group ;
- un engagement de Sopra GMT de se concerter avec le représentant de Soderi au Conseil d'administration avant toute délibération concernant certaines décisions structurantes (telles que des opérations importantes sur le capital, l'activité du Groupe ou la présentation annuelle du plan stratégique au Conseil d'administration).

Il comportait d'autres stipulations ayant trait notamment à l'actionnariat salarié avec les objectifs :

- d'associer les collaborateurs à la réussite du Groupe aux moyens des mécanismes les plus adaptés (participation et/ou actionnariat) à débattre en Conseil d'administration dès lors que les conditions de performance économique le permettront ; et
- de travailler à la définition d'un nouveau véhicule fédérateur de l'actionnariat salarié du Groupe.

## 7. Contrôle

### 7.1. Répartition des droits de vote

Au 31 décembre 2019 :

- le concert découlant du pacte mentionné ci-dessus (au sein duquel Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, est l'actionnaire prédominant) détient 33,7 % des droits de vote théoriques ;
- les participations gérées pour le compte des salariés représentent 8,4 % des droits de vote théoriques ;

Le pourcentage moyen de droits de vote attachés aux actions détenues par les actionnaires présents ou représentés à la dernière Assemblée générale de Sopra Steria Group s'est élevé à environ 80%.

### 7.2. Composition du Conseil d'administration de Sopra Steria Group

Sopra GMT dispose de trois sièges sur quatorze que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2019, dont le Président du Conseil d'administration, auquel s'ajoutent les trois sièges détenus par les administrateurs issus de Steria nommés en application du pacte entre Sopra GMT et Soderi, en vigueur jusqu'au 12 août 2019.

Aucun autre actionnaire n'est spécifiquement représenté au Conseil d'administration.

### 7.3. Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT

Différentes mesures contribuent à encadrer le contrôle de fait exercé par Sopra GMT :

- la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ;
- l'adoption du Code Afep-Medef en tant que Code de gouvernement d'entreprise ;
- la présence au Conseil d'administration de six administrateurs indépendants (huit après l'Assemblée générale du 9 juin 2020, sous réserve de l'approbation des résolutions de nomination proposées par le Conseil d'administration) et de deux administrateurs représentant les salariés. Le processus de sélection des nouveaux administrateurs, décrit au paragraphe 1.2.3 du chapitre 3. Gouvernement d'entreprise, assure la prise en compte de propositions d'origines diverses et leur examen préalable par le Comité en charge des nominations, où l'actionnaire de contrôle ne dispose que du tiers des sièges et où la position de la majorité des administrateurs indépendants s'impose en cas de partage des voix ;
- l'étendue des attributions des comités spécialisés composés en majorité (Comité d'audit et Comité des rémunérations) ou à parité (Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise) d'administrateurs indépendants ;
- l'évaluation périodique par le Conseil d'administration de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires.

## 8. Programme de rachat d'actions

### 8.1. Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2019

Cette description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions est faite en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019, dans sa onzième résolution, a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 11 décembre 2020.

Ce programme de rachat d'actions a été utilisé de la façon suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

#### 8.1.1. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 31 décembre 2018, 19 300 actions étaient affectées au contrat de liquidité.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2019, Sopra Steria Group, a racheté dans le cadre du contrat de liquidité 186 765 actions au prix moyen de 112,56 € et vendu 203 426 actions au prix moyen de 112,62 €.

Au 31 décembre 2019, 2 639 actions restaient détenues par la Société au titre du contrat de liquidité. Leur prix de revient unitaire est de 144,11 €.

#### 8.1.2. AFFECTATION AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS

Au 31 décembre 2018, 32 023 actions étaient affectées à l'objectif « *d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe* »



Au cours l'exercice 2019, la Société a acquis 45 450 actions au prix moyen de 99,86 €.

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share Incentive Plan – SIP » mis en œuvre par Sopra Steria Group au Royaume-Uni, 1 118 actions ont été transférées gratuitement au titre de l'abondement aux salariés britanniques participant à l'offre SIP (une action gratuite pour une action acquise).

De plus, 52 287 actions gratuites ont été distribuées dans le cadre de la livraison et attribution définitive des actions gratuites de performance du plan LTI 2016 décidé par l'Assemblée générale de Sopra Steria du 22/06/2016 et attribué en date du 14/06/2016, aux bénéficiaires remplissant l'ensemble des conditions du plan après application des conditions de performance.

Compte tenu de ces éléments, au 31 décembre 2019, la Société détenait 24 068 actions affectées à cet objectif. Leur prix de revient est de 96,54 €.

Au 31 décembre 2019, Sopra Steria Group détenait 26 707 actions propres représentant 0,1 % du capital.

## 8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2020

### 8.2.1. CADRE JURIDIQUE

Ce descriptif est établi en application des dispositions des articles 241-2 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 (règlement « MAR ») et selon les modalités de l'article 221-3 du Règlement Général de l'AMF.

Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du 9 juin 2020.

#### a. Nombre de titres et parts du capital détenus par la Société

Au 31 mars 2020 le capital de la Société était composé de 20 547 701 actions.

À cette date, la Société détenait 84 384 actions propres, représentant 0,41 % du capital.

#### b. Répartition par objectif des titres détenus par la Société

Au 31 mars 2020, les actions propres détenues par la Société étaient réparties selon les objectifs suivants :

- mise en œuvre du contrat de liquidité : 17 550 actions ;
- attribution ou cession aux salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe, couverture des plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe : 66 834 actions.

#### c. Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions

Les objectifs du nouveau programme de rachat d'actions qui sera soumis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 9 juin 2020, sont :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière, ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières ;
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

#### d. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale susceptible d'être rachetée est égale à 10 % du capital de la société Sopra Steria Group existant au jour du rachat.

Au 31 décembre 2019, le capital social était de 20 547 701 € divisé en 20 547 701 actions de 1 € de valeur nominale. Sur cette base, la société Sopra Steria Group serait autorisée à acquérir au maximum 10 % de son capital, soit 2 054 770 actions, compte non tenu des actions déjà détenues.

Il est précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

#### e. Prix maximum de rachat

Le prix maximal d'achat par action serait de 250 €.

#### f. Modalités des rachats

L'achat, la cession ou le transfert par la Société de ses propres actions pourrait s'opérer à tous moments (sauf en période d'offre sur titre) et par tout moyen, y compris de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés en une ou plusieurs fois.

#### g. Durée du programme de rachat

Le programme aurait une durée de 18 mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'Assemblée générale du 9 juin 2020, soit jusqu'au 8 décembre 2021.

## 9. Évolution du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social de Sopra Steria Group s'élève à 20 547 701 €. Il est divisé en 20 547 701 actions d'une valeur nominale de 1 € chacune. Depuis 2011, il a évolué de la façon suivante :

Année	Nature de l'opération	Montant du capital après opération	Nominal	Nombre d'actions		Apports	
				Créées	Total	Nominal	Primes ou réserves
2011	Augmentation de capital par levées d'options	47 415 780 €	4 €	9 300 11 863 245	11 863 245	37 200 €	265 050 €
2011	Réduction du capital social non motivé par des pertes	11 863 245 €	1 €	0	11 863 245	-35 589 735 €	35 589 735 €
2011	Augmentation de capital par levées d'options	11 893 486 €	1 €	30 241	11 893 486	30 241 €	962 041 €
2012	Néant	11 893 486 €	1 €	-	-	-	-
2013	Augmentation de capital par levées d'options	11 919 583 €	1 €	26 097	11 919 583	26 097 €	811 966 €
2014	Augmentation de capital lors de la première phase de l'OPE de Sopra sur Steria	18 531 485 €	1 €	6 611 902	18 531 485	6 611 902 €	517 976 403 €
2014	Augmentation de capital lors de la deuxième phase de l'OPE de Sopra sur Steria	19 429 720 €	1 €	898 235	19 429 720	898 235 €	66 128 061 €
2014	Augmentation de capital par levées d'options	19 456 285 €	1 €	26 565	19 456 285	26 565 €	1 450 489 €
2014	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	19 585 300 €	1 €	129 015	19 585 300	129 015 €	-129 015 €
2014	Augmentation de capital lors de la fusion absorption de Steria par Sopra	20 371 789 €	1 €	786 489	20 371 789	786 489 €	58 941 611 €
2015	Augmentation de capital par levées d'options	20 434 841 €	1 €	63 052	20 434 841	63 052 €	2 216 615 €
2015	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	20 446 723 €	1 €	11 882	20 446 723	11 882 €	-11 882 €
2016	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	20 468 033 €	1 €	21 310	20 468 033	21 310 €	-21 310 €
2016	Augmentation de capital par levées d'options	20 531 795 €	1 €	63 762	20 531 795	63 762 €	3 727 171 €
2017	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	20 542 701 €	1 €	10 906	20 542 701	10 906 €	-10 906 €
2017	Augmentation de capital par levées d'options	20 547 701 €	1 €	5 000	20 547 701	5 000 €	211 100 €
2018	Néant	20 547 701 €	1 €	-	-	-	-
2019	Néant	20 547 701 €	1 €	-	-	-	-

## 10. Titres donnant accès au capital – dilution potentielle

Il n'existe pas de titres donnant accès au capital autres que ceux mentionnés aux notes 5.4, pages 176 et 177 de l'annexe aux comptes consolidés.

Des plans LTI (Long Term Incentive) ont été décidés en 2017 et 2018. Le nombre d'actions maximum pouvant être livrées au 31 décembre 2019, dans le cadre de ces plans, s'élève à 144 872. Dans le cadre de la livraison intervenue au 1<sup>er</sup> avril 2020, le Conseil

d'administration a opté pour l'acquisition des titres nécessaires sur le marché, afin d'éviter tout effet dilutif pour les actionnaires. L'Assemblée Générale du 12 juin 2018 a délégué au Conseil d'administration l'autorisation d'attributions gratuites d'actions au profit des salariés et des mandataires sociaux de la société et des sociétés de son Groupe, dans la limite de 3% du capital social.

Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier

## 11. Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2019 et portant sur des actions Sopra Steria Group sont les suivantes :

Catégorie <sup>(1)</sup> Nom	Fonction	Nature de l'opération <sup>(2)</sup>	Date de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire	Montant de l'opération
a	Javier Monzon	Administrateur	A	15/03/2019	100	105,18 € 10 518,00 €
a	Jean-François Sammarcelli	Administrateur	A**	26/03/2019	400	100,70 € 40 280,00 €
a	Eric Pasquier	Administrateur	A**	1/04/2019	1 323	0,00 € 0,00 €
a	Vincent Paris	Directeur général	A**	1/04/2019	1 984	0,00 € 0,00 €
a	Astrid Anciaux	Administrateur	A**	1/04/2019	331	0,00 € 0,00 €
a	Bernard Rampini	Censeur	A**	1/04/2019	331	0,00 € 0,00 €
a	Solfrid Skilbrigt	Administrateur	A**	1/04/2019	331	0,00 € 0,00 €
a	Kathleen Clark Bracco	Représentante permanent de Sopra GMT	C*	29/07/2019	1 643	116,70 € 191 738,10 €

(1) Catégorie a : les membres du Conseil d'administration, le Directeur général.

(2) Nature de l'opération : A : Acquisition ; C : Cession ; S : Souscription ; E : Échange ; D : Donation ; SO : Exercice de stock-options.

\* Transfert de propriété: cession à titre non onéreux

\*\* Attribution d'actions gratuites de performance dans le cadre du plan LTI 2016.

## 12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 12 juin 2018 et du 12 juin 2019

### 12.1. Émission avec droit préférentiel de souscription

Opération sur titres concernée	Date Assemblée et N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission	Montant maximum de l'augmentation de capital	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	12 juin 2018 résolution 13	26 mois (août 2020)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	40 % du capital social en nominal	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) en cas de demande excédentaire en application de la résolution 13	12 juin 2018 résolution 17	26 mois (août 2020)	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 13 dans la limite de 2 Md€	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 13 dans la limite globale de 40 % du capital social en nominal	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves ou par émission d'actions nouvelles	12 juin 2018 résolution 20	26 mois (août 2020)	Montant des réserves facultatives	Montant des réserves facultatives	Aucune
Émission des bons de souscription d'action à attribuer gratuitement en cas d'offre publique (bons d'offre)	12 juin 2019 résolution 12(décembre 2020)	18 mois	Nombre d'actions composant le capital social	100 % du capital social	Aucune

## 12.2. Émission sans droit préférentiel de souscription

Opération sur titres concernée	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission	Montant maximum de l'augmentation de capital	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	12 juin 2018 résolution 14	26 mois (août 2020)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	20 % du capital social, ramené à 10 % du capital social en l'absence de droit de propriété	Aucune
Augmentation de capital par voie de placement privé prévu à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	12 juin 2018 résolution 15	26 mois (août 2020)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social par an	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) en cas de demande excédentaire en application des résolutions 14 ou 15	12 juin 2018 résolution 17	26 mois (août 2020)	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 14 ou 15 dans la limite de 2 Md€	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 14 et 15 dans la limite globale de 10 % / 20 % du capital social	Aucune
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en titres en cas d'apport en nature	12 juin 2018 résolution 18	26 mois (août 2020)	10 % du capital social dans la limite globale de 2 Md€	10 % du capital social	Aucune
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en titres en cas d'offres publiques d'échange	12 juin 2018 résolution 19	26 mois (août 2020)	10 % du capital social dans la limite globale de 2 Md€	10 % du capital social	Aucune

## 12.3. Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription

	Date Assemblée et N° de résolution	Date d'échéance de l'autorisation	Pourcentage autorisé	Pourcentage autorisé dirigeants mandataires sociaux de la Société	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital en faveur de salariés adhérent à un plan d'épargne entreprise	12 juin 2019 résolution 13	26 mois (août 2021)	3 % <sup>(1)</sup>		Aucune
Actions gratuites	12 juin 2018 résolution 23	38 mois (août 2021)	3 % <sup>(1)</sup>	0,15 %	Aucune

(1) Ce plafond, calculé sur la base du capital au jour de l'autorisation, est cumulatif pour l'ensemble des émissions en faveur des salariés et mandataires sociaux.

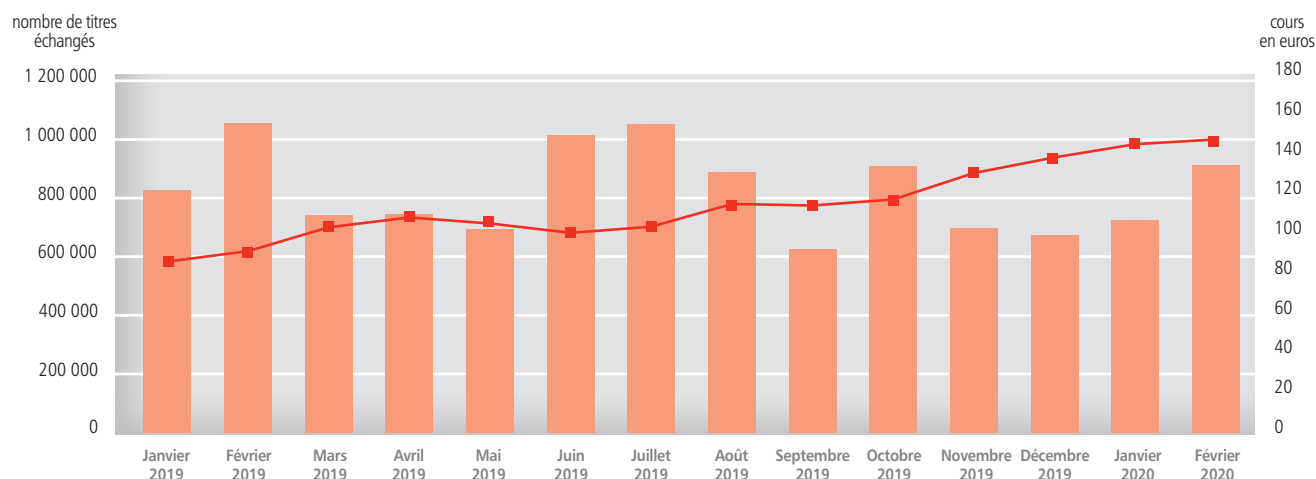
## 13. Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments mentionnés à cet article sont détaillés ci-dessous :

- 1 la structure du capital de la Société est présentée dans ce chapitre 7, section 2 du Document d'enregistrement universel (page 259) ;
  - 2 il n'existe pas de restrictions statutaires :
    - à l'exercice des droits de vote, étant précisé qu'un droit de vote double est accordé aux actions entièrement libérées détenues sous forme nominative depuis deux ans au moins (article 29 des statuts),
    - aux transferts d'actions ; celles-ci étant librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires en vigueur (article 11 des statuts) ;

Il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce autres que celles exposées dans ce chapitre 7 section 6 (page 261) ;
  - 3 les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont présentées dans ce chapitre 7, section 2 du présent Document d'enregistrement universel (page 259) ;
  - 4 il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux ;
  - 5 il n'existe pas de mécanismes de contrôle prévus dans le cadre d'un système d'actionnariat du personnel ;
  - 6 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont présentés dans ce chapitre 7, section 2 et 6 du document d'enregistrement universel (pages 259 et 261) ;
  - 7 les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont fixées par l'article 14 des statuts. Celles relatives à la modification des statuts de la Société sont contenues dans l'article 33 des statuts qui dispose que « l'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions » ;
  - 8 les pouvoirs du Conseil d'administration sont ceux décrits à l'article 17 des statuts. « *Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.* » ;
- En outre, le Conseil d'administration dispose de délégations données par l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 en ses résolutions 13 à 23 et par celle du 12 juin 2019 en ses résolutions 12 et 13 ;
- 9 les accords conclus par la Société qui pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société concernent essentiellement le crédit syndiqué signé en juillet 2014, amendé en juillet 2016 et en décembre 2019 et l'emprunt obligataire Euro PP mis en place par Sopra Steria Group en juillet 2019 ;
  - 10 il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

## 14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris



(Source : Euronext Paris) A noter : A la date de la publication du document présent, les éléments statistiques d'Euronext Paris du mois de mars 2020 n'étaient pas disponibles.

## 15. Évolution du cours de l'action

Mois	Nombre de séances de cotation	Cours cotés en €			Transactions	
		Plus haut	Plus bas	Moyenne clôture	Nombre de titres échangés	Capitaux (millions d'euros)
2019-01	22	94,50	78,10	86,21	828 729	70,62
2019-02	20	110,90	81,45	91,55	1 057 471	101,07
2019-03	21	108,80	96,20	103,77	740 461	77,11
2019-04	20	119,20	103,40	108,79	743 875	81,86
2019-05	22	113,80	99,35	105,73	694 432	73,60
2019-06	20	108,20	93,95	100,92	1 013 416	100,65
2019-07	23	119,70	97,95	104,07	1 052 475	112,16
2019-08	22	119,50	110,50	115,70	889 918	102,72
2019-09	21	118,40	110,30	114,92	626 916	72,02
2019-10	23	129,80	109,20	118,01	908 419	107,77
2019-11	21	138,60	123,00	131,55	697 569	91,72
2019-12	20	146,50	132,60	139,55	674 750	93,78
2020-01	22	151,60	140,80	146,31	724 943	105,90
2020-02	20	162,00	141,20	148,73	914 393	137,16

(Source : Euronext Paris) À noter : à la date de la publication du document présent, les éléments statistiques d'Euronext Paris du mois de mars 2020 n'étaient pas disponibles.

## 16. Dividende par action

Exercice	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action
2014	20 062 614	1,90 €
2015	20 324 093	1,70 €
2016	20 517 903	2,20 €
2017	20 516 807	2,40 €
2018	20 514 876	1,85 €

A ce jour, le Conseil d'administration n'a pas arrêté de politique de distribution de dividendes prédéfinie.

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 9 avril 2020 a décidé de proposer à l'Assemblée du 9 juin 2020 de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019 et d'affecter intégralement le bénéfice distribuable au poste comptable « Report à nouveau », compte tenu du contexte actuel de la pandémie de Covid-19 et dans un esprit de responsabilité.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale font l'objet d'un reversement à l'État.





# 8. Informations complémentaires

<b>1.</b>	<b>Informations relevant d'obligations spécifiques - autres risques</b>	<b>272</b>
1.1.	Risques environnementaux	272
1.2.	Risques financiers	272
1.3.	Risques juridiques et fiscaux	275
<b>2.</b>	<b>Actes constitutifs et statuts</b>	<b>276</b>
2.1.	Conseil d'administration	276
2.2.	Direction générale	279
2.3.	Assemblées générales	280
<b>3.</b>	<b>Responsable du document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes</b>	<b>282</b>
3.1.	Personne responsable du document d'enregistrement universel	282
3.2.	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	282
<b>4.</b>	<b>Calendrier indicatif de publication des résultats</b>	<b>282</b>
<b>5.</b>	<b>Liste des informations réglementées publiées en 2019</b>	<b>283</b>
<b>6.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>284</b>

## 1. Informations relevant d'obligations spécifiques – autres risques

Afin d'être en conformité avec l'ensemble des textes législatifs et réglementaires, et continuer de répondre aux différentes recommandations émises, ci-après une présentation des risques, qui au regard de la cartographie des risques du Groupe, n'entrent pas dans les risques les plus importants tels que présentés au chapitre 2 « Facteurs de risque et contrôle interne » du présent document d'enregistrement universel mais nécessitent néanmoins une mention spécifique. Le degré d'importance de ces risques est ainsi de niveau « faible ».

### 1.1. Risques environnementaux

#### Description du Risque

Dans le cadre de l'exercice annuel de cartographie des risques du Groupe, aucun risque majeur d'atteinte à l'environnement n'a été reporté comme pouvant impacter significativement la réalisation des objectifs et performance du Groupe à moyen terme. Les risques d'atteinte à l'environnement provoqués par les activités du Groupe restent limités dans le cadre de l'activité d'une Entreprise du Secteur du Numérique (ESN), s'agissant de prestations de services pour l'essentiel.

Les risques d'impacts environnementaux, le risque de changement climatique et ses effets, les risques de conformité au regard des réglementations relatives à l'environnement ne constituent pas pour le Groupe un risque principal matériel au sens de la Déclaration de Performance Extra-financière.

Néanmoins, dans la réalisation de la cartographie des risques d'atteinte à l'environnement, les risques potentiels suivants, ont été analysés et identifiés dans le cadre du programme environnemental du Groupe décrit dans la section 4 « Responsabilité environnementale » du chapitre 4 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document d'enregistrement universel (pages 120 à 128) : les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements des collaborateurs dans le cadre de leurs missions, le volume d'énergie et les émissions liées à l'utilisation des bureaux et Data Centers internes ou gérés par nos partenaires dans le cadre de nos activités, la maîtrise des déchets électroniques gérés par les partenaires du Groupe.

#### Gestion du Risque

La maîtrise des risques environnementaux fait partie des points clefs de la responsabilité d'entreprise du Groupe.

Les risques d'impact environnementaux, le risque de changement climatique et ses effets, les risques de conformité au regard des réglementations à l'environnement ne constituent pas pour le Groupe un risque principal matériel au sens de la Déclaration de Performance Extra-financière.

Le Groupe s'est en effet organisé depuis de nombreuses années pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités et s'est engagé, au-delà des exigences règlementaires, dans une démarche de progrès proactive en associant l'ensemble de ses parties prenantes. À ce titre, le Groupe dans le cadre de sa politique d'achat exige au niveau de la sélection de ses fournisseurs et de ses partenaires divers engagements afin de satisfaire les exigences en matière environnementale et d'achats responsables.

Le Groupe considère que la lutte contre le changement climatique doit être intégrée dans l'action de toutes les organisations, entreprises et états.

Cet enjeu doit permettre grâce aux nouvelles technologies de créer de nouvelles opportunités pour construire un monde plus durable.

La politique du Groupe en faveur de la protection de l'environnement et prévention des changements climatiques est décrite dans la section 4 « Responsabilité environnementale » du chapitre 4 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document d'enregistrement universel (pages 120 à 128).

### 1.2. Risques financiers

La Direction des Affaires Financières du Groupe propose et veille à l'application des règles concernant la gestion des risques de liquidité, des risques de marché (change, taux d'intérêt et actions) ainsi que des risques de contrepartie associés. Ces risques font l'objet d'une gestion centralisée au niveau de la société mère Sopra Steria Group et les stratégies de financement, de placement, d'identification et de couverture des risques font l'objet de revues régulières par la Direction Financière. La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives. La Direction Financière s'appuie, entre autres, sur un système de

gestion de la trésorerie qui permet le suivi permanent des principaux indicateurs de liquidité et celui de l'ensemble des instruments financiers de couverture utilisés au niveau central. Des états de reportings réguliers permettent d'informer la Direction Financière de l'évolution des marchés et risques encourus par le Groupe ainsi que des opérations de couverture et leur valorisation.

Les facteurs de risques financiers sont détaillés dans la note 12.5 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (pages 199 à 206).

### 1.2.1. RISQUE DE LIQUIDITÉ

#### Description du Risque

Le Groupe veille à maintenir un accès très large à la liquidité pour faire face à ses engagements et ses besoins d'investissements. Pour ce faire, le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de lignes de financement insuffisantes.

#### Gestion du Risque

L'essentiel des financements du Groupe est porté par Sopra Steria Group, la mise en œuvre de la politique financière étant de ce fait largement centralisée. Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de lignes de financements de 1,6 Md€ dont 950 M€ de lignes de financement à moyen terme sont non utilisées. Les lignes bancaires renégociées en 2016 ont fait l'objet d'une extension de maturité à 2023. Le Groupe a par ailleurs émis en 2019 250 M€ d'obligations à échéance 2026 ou 2027. Une présentation détaillée des lignes de crédit et de leur utilisation figure dans la note 12.5.1 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (pages 199 à 201). Les actions engagées pour améliorer la gestion du cycle client ont commencé à porter leurs fruits et se sont traduites en 2018 comme en 2019 par une augmentation du taux de transformation du résultat en flux de trésorerie.

### 1.2.2. RISQUE DE CHANGE

#### Description du Risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change relatifs à ses activités. Le Groupe est exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Dans la mesure où le Groupe conduit son activité dans un contexte international, les entités du Groupe peuvent être soumises à un risque de change :

- le risque de change « opérationnel » qui correspond aux variations de change qui affectent les transactions enregistrées en résultat opérationnel (flux de chiffre d'affaires, de coût des ventes, etc.) ;
- le risque de change « financier » qui est lié aux passifs financiers (ou actifs financiers) en devises dont les variations de change affectent le résultat financier ;
- le risque de change lié à des investissements dans des filiales étrangères qui se matérialise lors de la conversion des comptes de la filiale dans la devise de présentation de l'entité consolidante (impact en capitaux propres).

#### Gestion du Risque

Les couvertures de tels risques sont centralisées et effectuées sous contrôle de la Direction Financière du Groupe en utilisant les instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang, membres du « pool bancaire » qui financent le Groupe. Une gestion centralisée du risque de change a été mise en place avec les principales entités. En Inde, les couvertures sont prises localement sous la direction et le contrôle de la Direction Financière du Groupe. Par ailleurs, est organisée une réduction de l'exposition à la roupie grâce à une politique progressive de rapatriement de la trésorerie localisée en Inde.

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 12.5.4 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (pages 204 à 206).

### 1.2.3. RISQUE DE TAUX

#### Description du Risque

Le Groupe pourrait être impacté en cas de variations défavorables des taux d'intérêt. L'impact concernerait les coûts de financement, la rémunération des placements et les flux financiers futurs du Groupe

#### Gestion du Risque

L'endettement brut du Groupe est constitué de 346 M€ de dettes à taux fixe et 366 M€ de dettes à taux variable. La liquidité dont dispose le Groupe est placée à taux variable.

Au 31 décembre 2019, l'exposition de 366 M€ est couverte via des instruments de couverture à hauteur de 325 M€ sur un horizon de 1 à 5 ans et principalement via des options à taux fixe.

L'ensemble des lignes financières sont gérées par la Direction Financière Groupe. L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêts en couvrant une partie importante de la dette financière à taux variable. Concernant les placements financiers, le Groupe privilégie la sécurité au rendement des placements en optant notamment pour des durées de placement inférieures à trois mois, privilégiant des supports offrant une grande sécurité.

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 12.5.3 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (pages 201 à 204).

## 1.2.4. RISQUE SUR ACTIONS

## Description du Risque

Le risque sur actions pour le Groupe est principalement constitué des éléments suivants :

- le risque sur les actions détenues dans le cadre de participations :
  - les actions de la société Axway, participation du Groupe cotée, consolidée dans les comptes,
  - les actions de la société CS Communication et Systèmes,
- le risque lié aux actions autodétenues et actions détenues et gérés par le SSET Trusts au Royaume-Uni pour le compte des actionnaires et salariés ;
  - le risque sur les actifs investis des fonds de pension.

## Gestion du Risque

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participations en actions cotées en Bourse hormis les actions Axway Software et les actions CS Communication et Systèmes qui représentent, au 31 décembre 2019, respectivement 195 M€ et 9,9 M€ dans les comptes consolidés du Groupe. Ces investissements en actions, participations minoritaires, sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières.

Par ailleurs, eu égard au nombre limité d'actions autodétenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque significatif concernant lesdites actions (287 640 actions autodétenues au 31/12/2019). La valeur des actions autodétenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé. Pour plus de détails, voir note 12.5.5 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (page 206).

La Direction Financière participe aux points réguliers faits avec les Trusts qui gèrent les actifs des fonds au Royaume-Uni, ainsi qu'aux négociations triennales. Les prochaines négociations triennales sont programmées en 2020.

## 1.2.5. RISQUE DE CONTREPARTIE BANCAIRE

## Description du Risque

Dans le cadre des opérations effectuées sur les marchés financiers pour la gestion des risques et la gestion de la trésorerie, le Groupe est exposé au risque de contrepartie financière sur ses positions comptabilisées à l'actif du bilan consolidé et de liquidités placées auprès des établissements financiers.

## Gestion du Risque

Toutes les couvertures de change et de taux d'intérêt sont effectuées auprès d'établissements bancaires de premier plan, faisant partie du pool bancaire, et avec lesquels ont été signées des conventions d'opérations de marché.

Le Groupe privilégie des placements ayant une durée courte qui sont effectués auprès d'établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool bancaire. Ces placements sont soumis à l'approbation de la Direction Financière Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 12.5.2 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (page 201).

## 1.2.6. RISQUE CRÉDIT CLIENT

## Description du Risque

Une grande partie du chiffre d'affaires du Groupe est réalisée avec des administrations et des entités gouvernementales européennes. Une part très marginale du chiffre d'affaires est faite avec des clients résidant hors de l'OCDE et une part prépondérante du chiffre d'affaires est réalisée, conformément à la stratégie commerciale du Groupe, avec des grands comptes, réduisant le risque de faire face à une insolvabilité de ses clients. Néanmoins, le Groupe peut être exposé à des risques de crédit client.

Le DSO s'élève à 55 jours au 31 décembre 2019 contre 61 jours au 31 décembre 2018 et 68 jours au 31 décembre 2017.

Rapportées au chiffre d'affaires, les provisions pour créances douteuses représentent 0,5 % du chiffre d'affaires consolidés du Groupe au 31 décembre 2019.

## Gestion du Risque

Le Groupe suit sur l'ensemble de son périmètre les évolutions des créances clients. Le DSO (Days Sales Outstanding) est un indicateur de performance intégré aux indicateurs clefs opérationnels. Il mesure le nombre de jours de chiffre d'affaires produit dans les comptes mais non encore facturé et/ou encaissé. Il est intégré aux objectifs des managers. Des revues régulières sont organisées permettant de mettre en place les actions adaptées aux fins notamment de recouvrement des créances.

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 7.2 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2019 » du présent document d'enregistrement universel (page 183).

## 1.3 Risques juridiques et fiscaux

### 1.3.1 RISQUES LIÉS A DES CHANGEMENTS LÉGISLATIFS OU RÉGLEMENTAIRES SIGNIFICATIFS

#### Description du Risque

L'activité du Groupe n'est pas une activité réglementée en tant que telle et, à ce titre, ne requiert pas pour son exercice d'autorisation légale, administrative ou réglementaire particulière. Néanmoins, le Groupe opère auprès de nombreux secteurs d'activités eux-mêmes réglementés (tel le secteur de la finance).

Par ailleurs, le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays, soumis à diverses lois et réglementations en constante évolution. Les activités et le résultat d'exploitation du Groupe pourraient être affectés par des changements législatifs, réglementaires significatives ou par des décisions d'autorités.

Les règles fiscales dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution. Le Groupe ne peut garantir la pérennité des dispositifs fiscaux existants, dont ceux donnant droit à crédit d'impôt notamment en matière de recherche. Par ailleurs, le Groupe ne peut garantir que les interprétations actuelles des dispositifs fiscaux existants ne soient remises en cause, avec d'éventuelles conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats.

#### Gestion du Risque

Un suivi des nouvelles législations et réglementations est régulièrement fait afin d'anticiper toute évolution via les directions concernées (Direction Juridique, Direction Financière) et adapter les règles et procédures en conséquence.

L'organisation mise en place via la Direction transverse Contrôle interne et gestion des risques a pour objectif de mieux organiser le pilotage des sujets transverse liés à la conformité et ce dans l'ensemble des géographies et entités de manière cohérente et coordonnée.

Afin de limiter les risques liés à l'évolution des règles fiscales, le Groupe suit activement les développements réglementaires et jurisprudentiels dans les pays dans lesquels il est implanté et s'assure de la conformité de ses pratiques fiscales.

### 1.3.2 RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

#### Description du Risque

La protection de la propriété intellectuelle du Groupe est essentielle pour la protection des actifs du Groupe, et plus particulièrement dans le cadre des entités d'édition.

#### Gestion du Risque

Afin de protéger sa propriété intellectuelle, le Groupe s'appuie sur la combinaison des contrats, du droit d'auteur, des marques, des brevets, de la confidentialité et du secret des affaires. Par ailleurs, de par leur complexité, les domaines technologiques couverts par le Groupe font l'objet d'un nombre croissant de sujets liés à la propriété intellectuelle, une attention particulière est portée aux clauses contractuelles relatives à la propriété intellectuelle et notamment lors d'intégration de logiciels tiers, lors de l'utilisation de licences d'éditeurs dans le cadre de projets d'intégration ou dans le cadre de services de gestion d'infrastructures et/ou pour tout sujet de réutilisation de modules logiciels dans le cadre de projets d'intégration. Des formations dédiées au sujet de la protection de la propriété intellectuelle sont régulièrement dispensées aux opérationnels.

Le Groupe et ses filiales bénéficient d'une protection des principales marques utilisées dans chacun des pays concernés. Le portefeuille de marques est géré par la Direction Juridique en collaboration avec un Conseil en propriété industrielle.

Le Groupe et ses filiales détiennent l'exclusivité des droits de propriété intellectuelle sur leurs progiciels pour les avoir développés ou acquis auprès de tiers. Les progiciels édités par le Groupe, notamment par Sopra Banking Software ou par Sopra HR Software, sont le plus souvent commercialisés en direct. Il existe cependant quelques contrats de distribution avec des partenaires. Sopra Banking Software est titulaire de brevets concernant des algorithmes techniques utilisés par différents composants (technologiques et fonctionnels) de la suite progicelle « Sopra Banking Platform », destinée aux banques et institutions financières.

## 2. Actes constitutifs et statuts

L'intégralité des statuts et du règlement intérieur de Sopra Steria Group est disponible sur le site <https://www.soprasteria.com>, rubrique *Investisseurs/Gouvernance*.

### 2.1. Conseil d'administration

#### ARTICLE 14 (STATUTS) – CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.

##### 1. Durée du mandat des administrateurs nommés en Assemblée générale et des administrateurs représentant les salariés

La durée du mandat des administrateurs est de six ans. Par exception, lors de leur première désignation suivant le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la durée du mandat des administrateurs peut être fixée à un an, deux ans, trois ans, quatre ans ou cinq ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les deux ans.

L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.

##### 2. Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société.

##### 3. Administrateur représentant les salariés

En application des dispositions du Code de commerce relatives aux administrateurs représentant les salariés, lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale en application des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce et conformément aux présents statuts, est inférieur ou égal à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société.

Lorsque ce nombre est supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société. Si ce nombre devient inférieur ou égal à douze, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

Les dispositions statutaires relatives aux administrateurs représentant les salariés cesseront de s'appliquer, sans conséquence sur la durée des mandats en cours, lorsque la Société ne remplira plus à la clôture d'un exercice les conditions préalables à leur nomination.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

#### ARTICLE 15 (STATUTS) – ORGANISATION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil peut le révoquer à tout moment.

Nul ne peut être nommé Président s'il est âgé de plus de quatre-vingt-cinq ans. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Conseil peut désigner un ou deux Vice-Présidents parmi les administrateurs.

Il peut également désigner un secrétaire qui peut être choisi en dehors des administrateurs et des actionnaires.

En cas d'absence du Président, la séance du Conseil est présidée par toute personne mandatée à cet effet par ce dernier. À défaut, la séance du Conseil est présidée par l'un des Vice-Présidents.

#### ARTICLE 16 (STATUTS) – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Le Directeur général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président du Conseil d'administration est prépondérante. En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Il sera établi un règlement intérieur.

Le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, conformes à la réglementation en vigueur.

Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions suivantes :

- arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et établissement du Rapport de gestion et du rapport sur la gestion du Groupe ;

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du Président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

## ARTICLE 17 (STATUTS) – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

## ARTICLE 18 (STATUTS) – POUVOIRS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

## ARTICLE 2 (RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) – RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 1. Quant à l'organisation et la direction des travaux du Conseil

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration.

Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration.

### 2. Quant au fonctionnement des organes de la Société, à la gouvernance de la Société et au contrôle de la Direction générale

Le Président du Conseil d'administration veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à savoir le Conseil d'administration de la Société et ses comités et aux relations de ces organes avec la Direction générale, et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance les concernant.

Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information.

Le Président du Conseil d'administration assure une liaison permanente entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale et, dans ce cadre, se tient et doit être tenu informé de la situation du Groupe et des décisions qu'il est envisagé de prendre dès lors qu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires. Dans ce cadre, il est informé tout au long de leur préparation des projets d'opérations dont la réalisation est soumise à autorisation préalable du Conseil d'administration et peut faire part de ses observations sur ces projets.

Il peut s'appuyer sur les compétences des comités du Conseil ou de leur Président et a un accès permanent à la Direction générale.

### 3. Quant aux relations avec les actionnaires

Le Président rend compte à l'Assemblée générale des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe.

Il préside les Assemblées générales.

Il veille, en coordination avec le Directeur général, aux relations de la Société avec les actionnaires significatifs.

#### 4. Quant à l'appui de la Direction générale

En accord avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration peut intervenir dans toute question d'intérêt pour la Société ou le Groupe, notamment concernant l'activité, les décisions ou projets stratégiques, en particulier d'investissement ou de désinvestissement, les accords de partenariat et les relations avec les instances représentatives du personnel, les risques et l'information financière.

En accord avec le Directeur général, il peut participer à toute réunion.

#### 5. Quant à la représentation de la Société et de son groupe

Le Président du Conseil d'administration représente, dans les rapports avec les tiers, le Conseil d'administration, sauf circonstances exceptionnelles ou mandat particulier conféré à un administrateur. En coordination avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image du Groupe. En accord avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment avec les grands partenaires ou clients et les pouvoirs publics, tant aux plans national qu'international, et en matière de communication interne et externe.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, la séance du Conseil d'administration sera présidée par la personne mandatée par le Président du Conseil d'administration, et à défaut par l'un des deux Vice-Présidents.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'aura pas de voix prépondérante en cas de partage des voix.

##### **Conditions d'exercice de ses prérogatives par le Président du Conseil d'administration**

Ces missions mobilisent le temps du Président du Conseil d'administration au service de la Société. Les initiatives qu'il prend et les actions qu'il réalise pour les mener à bien sont prises en compte par le Conseil d'administration pour déterminer sa rémunération.

Les fonctions du Président du Conseil d'administration sont exercées dans le respect de celles du Directeur général et du Conseil d'administration.

#### ARTICLE 20 (STATUTS) – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

1. L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est porté en charges d'exploitation ; ce montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.
2. Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués. Ces rémunérations peuvent être fixes et/ou proportionnelles.
3. Le Conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

#### ARTICLE 21 (STATUTS) – CUMUL DES MANDATS

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus et pour l'application du présent article, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la Société dont elle est administrateur.

Pour l'application des dispositions ci-dessus, les mandats d'administrateurs des sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par une même société ne comptent que pour un seul mandat, sous réserve que le nombre de mandats détenus à ce titre n'excède pas cinq.

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de Directeur général ou de membre du Directoire ou de Directeur général unique de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. À titre dérogatoire, un deuxième mandat de Directeur général ou un mandat de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la Société dont il est Directeur général. Un autre mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société, dès lors que les titres d'aucune de ces deux sociétés ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.

Sans préjudice de ce qui précède et des autres dispositions légales, une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats de Directeur général, de membre du Directoire, de Directeur général unique, d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. Pour l'application de ces dispositions, l'exercice de la Direction générale par un administrateur est décompté pour un seul mandat.

Ce nombre est réduit à trois pour les mandats sociaux exercés au sein de sociétés même étrangères, dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé par les personnes exerçant un mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique dans une société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui emploie au moins cinq mille salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

Pour l'application de ce dernier plafond, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre de Conseil de surveillance exercés par le Directeur général, les membres du Directoire ou le Directeur général unique des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations, au sens de l'article L. 233-2 du Code de commerce, dans les sociétés qui constituent des participations.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions relatives au cumul doit se démettre de l'un de ses mandats dans les trois mois de sa nomination, ou du mandat en cause dans les trois mois de l'événement ayant entraîné la disparition de l'une des conditions fixées par la loi en cas de dérogation. À l'expiration de ce délai, la personne est démise d'office et doit restituer les rémunérations perçues, sans que soit remise en cause la validité des délibérations auxquelles elle a pris part.



## 2.2. Direction générale

### ARTICLE 19 (STATUTS) – DIRECTION GÉNÉRALE

#### 1. Modalités d'exercice

La Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale.

La délibération du Conseil relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. L'option retenue par le Conseil d'administration est prise pour une durée indéterminée.

#### 2. Direction générale

Le Directeur général est une personne physique choisie parmi les administrateurs ou non.

La durée des fonctions du Directeur général est déterminée par le Conseil au moment de la nomination. Cependant, si le Directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Nul ne peut être nommé Directeur général s'il est âgé de plus de soixante-dix-sept ans. Lorsque le Directeur général atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur général assume les fonctions de Président du Conseil d'administration.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

#### 3. Directeurs généraux délégués

Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général, avec le titre de Directeur général délégué.

Le Conseil d'administration peut choisir les Directeurs généraux délégués parmi les administrateurs ou non et ne peut pas en nommer plus de cinq.

La limite d'âge est fixée à soixante-cinq ans. Lorsqu'un Directeur général délégué atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Les Directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

### ARTICLE 3 (RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) – RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur général a autorité sur l'ensemble du Groupe dont il dirige les activités. Il élabore conjointement avec le Président la stratégie du Groupe arrêtée par le Conseil d'administration et la met en œuvre.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il préside le Comité Exécutif du Groupe (Comex).

Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et des dispositions de la loi, des statuts et du présent règlement intérieur.

Le Directeur général est, par ailleurs, chargé de fournir au Conseil d'administration et à ses comités les informations dont ils ont besoin et de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil.

#### Conditions d'exercice de ses prérogatives par le Directeur général

Le Directeur général se coordonne avec le Président du Conseil d'administration pour assurer une liaison permanente entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale et le tient informé de la situation du Groupe et des décisions qu'il est envisagé de prendre dès lors qu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires.

Les décisions définies ci-après doivent recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'administration, ou du Président du Conseil d'administration lorsque le Conseil d'administration lui en a donné délégation, dans les conditions qu'il définit, à charge pour le Président de rendre compte au Conseil d'administration des autorisations qu'il donne dans le cadre de ces délégations. Elles sont préalablement préparées et discutées entre le Directeur général et le Président du Conseil d'administration.

Les décisions requérant, dans les conditions susvisées, l'approbation préalable du Conseil d'administration sont celles qui ont un caractère stratégique majeur ou sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de ses filiales et qui ont trait :

- en matière d'application de la stratégie :
  - à l'adaptation du *business model*,
  - à toute décision d'acquisition ou de cession de sociétés ou d'activités, pour les opérations supérieures à 10 M€,
  - toute décision d'investissement ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 10 M€,
  - à la conclusion d'alliances stratégiques ;
- en matière d'organisation :
  - à la nomination ou révocation d'un membre de l'équipe de Direction (membres du Comité Exécutif),
  - à toute modification importante de l'organisation.

## 2.3. Assemblées générales

### ARTICLE 25 (STATUTS) – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les décisions collectives des actionnaires sont prises en Assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

Les Assemblées spéciales réunissent les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée pour statuer sur toute modification des droits des actions de cette catégorie.

Les délibérations des Assemblées générales obligent tous les actionnaires, même absents, dissidents ou incapables.

### ARTICLE 26 (STATUTS) – CONVOCATION ET LIEU DE RÉUNION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées soit par le Conseil d'administration, soit par les Commissaires aux comptes, soit par un mandataire désigné en justice dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation des Assemblées générales est faite par un avis inséré tant dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du lieu du siège social, qu'au Bulletin des annonces légales obligatoires, quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Toutefois, si toutes les actions sont nominatives, ces insertions pourront être remplacées par une convocation faite aux frais de la Société par lettre recommandée à chaque actionnaire.

La Société publie, avant la réunion de toute Assemblée d'actionnaires, au Bulletin des annonces légales obligatoires, trente-cinq jours au moins avant la date de l'Assemblée, l'avis prévu à l'article R. 225-73 du Code de commerce.

Les actionnaires titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués à toute Assemblée par lettre ordinaire.

Toutefois, ils peuvent donner à la Société un accord écrit pour recourir à la télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal. À cet effet, ils communiquent à la Société leur adresse électronique. Ils peuvent aussi demander à tout moment par lettre recommandée avec accusé de réception, que ce moyen de télécommunication soit substitué par un envoi postal.

Ils peuvent demander à être convoqués à toute Assemblée par lettre recommandée, s'ils ont fait parvenir à la Société le montant des frais de recommandation.

Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée, sont convoquées six jours au moins à l'avance dans les mêmes formes que la première Assemblée.

L'avis et les lettres de convocation de cette deuxième Assemblée reproduisent la date et l'ordre du jour de la première. En cas d'ajournement de l'Assemblée par décision de justice, le juge peut fixer un délai différent.

Les avis et lettres de convocation doivent mentionner les indications prévues par la loi.

### ARTICLE 27 (STATUTS) – ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour des Assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation.

Un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins la quotité du capital exigée par la loi et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée de points ou de projets de résolutions.

Le Comité d'entreprise peut également requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des Assemblées.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas à l'ordre du jour. Elle peut cependant, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

### ARTICLE 28 (STATUTS) – ACCÈS AUX ASSEMBLÉES – POUVOIRS – COMPOSITION

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit leur nombre d'actions, qui y participent personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, par un autre actionnaire ou toute autre personne physique ou morale de son choix ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux Assemblées, qu'ils soient actionnaires ou non.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à ladite Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification d'une nature et selon les modalités d'application conformes aux dispositions réglementaires.

Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; ce formulaire doit parvenir à la Société 3 jours au moins avant la date de l'Assemblée pour être pris en compte.

Deux membres du Comité d'entreprise, désignés par le Comité dans les conditions fixées par la loi, peuvent assister aux Assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

**ARTICLE 29 (STATUTS) – DROIT DE VOTE**

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale chaque action donne droit au même nombre de voix avec minimum d'une voix.

Toutefois, un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double sera conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

**ARTICLE 30 (STATUTS) – DROIT DE COMMUNICATION DES ACTIONNAIRES – OBLIGATION D'INFORMATION**

Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents nécessaires pour lui permettre de statuer en toute connaissance de cause sur la gestion et la marche de la Société.

La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou mise à disposition sont déterminées par la loi et les règlements.

Tout actionnaire dont la participation dans le capital franchit les seuils de trois ou quatre pour cent du capital est tenu d'en informer la Société, dans les mêmes formes et suivant les mêmes calculs que celles prévues par la loi pour la détention de participations supérieures du capital.

**ARTICLE 31 (STATUTS) – FEUILLE DE PRÉSENCE – BUREAU – PROCÈS-VERBAUX**

Une feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, contenant le nom des actionnaires présents par télécommunication et à laquelle sont annexés les pouvoirs donnés à chaque mandataire, et le cas échéant les formulaires de vote par correspondance, est certifiée exacte par le bureau de l'Assemblée.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires, présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau ainsi composé, désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

**ARTICLE 32 (STATUTS) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE**

L'Assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions excédant les pouvoirs du Conseil d'administration et qui ne modifient pas les statuts.

Elle est réunie au moins une fois par an, dans les délais légaux et réglementaires en vigueur, pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté par correspondance.

**ARTICLE 33 (STATUTS) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE**

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée ; pour cette Assemblée prorogée, le quorum du cinquième est à nouveau exigé.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté par correspondance, sauf dérogation légale.

**ARTICLE 34 (STATUTS) – ASSEMBLÉES SPÉCIALES**

S'il existe plusieurs catégories d'actions, aucune modification ne peut être faite aux droits des actions d'une de ces catégories, sans vote conforme d'une Assemblée générale extraordinaire ouverte à tous les actionnaires et, en outre, sans vote également conforme d'une Assemblée spéciale ouverte aux seuls propriétaires des actions de la catégorie intéressée.

Les Assemblées spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote de la catégorie concernée.

Pour le reste, elles sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que les Assemblées générales extraordinaires.

**ARTICLE 35 (STATUTS) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES OBLIGATAIRES**

En cas d'émissions d'obligations, les porteurs de ces obligations sont groupés en une masse, dans les conditions prévues par la loi, pour la défense de leurs intérêts communs.

La masse est représentée par un ou plusieurs mandataires élus par l'Assemblée générale des obligataires.

S'il existe plusieurs masses d'obligataires, elles ne peuvent délibérer au sein d'une Assemblée commune.

## 3. Responsable du document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes

### 3.1. Personne responsable du document d'enregistrement universel

#### Nom et fonction du responsable du document d'enregistrement universel

Monsieur Vincent PARIS, Directeur général.

### 3.2. Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

#### 3.2.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET SUPPLÉANTS

##### Commissaires aux comptes titulaires

- Auditeurs et Conseils Associés – 31, rue Henri-Rochefort, 75017 Paris.  
Représenté par Monsieur Olivier Juramie.  
Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.  
Première nomination : juin 1986.
- Cabinet Mazars – 61, rue Henri-Regnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie.  
Représenté par Monsieur Bruno Pouget.  
Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023.  
Première nomination : juin 2000.

##### Commissaires aux comptes suppléants

- Société Pimpaneau & Associés – 31, rue Henri-Rochefort, 75017 Paris.  
Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

## 4. Calendrier indicatif de publication des résultats

Date de publication	Événement	Date de réunion
21 février 2020 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2019	21 février 2020
24 avril 2020 avant Bourse	Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2020	-
	Assemblée générale annuelle des actionnaires	9 juin 2020
29 juillet 2020 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2020	29 juillet 2020
28 octobre 2020 avant Bourse	Chiffre d'affaires 3 <sup>e</sup> trimestre 2020	-

Les comptes annuels et semestriels font l'objet de communiqués de presse et sont commentés lors de réunions physiques et retransmises via un webcast bilingue français/anglais.

## 5. Liste des informations réglementées publiées en 2019 <sup>(1)</sup>

### 5.1. Communiqués de presse publiés au titre de l'information permanente

- 19/12/2019 Shared Services Connected Ltd remporte un contrat majeur auprès du ministère de la Défense du Royaume-Uni.
- 25/10/2019 Chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2019.
- 10/10/2019 Sopra Steria Group : calendrier financier 2020.
- 2/08/2019 Sopra Steria Group : Publication du Rapport Financier Semestriel 2019.
- 26/07/2019 Résultats semestriels 2019.
- 25/06/2019 Placement d'une émission obligataire Euro PP de 250 M€.
- 18/06/2019 Cession de l'activité recrutement au Royaume-Uni.
- 12/06/2019 Assemblée générale mixte du mercredi 12 juin 2019 – Résultat des votes.
- 9/05/2019 Partenariat entre Sopra Steria et 7 banques allemandes du réseau Sparda pour la transformation de leur système d'information et le déploiement du produit Sopra Banking Platform.
- 7/05/2019 Assemblée générale mixte du 12 juin 2019 Mise à disposition des documents et renseignements préparatoires.
- 26/04/2019 Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2019.
- 12/04/2019 Sopra Steria Group : Publication du document de référence 2018.
- 10/04/2019 Projet d'acquisition de SAB, éditeur français de Core Banking, venant renforcer le projet de Sopra Banking Software.
- 22/02/2019 Résultats annuels 2018

### 5.2. Document de référence incluant le Rapport financier annuel et ses actualisations

- 12/04/2019 Publication du document de référence 2018 incluant le Rapport financier annuel.

### 5.3. Rapport financier semestriel

- 2/08/2019 Publication du Rapport financier semestriel 2019.

### 5.4. Information financière trimestrielle

- 25/10/2019 Chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2019.
- 26/04/2019 Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2019.

### 5.5. Déclarations mensuelles du nombre total de droits de vote et d'actions

- 12 formulaires de déclaration mensuelle.
- 6/05/2019 Déclaration du nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 26 avril 2019 – date de publication au BALO de l'avis préalable à l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

### 5.6. Descriptifs des programmes de rachat d'actions et bilans du contrat de liquidité

#### Contrat de liquidité

- 2/07/2019 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance.
- 9/01/2019 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance.

#### Transactions sur actions propres

- 20/12/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 20 décembre 2019.
- 18/11/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 novembre 2019.
- 21/10/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 14 au 18 octobre 2019.
- 23/09/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 20 septembre 2019.
- 3/09/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 12 au 16 août 2019.
- 22/07/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 18 juillet 2019.
- 24/06/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 juin 2019.
- 20/05/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 mai 2019.
- 6/05/2019 ERRATUM – Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 19 avril 2019.
- 23/04/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 19 avril 2019.
- 8/04/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 1 au 5 avril 2019.
- 1/04/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 25 au 29 mars 2019.
- 18/03/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 mars 2019.
- 11/03/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 4 au 8 mars 2019.
- 4/03/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 25 février au 1<sup>er</sup> mars 2019.
- 18/02/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 février 2019.
- 21/01/2019 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 14 au 18 janvier 2019.

(1) Toutes ces informations sont disponibles sur le site Internet du Groupe <https://www.soprasteria.com> rubrique Investisseurs.

**5.7. Rapports sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne**

- 12/04/2019 Inclus dans le document de référence 2018.

**5.8. Honoraires des contrôleurs légaux**

- 12/04/2019 Inclus dans le document de référence 2018.

**5.9. Communiqués de mise à disposition ou de consultation des informations relatives aux Assemblées d'actionnaires**

- 7/05/2019 Communiqué de mise à disposition des documents et renseignements préparatoires de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019.

**5.10. Communiqués relatifs aux modalités de mise à disposition de prospectus**

- 12/04/2019 Communiqué de mise à disposition du document de référence 2018.
- 2/08/2019 Communiqué de mise à disposition du Rapport financier semestriel 2019.

**6. Documents accessibles au public**

Les documents juridiques relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être demandés à la Direction de la Communication au 6, Avenue Kleber, 75116 Paris. L'ensemble de l'information financière diffusée est disponible sur le site du Groupe <https://www.soprasteria.com>.

# 9. Assemblée Générale

<b>1.</b>	<b>Ordre du jour</b>	<b>286</b>
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	286
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	286
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	287
<b>2.</b>	<b>Présentation des résolutions</b>	<b>287</b>
2.1.	Assemblée générale ordinaire	287
2.2.	Assemblée générale extraordinaire	289
2.3.	Assemblée générale ordinaire	302
<b>3.</b>	<b>Texte des projets de résolutions</b>	<b>305</b>
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	305
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	308
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	318
<b>4.</b>	<b>Rapports spéciaux du Conseil d'administration</b>	<b>319</b>

## 1. Ordre du jour

Les actionnaires de Sopra Steria Group sont informés qu'ils seront convoqués à l'Assemblée générale mixte qui se tiendra le mardi 9 juin 2020 à 14h30 au Pavillon Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75116 Paris, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant.

### AVERTISSEMENT :

En égard au contexte actuel lié à la pandémie de Covid-19, les modalités de participation à l'Assemblée générale pourraient évoluer en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux. Les actionnaires sont priés de consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la société :

<https://www.soprasteria.com/fr/investisseurs/relations-investisseurs-actionnaires/assemblees-generales>

### Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; approbation des charges non déductibles ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice 2019 ;
4. Approbation des informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L.225-100 II du Code de commerce ;
5. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Pierre Pasquier, Président ;
6. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général ;
7. Approbation de la politique de rémunération concernant le Président présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce ;
8. Approbation de la politique de rémunération concernant le Directeur général présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce ;
9. Approbation de la politique de rémunération concernant les administrateurs présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce ;
10. Fixation du montant total de la rémunération des administrateurs visée à l'article L.225-45 du Code de commerce, à hauteur de 500 000 € ;
11. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

### Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

12. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions et réduction corrélative du capital ;
13. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans la limite de 50 % du capital social ;
14. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans le cadre d'offres au public (à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier) dans la limite de 20 % du capital social, limite ramenée à 10 % du capital social en l'absence de droit de priorité ;
15. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, par voie de placement privé visé au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 10 % du capital social ;
16. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de déterminer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription ;
17. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale ;



18. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires/et ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social ;
19. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange dans la limite de 10 % du capital social ;
20. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise ;
21. Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social ;
22. Modification de l'article 14 des statuts ;
23. Mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires.

## Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

24. Renouvellement du mandat de Madame Sylvie Rémond en qualité d'administratrice pour une durée de trois ans ;
25. Renouvellement du mandat de Madame Jessica Scale en qualité d'administratrice pour une durée de trois ans ;
26. Nomination de Madame Noelle Lenoir en qualité de nouvelle administratrice pour une durée de deux ans ;
27. Nomination de Monsieur André Einaudi en qualité de nouvel administrateur pour une durée de deux ans ;
28. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

Nous vous informons que les résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire nécessitent un quorum d'un quart des actions ayant droit de vote et une majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Celles relevant de la compétence de l'Assemblée générale requièrent un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote, et la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Néanmoins, à titre dérogatoire, la vingtième résolution, bien que relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire, requiert un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote et la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Conformément à l'article L.225-96 du Code de commerce, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

## 2. Présentation des résolutions

### 2.1. Assemblée générale ordinaire

#### 2.1.1. APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE SOPRA STERIA GROUP (PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉSOLUTIONS)

Le Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes annuels (première résolution) et les comptes consolidés (deuxième résolution) de Sopra Steria Group au 31 décembre 2019 détaillés dans les chapitres 5 et 6 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- les charges non déductibles pour un montant de 629 617,99 € et l'impôt correspondant. Ces charges concernent les loyers et l'amortissement du parc de véhicules de fonction de la Société.

Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de Sopra Steria Group figurent dans le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de Sopra Steria Group figurent dans le chapitre 5 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

#### 2.1.2. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT (TROISIÈME RÉSOLUTION)

Le Résultat net social de Sopra Steria Group s'élève à 147,1 M€ pour un bénéfice net consolidé part du Groupe de 160,3 M€.

Compte tenu du contexte actuel de la pandémie de Covid-19 et dans un esprit de responsabilité, la proposition du Conseil d'administration est de ne pas distribuer de dividende et d'affecter intégralement le bénéfice distribuable au poste comptable « Report à nouveau ».

### 2.1.3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX (DE LA QUATRIÈME À LA NEUVIÈME RÉOLUTIONS)

En application de la Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (loi « Pacte ») autorisant le gouvernement à transposer la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017, l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, publiée au Journal Officiel le 28 novembre 2019 et complétée par un décret n° 2019-1235 paru le même jour, a apporté des modifications au régime encadrant la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées.

**a. Par la quatrième résolution** et conformément aux dispositions de l'article L.225-100 II du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver les informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-37-3 I du Code de commerce. Ces informations figurent dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le vote par votre Assemblée sur ces informations résulte de la modification de l'article L.225-100 II du Code de commerce. Les informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise visent l'ensemble des mandataires sociaux y compris ceux dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Si l'Assemblée générale n'approuvait pas la quatrième résolution, le versement de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours serait suspendu jusqu'à l'approbation d'une politique de rémunération révisée à la prochaine Assemblée générale et tenant compte du vote des actionnaires. Dès lors que le versement serait rétabli, il inclurait les arriérés depuis la dernière Assemblée.

**b. Par les cinquième et sixième résolutions** et conformément aux dispositions de l'article L.225-100 III du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux à savoir, Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président et Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général.

Ces éléments sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-37 du Code de commerce. Ils sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2019.

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement de la rémunération variable de Monsieur Vincent Paris est conditionné à l'approbation par votre Assemblée des éléments de rémunérations le concernant au titre de l'exercice 2019.

Voir également la section 4 « Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**c. Par les septième et huitième résolutions** et conformément aux dispositions de l'article L.225-100 II du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver les politiques de rémunération applicables respectivement au Président (septième résolution) et au Directeur général (huitième résolution). Ces informations figurent dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces politiques s'appliqueraient en cas de nomination de nouveaux mandataires sociaux. La politique définie pour le Directeur général serait applicable en cas de nomination d'un Directeur général délégué.

Les éléments des politiques de rémunération, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sont présentés à la section 2 « Politique de rémunération » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**d. Par la neuvième résolution** et conformément aux dispositions de l'article L.225-100 II du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver la politique de rémunération applicable aux administrateurs.

Les éléments de la politique de rémunération des administrateurs, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sont présentés à la section 2 « Politique de rémunération » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### 2.1.4. FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION ALLOUÉE À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR VISÉE À L'ARTICLE L.225-45 DU CODE DE COMMERCE (ANCIENNEMENT JETONS DE PRÉSENCE) (DIXIÈME RÉOLUTION)

Il vous est proposé de fixer le montant annuel de la rémunération totale allouée aux administrateurs à raison de leur mandat visée à l'article L.225-45 du Code de commerce (anciennement jetons de présence) à 500 000 € pour l'exercice en cours. Ce montant, inchangé depuis l'exercice 2015, sera intégralement réparti en application de la politique de rémunération présentée à la section 2 « Politique de rémunération » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### 2.1.5. RACHAT PAR SOPRA STERIA GROUP DE SES PROPRES ACTIONS (ONZIÈME RÉOLUTION)

Il vous est proposé de renouveler l'autorisation de procéder au rachat par la Société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires (articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce), consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 12 juin 2019.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital, soit, à titre indicatif, 2 054 770 actions sur la base du capital social actuel. Le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé que ce prix pourra être ajusté si le nombre d'actions composant le capital venait à évoluer à la hausse ou à la baisse, du fait notamment d'incorporations de réserves, d'attributions gratuites d'actions, de regroupements d'actions.

Ces rachats pourraient être effectués en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'attribution gratuite d'actions (ou plan assimilés) ainsi que toutes les allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe ;
- de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ;

- de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières ;
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, en application de la douzième résolution, adoptée par l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 ou de la douzième résolution soumise à l'Assemblée générale du 9 juin 2020, si elle est approuvée ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs pour mettre en œuvre cette délégation et en arrêter les modalités.

La présente autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure donnée par l'Assemblée générale du 12 juin 2019 et serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur le capital de la Société.

Pour information, il est rendu compte de l'utilisation faite de la précédente autorisation dans la section 12 du chapitre 7 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## 2.2. Assemblée générale extraordinaire

### 2.2.1. ANNULATION ÉVENTUELLE DES ACTIONS AUTODÉTENUES (DOUZIÈME RÉOLUTION)

Par la douzième résolution, il est proposé d'autoriser le Conseil d'administration, pendant une période de 26 mois à compter de l'Assemblée générale, à i) annuler tout ou partie des actions de la Société qui auraient été acquises en application de toute autorisation conférée à ce titre au Conseil d'administration et ii), en conséquence réduire le capital. Les actions ne peuvent être, selon la loi, annulées que dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de 24 mois. Cette autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure consentie par l'Assemblée générale du 12 juin 2018.

### 2.2.2. DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (DE LA TREIZIÈME À LA VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION)

La section 12 « Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes 12 juin 2018 et du 12 juin 2019 » du chapitre 7 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019 rappelle l'ensemble des délégations en cours de validité, et expose l'utilisation qui en a été faite par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019.

Il est rappelé à l'Assemblée générale que les délégations de compétences données au Conseil d'administration au titre des résolutions n°13 à n°20 à l'effet de décider d'augmenter le capital ne seraient pas utilisables en période d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale et à l'exception de la délégation donnée par la douzième résolution de la présente Assemblée générale.

### a. Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription

Ces augmentations de capital seraient soumises aux plafonds suivants :

- 50 % du capital social, lorsque l'opération consiste, immédiatement ou à terme, en une émission d'actions Sopra Steria Group [Plafond A1], assorti d'un sous-plafond de 20 % du capital social pour les augmentations de capital sans DPS mais avec droit de priorité [Plafond A2] et d'un sous-plafond de 10 % du capital social pour les augmentations de capital sans DPS et sans droit de priorité ;
- 2 Md€, si l'opération consiste en une émission de titres de créance donnant droit, à terme, à des actions Sopra Steria Group [Plafond TC].

### Augmentations de capital, hors rémunération d'apports (de la treizième à la dix-septième résolution)

La treizième résolution autoriserait une ou plusieurs augmentations de capital destinées aux actionnaires existants avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS).

Les quatorzième et quinzième résolutions permettraient d'ouvrir le capital social de la Société à de nouveaux actionnaires (suppression du DPS), dans le cadre d'une offre au public, ou au bénéfice d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (placement privé visé au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier).

Toutefois, en cas d'utilisation de la quatorzième résolution, la faculté d'instituer un droit de priorité au profit des actionnaires serait laissée au Conseil d'administration.

Le prix de l'émission décidée en application des quatorzième et quinzième résolutions serait au moins égal au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'Administration mettra en œuvre la délégation. A titre indicatif, la décote maximale autorisée à ce jour est de 10 %.

Cependant, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social, le Conseil d'administration pourrait fixer le prix d'émission (seizième résolution), ce prix devant être au moins égal au plus bas des montants suivants (éventuellement diminué, dans chacun des quatre cas, d'une décote maximale de 10 %).

- (i) moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action pour une période maximale de six mois précédant le début de l'offre ;
- (ii) cours moyen pondéré de l'action par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant le début de l'offre ;
- (iii) cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au jour où le prix d'émission est fixé ; ou
- (iv) dernier cours de clôture de l'action connu avant la date de début de l'offre.

La dix-septième résolution donne au Conseil d'administration une délégation de compétence pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires (surallocation). Ce dispositif, encadré par la loi, donne au Conseil d'administration la faculté de procéder à des augmentations de capital complémentaires à des conditions identiques à l'émission initiale en cas de demandes excédentaires de la part des actionnaires, du public ou des investisseurs considérés, le cas échéant.

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six (26) mois, et priveraient d'effet les délégations ayant le même objet en date du 12 juin 2018.

### **Augmentations de capital rémunérant des apports (de la dix-huitième à la dix-neuvième résolution)**

Les délégations de compétence prévues aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions permettraient au Conseil d'administration de décider des augmentations de capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, rémunérant des apports en nature ou dans le cadre d'une offre publique d'échange.

Les capacités à la disposition du Conseil d'administration seraient néanmoins limitées à :

- 10 % du capital social (limite légale), soit, à titre indicatif, 2 Md€ environ sur la base du capital social actuel, afin de rémunérer des apports en nature (dix-huitième résolution)
- 10 % du capital social afin de rémunérer des apports de titres d'une société dont les actions sont admises sur un marché réglementé, dans le cadre d'une offre publique d'échange (dix-neuvième résolution).

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six (26) mois et priveraient d'effet les délégations ayant le même objet en date du 12 juin 2018.

### **b. Augmentations de capital visant à associer les salariés au capital (vingt-et-unième résolution)**

La vingt-et-unième résolution a pour finalité de permettre au Conseil d'administration, le cas échéant, d'associer les salariés de la Société et du Groupe au développement de Sopra Steria par une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe (conformément à l'article L.225-180 du Code de commerce).

Par la vingt-et-unième résolution, il vous est demandé de bien vouloir consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence pour permettre une ou plusieurs augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription pour permettre l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société entraînant la suppression au droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Cette autorisation serait soumise à un plafond global de 3% du capital social applicable également à toute émission ou attribution réalisée en application de la vingt-troisième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018. Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet en date du 12 juin 2019.

### **c. Autres augmentations de capital (vingtième résolution)**

Par la vingtième résolution, il vous est demandé de bien vouloir consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence pour permettre une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, de primes d'émission ou d'autres sommes dont l'incorporation serait admise, limitées au montant desdites réserves, primes et autres sommes.

Cette augmentation de capital pourrait être réalisée soit par l'émission de nouvelles actions qui seraient attribuées aux actionnaires proportionnellement à leur participation au capital, soit par l'élévation de la valeur nominale des actions existantes.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, en date du 12 juin 2018.

## **2.2.3. MODIFICATIONS STATUTAIRES (VINGT-DEUXIÈME ET VINGT-TROISIÈME RÉOLUTIONS)**

### **a. Modification de l'article 14 des statuts de la Société (vingt-deuxième résolution)**

- En application de la Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (loi « Pacte »), l'obligation de désigner des représentants salariés actionnaires au sein des conseils d'administration est étendue aux sociétés anonymes cotées qui bénéficiaient de l'exemption prévue jusqu'alors à l'alinéa 4 de l'article L. 225-23.

En vertu de cette exemption, la Société était dispensée de nommer un administrateur représentant les salariés actionnaires compte tenu de la présence d'un membre du Conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise au sein de son Conseil d'administration.

La nomination des administrateurs représentant les salariés actionnaires doit intervenir lors de l'Assemblée générale annuelle suivant celle procédant aux modifications statutaires nécessaires à leur élection et devant se tenir au plus tard en 2020. Ainsi, si la présente résolution est approuvée par votre assemblée, la désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

- En outre, la loi Pacte prévoit désormais que les sociétés anonymes qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 1 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 5 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, sont dans l'obligation de nommer au moins un membre salarié si leur Conseil d'administration comprend moins de 8 membres (contre 12 auparavant) et au moins deux membres salariés si leur conseil comprend plus de 8 membres (au lieu de 12 auparavant).
- De plus, nous proposons à l'Assemblée générale de modifier la durée du mandat des administrateurs afin de tenir compte de la recommandation du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Ainsi, si la présente résolution est approuvée par votre assemblée, la durée du mandat des administrateurs sera de 4 ans au lieu de 6 ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une plus grande fréquence sur leur mandat. Le principe de l'échelonnement des mandats est conservé.

Ainsi, par la vingt-deuxième résolution, il vous est proposé d'approuver la nouvelle rédaction de l'article 14 des statuts comme suit :

## I TABLEAU COMPARATIF – MODIFICATIONS STATUTAIRES DE L'ARTICLE 14

Rédaction actuelle	Nouvelle rédaction
<b>Article 14 – Conseil d'administration</b>	
La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.	La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.
Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.	Les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs
<b>1. <u>Durée du mandat des administrateurs nommés en Assemblée générale et des administrateurs représentant les salariés</u></b>	
La durée du mandat des administrateurs est de six ans. Par exception, lors de leur première désignation suivant le 1 <sup>er</sup> janvier 2018, la durée du mandat des administrateurs peut être fixée à 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans ou 5 ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les deux ans.	
L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.	
<b>2. <u>Administrateurs nommés par l'Assemblée générale</u></b>	<b>1. <u>Administrateurs nommés par l'Assemblée générale</u></b>
Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.	<b>1.a.</b> Dispositions générales Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire
Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.	Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.
Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.	Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires qui sont obligatoirement des personnes physiques. Les personnes morales doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.
En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.	
Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société.	Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société.
	<b>1.b.</b> Dispositions particulières concernant l'administrateur représentant les salariés actionnaires Lorsque les conditions légales sont réunies, un membre du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale ordinaire parmi deux candidats proposés par les salariés actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce. Les deux candidats à l'élection au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont désignés selon les modalités suivantes :

## Rédaction actuelle

## Nouvelle rédaction

- a) Un règlement de désignation des candidats est arrêté par le Président du Conseil d'administration. Ce règlement fixe notamment le calendrier des différentes étapes de la désignation, le processus de recueil et d'examen des pré-candidatures, les modalités de désignation des représentants des salariés actionnaires exerçant les droits de vote attachés aux actions qu'ils détiennent, ainsi que toutes les dispositions utiles au bon déroulement du processus décrit ci-dessous. Le règlement est porté à la connaissance des membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise et, le cas échéant, aux salariés actionnaires exerçant directement leur droit de vote, par tout moyen et notamment, sans que les moyens d'information énumérés ci-après soient considérés comme exhaustifs, par voie d'affichage et/ou par communication électronique, en vue de la désignation des candidats.
- b) Un appel à candidatures permet d'établir une liste de pré-candidats parmi les personnes visées aux articles L. 225-23 et L. 225-102 du Code de commerce.
- c) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise, lesdits conseils de surveillance peuvent désigner ensemble un candidat. Chaque conseil de surveillance se réunit pour choisir, au sein de la liste des pré-candidats, celui qui a sa préférence. Les représentants de la société au conseil de surveillance n'ont pas voix délibérative dans cette décision. Dans le cadre du processus de désignation, chacun des pré-candidats se voit affecter un score égal au nombre d'actions détenues par les fonds communs de placement en entreprise ayant voté en sa faveur. Le pré-candidat désigné candidat est celui ayant obtenu le score le plus élevé.
- d) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ceux-ci, un candidat peut être désigné par un vote des représentants, élus ou mandatés, de ces salariés actionnaires suivant les modalités décrites dans le règlement de désignation des candidats. En cas de désignation des représentants par mandat, le règlement de désignation des candidats peut prévoir un seuil de représentativité. Le seuil exigé ne peut pas excéder 0,05% du capital de la société. Chacun des représentants des salariés actionnaires, élus ou mandatés, choisit, au sein de la liste des pré-candidats, celui qui a sa préférence. Dans le cadre du processus de désignation, chacun des pré-candidats se voit affecter un score égal au nombre d'actions détenues par les électeurs ou mandants des représentants ayant voté en sa faveur. Le pré-candidat désigné candidat est celui ayant obtenu le score le plus élevé.
- e) Les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise et les représentants, élus ou mandatés, des salariés actionnaires peuvent désigner le même candidat. Dès lors, ce seul candidat sera présenté à l'Assemblée générale des actionnaires. Il en sera de même au cas où le processus de désignation de l'un ou de l'autre candidat serait infructueux.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale dans les conditions de quorum et de majorité des résolutions relevant d'une Assemblée générale ordinaire parmi les ou les candidats désignés. Le Conseil d'administration présente à l'Assemblée générale chaque candidature au moyen d'une résolution distincte, et agrée le cas échéant la résolution concernant le candidat qui a sa préférence.

Le candidat qui recueille le plus grand nombre de voix est élu administrateur représentant les salariés actionnaires à condition qu'il ait obtenu au moins 50% des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale. En cas d'égalité des voix, la désignation se fait au bénéfice de l'ancienneté en tant que salarié de la Société ou de l'une de ses filiales.

**Rédaction actuelle****Nouvelle rédaction**

	Si aucun des candidats ne recueille plus de 50% des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale, deux nouveaux candidats seront présentés à la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.
	En cas de perte de la qualité de salarié, l'administrateur représentant les salariés actionnaires sera réputé démissionnaire d'office et son mandat prendra fin de plein droit. Il en sera de même en cas de perte de la qualité d'actionnaire au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.
	Le Conseil d'administration peut se réunir et délibérer valablement en l'absence d'administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'à sa désignation par l'Assemblée générale des actionnaires.
	Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, représentera moins de 3% du capital. Le mandat en cours ira jusqu'à son terme.
<b>3. Administrateur représentant les salariés</b>	<b>2. Administrateur représentant les salariés</b>
En application des dispositions du Code de commerce relatives aux administrateurs représentant les salariés, lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale en application des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce et conformément aux présents statuts, est inférieur ou égal à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société.	Lorsque les conditions définies à l'alinéa I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont vérifiées, un ou deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'alinéa II de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.
Lorsque ce nombre est supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société. Si ce nombre devient inférieur ou égal à douze, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.	Les administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société après appel à candidature au sein de la Société et de ses filiales françaises.
Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.	Lorsqu'un seul siège est vacant, il est procédé à un scrutin majoritaire à deux tours, Lorsque deux sièges sont vacants, il est recouru à un scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage.
Les dispositions statutaires relatives aux administrateurs représentant les salariés cesseront de s'appliquer, sans conséquence sur la durée des mandats en cours, lorsque la Société ne remplira plus à la clôture d'un exercice les conditions préalables à leur nomination.	Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société
En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.	En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe mentionné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.
	<b>4. Durée du mandat des administrateurs</b>
	La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.
	L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.
	Par exception, lors de leur première désignation à compter de la modification statutaire en date du 9 juin 2020, la durée du mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale peut être fixée à 1 an, 2 ans ou 3 ans, ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les ans.
	En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur nommé par l'Assemblée générale à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

**Rédaction actuelle****Nouvelle rédaction**

Lorsqu'un siège d'administrateur représentant les salariés devient vacant en cours de mandat, l'administrateur désigné en remplacement par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur. »

**b. Mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires (vingt-troisième résolution)**

Compte tenu des récentes évolutions législatives et/ou réglementaires, il vous est proposé, par la vingt-troisième résolution, d'approuver la nouvelle rédaction des articles 8, 9, 10, 11, 16, 17, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34 et 35 des statuts de la Société comme suit :

**Rédaction actuelle****Nouvelle rédaction****Article 8 – modifications du capital social**

1. Le capital social peut être augmenté par tous procédés et selon toutes modalités prévus par la loi.

Le capital social est augmenté soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants. Il peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

L'Assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le Rapport du Conseil d'administration, une augmentation de capital immédiate ou à terme. Elle peut déléguer cette compétence au Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi. Le Conseil d'administration peut lui-même subdéléguer cette compétence au Directeur général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, conformément aux dispositions de la loi et dans la limite des conditions préalablement fixées par le Conseil d'administration.

Lorsque l'Assemblée générale extraordinaire décide l'augmentation de capital, elle peut déléguer au Conseil d'administration le pouvoir de fixer les modalités de l'émission des titres.

Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital, droit auquel ils peuvent renoncer à titre individuel. L'Assemblée générale extraordinaire peut décider, dans les conditions prévues par la loi, de supprimer ce droit préférentiel de souscription.

Si l'Assemblée générale ou, en cas de délégation le Conseil d'administration, le décide expressément, les titres de capital non souscrits à titre irréductible sont attribués aux actionnaires qui auront souscrit un nombre de titres supérieur à celui auquel ils pouvaient souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes.

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

Lors de toute décision d'augmentation du capital par apport en numéraire, sauf si elle résulte d'une émission au préalable de valeurs mobilières donnant accès au capital, l'Assemblée générale extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise.

**En outre, une Assemblée générale extraordinaire doit se réunir tous les trois ans pour se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise si, au vu du rapport présenté à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration en application de la loi, les actions détenues par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, telles que définies par la loi, représentent moins de trois pour cent du capital.**

1. Le capital social peut être augmenté par tous procédés et selon toutes modalités prévus par la loi.

Le capital social est augmenté soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants. Il peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

L'Assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le Rapport du Conseil d'administration, une augmentation de capital immédiate ou à terme. Elle peut déléguer cette compétence au Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi. Le Conseil d'administration peut lui-même subdéléguer cette compétence au Directeur général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, conformément aux dispositions de la loi et dans la limite des conditions préalablement fixées par le Conseil d'administration.

Lorsque l'Assemblée générale extraordinaire décide l'augmentation de capital, elle peut déléguer au Conseil d'administration le pouvoir de fixer les modalités de l'émission des titres.

Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital, droit auquel ils peuvent renoncer à titre individuel. L'Assemblée générale extraordinaire peut décider, dans les conditions prévues par la loi, de supprimer ce droit préférentiel de souscription.

Si l'Assemblée générale ou, en cas de délégation le Conseil d'administration, le décide expressément, les titres de capital non souscrits à titre irréductible sont attribués aux actionnaires qui auront souscrit un nombre de titres supérieur à celui auquel ils pouvaient souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes.

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

Lors de toute décision d'augmentation du capital par apport en numéraire, sauf si elle résulte d'une émission au préalable de valeurs mobilières donnant accès au capital, l'Assemblée générale extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise.



Rédaction actuelle	Nouvelle rédaction
<p>2. La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée générale extraordinaire et ne peut en aucun cas porter atteinte à l'égalité des actionnaires.</p> <p>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.</p> <p>À 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.</p> <p>3. Le capital social pourra être amorti dans les conditions prévues par la loi.</p>	<p>2. La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée générale extraordinaire et ne peut en aucun cas porter atteinte à l'égalité des actionnaires.</p> <p>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.</p> <p>À 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.</p> <p>3. Le capital social pourra être amorti dans les conditions prévues par la loi.</p>
<p><b>Article 9 – libération des actions</b></p> <p>Lors d'une augmentation de capital, les actions de numéraire sont libérées, au moment de la souscription, d'un quart au moins de leur valeur nominale et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission.</p> <p>La libération du surplus doit intervenir en une ou plusieurs fois sur appel du Conseil d'administration, dans le délai de cinq ans à compter du jour où l'opération d'augmentation de capital est devenue définitive.</p> <p>Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs <b>quinze jours au moins avant la date fixée pour chaque versement, par lettre recommandée avec accusé de réception, adressée à chaque actionnaire.</b></p> <p>Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraîne de plein droit le paiement d'un intérêt au taux légal à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.</p> <p>En outre, lorsqu'il n'a pas été procédé dans le délai légal aux appels de fonds pour réaliser la libération intégrale du capital, tout intéressé peut demander au Président du tribunal statuant en référé soit d'enjoindre sous astreinte aux dirigeants de procéder à ces appels de fonds, soit de désigner un mandataire chargé de procéder à cette formalité.</p>	<p>Lors d'une augmentation de capital, les actions de numéraire sont libérées, au moment de la souscription, d'un quart au moins de leur valeur nominale et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission.</p> <p>La libération du surplus doit intervenir en une ou plusieurs fois sur appel du Conseil d'administration, dans le délai <b>maximum</b> de cinq ans à compter du jour où l'opération d'augmentation de capital est devenue définitive.</p> <p>Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs <b>dans les conditions prévues par la loi.</b></p> <p>Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraîne de plein droit le paiement d'un intérêt au taux légal à partir de la date d'exigibilité, sans préjudice de l'action personnelle que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.</p> <p>En outre, lorsqu'il n'a pas été procédé dans le délai légal aux appels de fonds pour réaliser la libération intégrale du capital, tout intéressé peut demander au Président du tribunal statuant en référé soit d'enjoindre sous astreinte aux dirigeants de procéder à ces appels de fonds, soit de désigner un mandataire chargé de procéder à cette formalité.</p>
<p><b>Article 10 – forme des actions</b></p> <p>Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.</p> <p>S'agissant des titres au porteur, la Société peut, à tout moment, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, demander au dépositaire central, des renseignements <b>relatifs à la quantité des titres détenus et aux restrictions dont ils peuvent être frappés, ainsi que le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, l'adresse postale, le cas échéant, électronique des détenteurs de ces titres conférant, immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées. Ces renseignements sont communiqués à la Société dans les conditions prévues par la loi.</b></p> <p>Toutefois, les personnes visées par l'article L. 225-109 du Code de commerce sont tenues, conformément aux dispositions dudit article, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés dans une banque, un établissement financier habilité ou chez un prestataire de services d'investissement.</p>	<p>Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.</p> <p>S'agissant des titres au porteur, la Société peut, à tout moment, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, demander <b>soit</b> au dépositaire central <b>soit aux intermédiaires habilités</b>, des renseignements <b>concernant les propriétaires de ses actions et des titres conférant, immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.</b></p> <p>Toutefois, les personnes visées par l'article L. 225-109 du Code de commerce sont tenues, conformément aux dispositions dudit article, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés dans une banque, un établissement financier habilité ou chez un prestataire de services d'investissement.</p>
<p><b>Article 11 – transmission des actions – identification des détenteurs</b></p> <p>Les actions font l'objet d'une inscription à un compte ouvert, conformément aux dispositions légales, par la société émettrice ou par un intermédiaire financier habilité par le Ministre de l'Économie et des Finances.</p>	<p>Les actions font l'objet d'une inscription à un compte ouvert, conformément aux dispositions légales, par la société émettrice ou par un intermédiaire financier habilité par le Ministre de l'Économie et des Finances.</p>

**Rédaction actuelle**

La propriété des actions délivrées sous la forme nominative résulte de leur inscription au nom du ou des titulaires sur les registres tenus à cet effet par le mandataire désigné par la Société dans les conditions et suivants les modalités prévues par la loi.

La propriété des actions au porteur résulte de leur inscription à un compte au porteur chez un intermédiaire financier habilité.

Les actions dont la forme est obligatoirement nominative ne peuvent être négociées en Bourse que si elles sont préalablement placées en compte d'administration chez un intermédiaire habilité.

Les actions qui ne revêtent pas obligatoirement la forme nominative ne peuvent être négociées en Bourse que si elles sont converties au porteur.

Si les actions ne sont pas entièrement libérées, l'ordre de mouvement doit être signé, en outre, par le cessionnaire.

La transmission d'actions, à titre gratuit, ou en suite de décès, s'opère également par virement de compte à compte sur justification de la mutation dans les conditions légales.

**Les frais de transfert des actions sont à la charge du cessionnaire.**

Les actions non libérées des versements exigibles ne sont pas admises aux transferts.

**la Société peut demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, au « dépositaire central » qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.**

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles se transmettent par virement de compte à compte.

**Article 16 – délibérations du conseil**

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Le Directeur général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président du Conseil d'administration est prépondérante. En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Il sera établi un règlement intérieur.

**Nouvelle rédaction**

La propriété des actions délivrées sous la forme nominative résulte de leur inscription au nom du ou des titulaires sur les registres tenus à cet effet par le mandataire désigné par la Société dans les conditions et suivants les modalités prévues par la loi.

La propriété des actions au porteur résulte de leur inscription à un compte au porteur chez un intermédiaire financier habilité.

Les actions dont la forme est obligatoirement nominative ne peuvent être négociées en Bourse que si elles sont préalablement placées en compte d'administration chez un intermédiaire habilité.

Les actions, qui ne revêtent pas obligatoirement la forme nominative, ne peuvent être négociées en Bourse que si elles sont converties au porteur.

Si les actions ne sont pas entièrement libérées, l'ordre de mouvement doit être signé, en outre, par le cessionnaire.

La transmission d'actions, à titre gratuit, ou en suite de décès, s'opère également par virement de compte à compte sur justification de la mutation dans les conditions légales.

Les actions non libérées des versements exigibles ne sont pas admises aux transferts.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles se transmettent par virement de compte à compte.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Le Directeur général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement, **en principe, au moins vingt-quatre heures à l'avance.**

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

**Par exception, le Conseil d'administration pourra adopter, par consultation écrite, certaines décisions prévues par la réglementation en vigueur.**

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président du Conseil d'administration est prépondérante. En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Il sera établi un règlement intérieur.

**Rédaction actuelle**

Le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, conformes à la réglementation en vigueur.

Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions suivantes :

- arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et établissement du Rapport de gestion et du rapport sur la gestion du groupe.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du Président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

**Nouvelle rédaction**

Le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, conformes à la réglementation en vigueur.

Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions suivantes :

- arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et établissement du Rapport de gestion et du rapport sur la gestion du groupe.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du Président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

**Article 17 – pouvoirs du conseil d'administration**

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre **conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité**. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

**Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.**

Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

## Rédaction actuelle

## Nouvelle rédaction

**Article 20 – rémunération des dirigeants**

1. L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs à **titre de jetons de présence**, une somme fixe annuelle, dont le montant est porté en charges d'exploitation ; ce montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée **par le Conseil d'administration**.
2. Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués. **Ces rémunérations peuvent être fixes et/ou proportionnelles.**
3. Le Conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles **qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire**. Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

1. L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs **une rémunération** fixe annuelle, dont le montant est porté en charges d'exploitation ; ce montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée **conformément aux dispositions légales en vigueur**.
2. Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués **conformément aux dispositions légales en vigueur**.
3. Le Conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles **conformément aux dispositions légales en vigueur**. Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

**Article 22 – conventions réglementées**

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur général, l'un de ses Directeurs Généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes précitées est indirectement intéressée et des conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le Directeur général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

**L'intéressé est tenu** d'informer le Conseil dès qu'il a connaissance d'une convention soumise à autorisation. **Il ne peut prendre part au vote** sur l'autorisation sollicitée.

Ces conventions sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions visées à l'article L. 225-39 du Code de commerce.

Il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la Société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, et de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

La même interdiction s'applique au Directeur général, aux Directeurs Généraux délégués et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs. Elle s'applique également au conjoint, ascendants et descendants des personnes visées au présent article ainsi qu'à toute personne interposée.

**Article 23 – collège de censeurs**

L'Assemblée générale ordinaire peut procéder à la nomination de censeurs choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux sur proposition du Conseil d'administration.

Le nombre de censeurs ne peut excéder cinq.

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur général, l'un de ses Directeurs Généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'administration.

Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes précitées est indirectement intéressée et des conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le Directeur général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

**La personne directement ou indirectement intéressée à la convention est tenue** d'informer le Conseil dès qu'elle a connaissance d'une convention soumise à autorisation. **Elle ne peut prendre part ni aux délibérations ni au vote** sur l'autorisation sollicitée.

Ces conventions sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi. **Ces conventions devront être publiées sur le site Internet de la Société dans les conditions prévues par la loi.**

Les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions visées à l'article L. 225-39 du Code de commerce.

Il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la Société, de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, et de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

La même interdiction s'applique au Directeur général, aux Directeurs Généraux délégués et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs. Elle s'applique également au conjoint, ascendants et descendants des personnes visées au présent article ainsi qu'à toute personne interposée.

L'Assemblée générale ordinaire peut procéder à la nomination de censeurs choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux sur proposition du Conseil d'administration.

Le nombre de censeurs ne peut excéder cinq.

**Rédaction actuelle**

Les censeurs sont nommés pour une durée de six ans. Les fonctions de chaque censeur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Les censeurs sont rééligibles au terme de leur mandat.

En cas de vacance par décès ou démission d'un ou plusieurs postes de censeurs, le Conseil d'administration peut procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Les censeurs participent aux réunions du Conseil d'administration auxquelles ils sont convoqués dans les mêmes conditions que les administrateurs. Ils peuvent également siéger, à l'initiative du Conseil d'administration, aux Comités créés par celui-ci.

Ils ont communication de tous les documents fournis au Conseil d'administration. Ils sont tenus au secret des délibérations.

Les censeurs ne disposent d'aucun pouvoir de décision, mais sont à la disposition du Conseil d'administration et de son Président, pour fournir leur avis sur les questions de tous ordres qui leur sont soumises notamment en matière technique, commerciale, administrative ou financière. Ils prennent part aux délibérations avec voix consultative et ne participent pas au vote ; leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations.

Le Conseil d'administration peut rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant **des jetons de présence alloué** par l'Assemblée générale à ses membres.

**Nouvelle rédaction**

Les censeurs sont nommés pour une durée de six ans. Les fonctions de chaque censeur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Les censeurs sont rééligibles au terme de leur mandat.

En cas de vacance par décès ou démission d'un ou plusieurs postes de censeurs, le Conseil d'administration peut procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Les censeurs participent aux réunions du Conseil d'administration auxquelles ils sont convoqués dans les mêmes conditions que les administrateurs. Ils peuvent également siéger, à l'initiative du Conseil d'administration, aux Comités créés par celui-ci.

Ils ont communication de tous les documents fournis au Conseil d'administration. Ils sont tenus au secret des délibérations.

Les censeurs ne disposent d'aucun pouvoir de décision, mais sont à la disposition du Conseil d'administration et de son Président, pour fournir leur avis sur les questions de tous ordres qui leur sont soumises notamment en matière technique, commerciale, administrative ou financière. Ils prennent part aux délibérations avec voix consultative et ne participent pas au vote ; leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations.

Le Conseil d'administration peut rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant **de la rémunération allouée** par l'Assemblée générale à ses membres.

**Article 26 – convocation et lieu de réunion des assemblées générales**

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par le Conseil d'administration, soit par les Commissaires aux comptes, soit par un mandataire désigné en justice dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation des Assemblées Générales est faite par un avis inséré tant dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du lieu du siège social, qu'au Bulletin des annonces légales obligatoires, quinze jours au moins avant la date de l'assemblée.

Toutefois, si toutes les actions sont nominatives, ces insertions pourront être remplacées par une convocation faite aux frais de la Société par lettre recommandée à chaque actionnaire.

La Société publie, avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, au Bulletin des annonces légales obligatoires, trente-cinq jours au moins avant la date de l'assemblée, l'avis prévu à l'article R. 225-73 du Code de commerce.

Les actionnaires titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués à toute assemblée par lettre ordinaire.

Toutefois, ils peuvent donner à la Société un accord écrit pour recourir à la télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal. À cet effet, ils communiquent à la Société leur adresse électronique. Ils peuvent aussi demander à tout moment par lettre recommandée avec accusé de réception, que ce moyen de télécommunication soit substitué par un envoi postal.

Ils peuvent demander à être convoqués à toute assemblée par lettre recommandée, s'ils ont fait parvenir à la Société le montant des frais de recommandation.

Lorsque l'assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième assemblée et, le cas échéant, la deuxième assemblée prorogée, sont convoquées **six jours** au moins à l'avance dans les mêmes formes que la première assemblée.

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par le Conseil d'administration, soit par les Commissaires aux comptes, soit par un mandataire désigné en justice dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation des Assemblées Générales est faite par un avis inséré tant dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du lieu du siège social, qu'au Bulletin des annonces légales obligatoires, quinze jours au moins avant la date de l'assemblée.

Toutefois, si toutes les actions sont nominatives, ces insertions pourront être remplacées par une convocation faite aux frais de la Société par lettre recommandée à chaque actionnaire.

la Société publie, avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, au Bulletin des annonces légales obligatoires, trente-cinq jours au moins avant la date de l'assemblée, l'avis prévu à l'article R. 225-73 du Code de commerce.

Les actionnaires titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués à toute assemblée par lettre ordinaire.

Toutefois, **dans les conditions prévues par la réglementation**, ils peuvent donner à la Société un accord écrit pour recourir à la télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal. À cet effet, ils communiquent à la Société leur adresse électronique. Ils peuvent aussi demander à tout moment par lettre recommandée avec accusé de réception, que ce moyen de télécommunication soit substitué par un envoi postal.

Ils peuvent demander à être convoqués à toute assemblée par lettre recommandée, s'ils ont fait parvenir à la Société le montant des frais de recommandation.

Lorsque l'assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième assemblée et, le cas échéant, la deuxième assemblée prorogée, sont convoquées **dix jours** au moins à l'avance dans les mêmes formes que la première assemblée.

Rédaction actuelle	Nouvelle rédaction
L'avis et les lettres de convocation de cette deuxième assemblée reproduisent la date et l'ordre du jour de la première. En cas d'ajournement de l'assemblée par décision de justice, le juge peut fixer un délai différent.	L'avis et les lettres de convocation de cette deuxième assemblée reproduisent la date et l'ordre du jour de la première. En cas d'ajournement de l'assemblée par décision de justice, le juge peut fixer un délai différent.
Les avis et lettres de convocation doivent mentionner les indications prévues par la loi.	Les avis et lettres de convocation doivent mentionner les indications prévues par la loi.
<b>Article 27 – ordre du jour</b>	
L'ordre du jour des assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation.	L'ordre du jour des assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation.
Un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins la quotité du capital exigée par la loi et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée de points ou de projets de résolutions.	Un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins la quotité du capital exigée par la loi et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée de points ou de projets de résolutions.
Le <b>comité d'entreprise</b> peut également requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées.	Le <b>comité social et économique</b> peut également requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées.
L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas à l'ordre du jour. Elle peut cependant, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.	L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas à l'ordre du jour. Elle peut cependant, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.
<b>Article 28 – accès aux assemblées – pouvoirs – composition</b>	
L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit leur nombre d'actions, qui y participent personnellement ou par mandataire.	L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit leur nombre d'actions, qui y participent personnellement ou par mandataire.
Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.	Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.
Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, par un autre actionnaire ou toute autre personne physique ou morale de son choix ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.	Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, par un autre actionnaire ou toute autre personne physique ou morale de son choix ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.
Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient actionnaires ou non.	Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient actionnaires ou non.
Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, participer à ladite assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation.	Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, participer à ladite assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation.
Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification d'une nature et selon les modalités d'application conformes aux dispositions réglementaires.	Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification d'une nature et selon les modalités d'application conformes aux dispositions réglementaires.
Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; <b>ce formulaire doit parvenir à la Société 3 jours au moins avant la date de l'assemblée pour être pris en compte.</b>	Tout actionnaire peut <b>se faire représenter aux assemblées</b> ou voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements, soit sous forme papier, <b>soit sous forme électronique, selon la procédure arrêtée par le Conseil d'administration et précisée dans l'avis de réunion et/ou de convocation.</b>

**Rédaction actuelle**

Deux membres du **comité d'entreprise**, désignés par le comité dans les conditions fixées par la loi, peuvent assister aux Assemblées Générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

**Nouvelle rédaction**

Deux membres du **comité social et économique**, désignés par le comité dans les conditions fixées par la loi, peuvent assister aux Assemblées Générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

**Article 31 – feuille de présence – bureau – procès-verbaux**

**Une feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, contenant le nom des actionnaires présents par télécommunication et à laquelle sont annexés les pouvoirs donnés à chaque mandataire, et le cas échéant les formulaires de vote par correspondance, est certifiée exacte par le bureau de l'Assemblée.**

**À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications et les signatures prescrites par la loi.**

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires, présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires, présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau ainsi composé, désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire

Le bureau ainsi composé, désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

**Article 32 – assemblée générale ordinaire**

L'Assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions excédant les pouvoirs du Conseil d'administration et qui ne modifient pas les statuts.

L'Assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions excédant les pouvoirs du Conseil d'administration et qui ne modifient pas les statuts.

Elle est réunie au moins une fois par an, dans les délais légaux et réglementaires en vigueur, pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Elle est réunie au moins une fois par an, dans les délais légaux et réglementaires en vigueur, pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté **par correspondance** possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté **à distance** possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté **par correspondance**.

Elle statue à la majorité des voix **exprimées** dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté **à distance**.

**Article 33 – assemblée générale extraordinaire**

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté **par correspondance** possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée ; pour cette assemblée prorogée, le quorum du cinquième est à nouveau exigé.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté **à distance** possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée ; pour cette assemblée prorogée, le quorum du cinquième est à nouveau exigé.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté **par correspondance**, sauf dérogation légale.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix **exprimées** dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté **à distance**, sauf dérogation légale.

## Rédaction actuelle

**Article 34 – assemblées spéciales**

S'il existe plusieurs catégories d'actions, aucune modification ne peut être faite aux droits des actions d'une de ces catégories, sans vote conforme d'une Assemblée générale extraordinaire ouverte à tous les actionnaires et, en outre, sans vote également conforme d'une Assemblée Spéciale ouverte aux seuls propriétaires des actions de la catégorie intéressée.

Les Assemblées Spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents **ou** représentés possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote de la catégorie concernée.

Pour le reste, elles sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que les Assemblées Générales Extraordinaires.

**Article 35 – assemblée générale des obligataires**

En cas d'émissions d'obligations, les porteurs de ces obligations sont groupés en une masse, dans les conditions prévues par la loi, pour la défense de leurs intérêts communs.

**La masse est représentée par un ou plusieurs mandataires élus par l'Assemblée générale des obligataires. S'il existe plusieurs masses d'obligataires, elles ne peuvent délibérer au sein d'une Assemblée commune.**

## Nouvelle rédaction

S'il existe plusieurs catégories d'actions, aucune modification ne peut être faite aux droits des actions d'une de ces catégories, sans vote conforme d'une Assemblée générale extraordinaire ouverte à tous les actionnaires et, en outre, sans vote également conforme d'une Assemblée Spéciale ouverte aux seuls propriétaires des actions de la catégorie intéressée.

Les Assemblées Spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents, représentés **ou ayant voté à distance** possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote de la catégorie concernée.

Pour le reste, elles sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que les Assemblées Générales Extraordinaires.

**Article 35 – émission d'obligations**

En cas d'émissions d'obligations, les porteurs de ces obligations sont groupés en une masse **représentée par un ou plusieurs mandataires**, dans les conditions prévues par la loi, pour la défense de leurs intérêts communs.

## 2.3. Assemblée générale ordinaire

Quatre mandats d'administratrices arriveront à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 9 juin 2020. Il s'agit des mandats de Mesdames Astrid Anciaux, Sylvie Rémond, Jessica Scale, Solfrid Skilbrigt. Le mandat du censeur, M. Jean-Bernard Rampini, arrivera également à échéance à la même date.

Le Conseil d'administration a souhaité prendre en compte le souhait des actionnaires de limiter la proportion d'administrateurs non libres d'intérêts, la représentation des compétences et expériences clé retenues comme nécessaires par le Conseil d'administration, la diversité et la complémentarité des personnalités concourant à la collégialité du Conseil d'administration ainsi que les modifications apportées par la loi dite Pacte à la représentation des salariés actionnaires.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a ainsi décidé de recommander au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires :

- le renouvellement pour une durée de trois ans (afin d'organiser le renouvellement par roulement des mandats) du mandat de Madame Sylvie Rémond, eu égard notamment à ses compétences financières et en gestion des risques. Madame Sylvie Rémond qui

rejoint le Comité des rémunérations en renforcera l'indépendance et apportera sa contribution à la réflexion sur les objectifs à fixer à la Direction générale et au management du Groupe ;

- le renouvellement pour une durée de trois ans (afin d'organiser le renouvellement par roulement des mandats) du mandat de Madame Jessica Scale en tenant compte notamment de son indépendance et de sa connaissance des métiers du Groupe ;
- la nomination, en qualité de nouveaux administrateurs de :
  - Monsieur André Einaudi, pour une durée de deux ans (afin d'organiser le renouvellement par roulement des mandats). Monsieur André Einaudi, administrateur indépendant, apportera au Conseil d'administration ses qualités et son expérience d'entrepreneur et de dirigeant de groupe international : il est le fondateur du Groupe Ortec qu'il dirige depuis sa création,
  - Madame Noelle Lenoir, pour un mandat de deux ans (afin d'organiser le renouvellement par roulement des mandats). Madame Noelle Lenoir, administratrice indépendante, renforcera par son expérience la compétence du Conseil d'administration en matière de responsabilité d'entreprise et de contrôle interne.



Des informations relatives aux candidatures de Madame Noëlle Lenoir et Monsieur André Einaudi sont présentées ci-dessous :

<b>NOËLLE LENOIR</b>		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : <b>Néant</b>	
<b>Nouvelle Nomination (Administratrice indépendante)</b>			
	<b>Adresse professionnelle :</b> 47 avenue Hoche, 75008 Paris	<b>Date de première nomination :</b> 09/06/2020 <b>Date d'échéance du mandat :</b> 2 ans	
	<b>Nationalité :</b> Française	<b>Âge :</b> 71 ans	
<b>Principale fonction exercée et mandats en cours</b>		<b>Mandats</b>	
		<b>Hors Groupe</b>	<b>Hors France</b> <b>Société cotée</b>
■ Avocat associé chez Kramer Levin Naftalis et Frankel		✓	
■ Vice-Présidente de la Chambre de Commerce internationale (section française)		✓	
■ Présidente de la Commission Juridique du « Grand Paris/Ile de France »		✓	
■ Membre de l'Académie Française des Technologies		✓	
■ Administratrice du Cluster Maritime de France		✓	
■ Administratrice d'HEC		✓	
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
■ Administrateur de Valéo et de Compagnie des Alpes		✓	
■ Présidente du Conseil éthique et scientifique de Parcoursup		✓	
■ Présidente du comité d'éthique de Radio-France		✓	
<b>Biographie</b>			
Noëlle Lenoir est juriste, magistrate et femme politique, experte des sujets d'éthique, de déontologie et des affaires européennes.			
Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques et de la faculté de Droit de Paris, elle débute sa carrière au sein du Sénat en 1972 puis rejoint la CNIL en 1982. En tant que juriste, elle suit la mise en œuvre de la loi informatique et libertés. Noëlle Lenoir intègre le Conseil d'Etat en 1984, en qualité de Maître des requêtes, où elle exerce les fonctions de Commissaire du gouvernement (aujourd'hui Rapporteur public). Elle devient ensuite directeur de cabinet du Ministre de la Justice, puis est chargée par le Premier ministre d'une mission sur le droit de la bioéthique. Son rapport sert de base à la rédaction de la première loi en France de bioéthique.			
Première femme nommée au Conseil constitutionnel (mandat de 1992 à 2001), elle occupe également la fonction de Présidente du Comité international de bioéthique de l'UNESCO de 1992 à 1999 et de Présidente du Groupe Européen d'Éthique sur les sciences et les technologies nouvelles auprès de la Commission européenne (1994 - 2001).			
Elle enseigne le droit à l'université de Columbia à New York ainsi qu'à University College London, puis devient à son retour en France en 2002, Ministre des Affaires européennes. Dans cette fonction elle participe notamment aux négociations d'adhésion des pays d'Europe centrale et orientale à l'Union européenne.			
Noëlle Lenoir exerce en tant qu'avocate (spécialisée en droit du numérique et de la protection des données, investigation interne et internationale, conformité et anticorruption, droit du travail, concurrence et droit européen) avant de devenir la première déontologue de l'Assemblée nationale de 2012 à 2014, elle examine à ce titre les déclarations d'intérêts des députés et rédige les premières recommandations fondées sur le code de déontologie des députés.			
Ses fonctions de présidente des Comité d'éthique de Radio France et de la plateforme Parcoursup enrichissent encore son expérience des enjeux sociétaux.			
Noëlle Lenoir a publié de nombreux articles juridiques, ouvrages et rapports. Elle a animé des émissions de débats notamment à BFM Business et France 24 et rédigé des chroniques pour L'Express, La tribune et France Culture. Elle a également enseigné dans un éventail d'institutions prestigieuses. Elle préside le « Cercle des Européens », un club de décideurs et lieu de dialogue avec les responsables européens.			
Noëlle Lenoir est également actuellement vice-Présidente d'ICC France et Présidente de la coimmission juridique de « Grand Paris/Île de France » chargée de faire des propositions pour renforcer l'attractivité de la région comme place de droit.			

**ANDRÉ EINAUDI**

Nouvelle Nomination (Administrateur indépendant)

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **Néant**

**Adresse professionnelle :**  
c/o ORTEC EXPANSION  
550, rue Pierre Berthier,  
Parc de Pichauray  
13100 Aix-en-Provence

**Date de première nomination :** 09/06/2020  
**Date d'échéance du mandat :** 2 ans

Nationalité : Française

Âge : 65 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président Directeur Général du groupe ORTEC	✓		
■ Administrateur du Crédit Mutuel Equity (SA)	✓		
■ Président de La Cave de la Bargemone	✓		
■ Co-gérant de la SCEA du Sud Est	✓		
■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales du groupe ORTEC	✓		
<b>Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années</b>			
■ Néant			

**Biographie**

André Einaudi est un industriel, fondateur et Président-Directeur général du groupe Ortec, intégrateur de solutions en engineering et travaux, présent sur quatre continen

Ingénieur des Arts et métiers et diplômé de l'IAE d'Aix-en-Provence, André Einaudi a exercé l'ensemble de sa carrière dans le service aux entreprises. En 1980, il débute en tant qu'ingénieur d'affaires au sein d'un Groupe de sociétés de services de la région PACA. Il y développe le département Service, Organisation, Méthodes pour répondre aux besoins du Groupe Total. Il devient Directeur du département des agences industrielles en 1985, soit une équipe de 300 personnes.

En 1987, André Einaudi devient Président du Directoire d'une entité rassemblant la société industrielle Buzzichelli et des activités du Département Maintenance Industrielle et Environnement qu'il dirige. Le nouvel ensemble est nommé Ortec.

Entouré d'une équipe de cadres dirigeants, André Einaudi mène le rachat d'Ortec par LMBO en 1992. Une fois indépendant, le jeune groupe se développe dans les domaines de la gestion des déchets et de la dépollution de sites industriels. Par une succession d'acquisitions réussies, André Einaudi conduit le développement d'Ortec avec un souci de diversification tant en matière de secteurs clients que de métiers.

Reconnu en tant que Dirigeant, André Einaudi a institué en 2000 le rendez-vous annuel d'O. Forum, Le Forum des décideurs de l'industrie. Il réunit à cette occasion un panel d'intervenants de tous horizons pour échanger, partager les transformations et les enjeux de l'industrie du futur.

Le Comité a recommandé au Conseil d'administration de ne pas proposer à l'Assemblée générale :

- le renouvellement des mandats de Mesdames Astrid Anciaux et Solfrid Skilbrigt. Mesdames Astrid Anciaux et Solfrid Skilbrigt ont été nommées dans le contexte du rapprochement entre Sopra et Steria, et sont chacune liées, dans le cadre de leurs fonctions respectives, à une filiale de la société par un contrat de travail standard à durée indéterminée, sans rapport avec leur mandat d'administratrice ;
- le renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Bernard Rampini, également lié à la Société par un contrat de travail standard à durée indéterminée, sans rapport avec son mandat et de ne pas nommer de nouveau censeur.

Après délibération, le Conseil d'administration a décidé de suivre les recommandations du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Le Conseil d'administration a salué la contribution de Mesdames Astrid Anciaux, Solfrid Skilbrigt et de Monsieur Jean-Bernard Rampini. Mesdames Astrid Anciaux, Solfrid Skilbrigt et Monsieur Jean-Bernard Rampini ont œuvré d'abord au rapprochement entre Sopra Group et Groupe Steria puis, à la fois en tant que membres

du Conseil d'administration et cadres dirigeants, à l'intégration réussie des deux sociétés. Ils ont aussi accompagné l'association des salariés à la performance du nouveau Groupe à travers les programmes d'actionnariat salarié décidés par le Conseil d'administration dès 2016 et le soutien continu apporté à la Direction de l'actionnariat salarié.

Il a pris connaissance des résultats de l'examen des critères d'indépendance par le Comité et conclu, comme lui, que l'ensemble des nouveaux administrateurs dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale sont indépendants au sens du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Au titre du critère 3 relatif aux relations d'affaires, le Conseil d'administration a estimé que le fait qu'une société civile immobilière détenue par M. André Einaudi se trouve être propriétaire de locaux occupés par la Société depuis plusieurs années sur l'un de ses sites français, n'est pas constitutif d'une relation d'affaires significative. Dans son évaluation, le Conseil d'administration a tenu compte de l'ancienneté, de la durée et du montant du bail. Il a noté le caractère habituel pour le Groupe de ce type de relation d'affaires. Sauf exception, le Groupe n'est pas propriétaire de ses bâtiments. Il a enfin vérifié l'absence de dépendance du bailleur vis-à-vis de ce contrat.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des résolutions qui lui sont soumises, la composition du Conseil d'administration de Sopra Steria Group évoluera de la façon suivante :

	Nombre de membres	Administratrices*	Administrateurs Indépendants*	Nationalités	Âge moyen
Avant AG du 9 juin 2020	+ 1 censeur	14	6 soit 50%	6	61
Après AG du 9 juin 2020		14	5 soit 42%	5	62

(\*) Sur 12 membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaire

Par la vingt-quatrième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de renouveler pour une durée de trois ans, le mandat d'administratrice de Madame Sylvie Rémond.

Par la vingt-cinquième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de renouveler pour une durée de trois ans, le mandat d'administratrice de Madame Jessica Scale.

Par la vingt-sixième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de nommer Madame Noëlle Lenoir, pour une durée de deux ans, en qualité d'administratrice.

Par la vingt-septième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de nommer Monsieur André Einaudi, pour une durée de deux ans, en qualité d'administrateur.

## Pouvoirs (vingt-huitième résolution)

Cette vingt-huitième résolution, classique, attribue des pouvoirs généraux de formalités.

## 3. Texte des projets de résolutions

Textes des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2020.

### Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

#### Première résolution

**(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; approbation des charges non déductibles)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés, lesquels font apparaître un bénéfice de 147 078 107,28 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée générale approuve également le montant des charges non déductibles de l'impôt sur les sociétés, visées à l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élèvent à 629 617,99 €, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 209 873 €.

#### Deuxième résolution

**(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 faisant apparaître un bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 160 344 303 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

**Troisième résolution****(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, constate que le bénéfice distribuable, déterminé comme suit, s'élève à :

Résultat de l'exercice	147 078 107,28 €
Dotation à la réserve légale	0 €
Report à nouveau antérieur	60 726,25 €
Bénéfice distribuable	147 138 833,53 €

et décide, rappel fait du bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 160 344 303 €, de l'affecter de la manière suivante :

Dividende	0 €
Réserves facultatives	0 €
Report à nouveau	147 138 833,53 €
<b>TOTAL</b>	<b>147 138 833,53 €</b>

Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social, aucune affectation n'y est proposée.

Les sommes distribuées à titre de dividende, pour les trois précédents exercices, ont été les suivantes :

	2016	2017	2018
Dividende par action	2,20 €	2,40 €	1,85 €
Nombre d'actions	20 517 903	20 516 807	20 514 876
Dividende *	45 139 386,60 €	49 240 336,80 €	37 952 520,60 €

\* Dividende ouvrant droit, au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, pour le calcul de l'impôt sur le revenu, à un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des impôts)

**Quatrième résolution****(Approbation des informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce et présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Cinquième résolution****(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, et présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Sixième résolution**

**(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Vincent Paris, Directeur général, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général et présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Septième résolution**

**(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-2 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et consultée en application des articles L. 225-37-2 II. et R. 225-29-1 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, à raison de son mandat et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Huitième résolution**

**(Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général et présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-2 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et consultée en application des articles L. 225-37-2 II. et R. 225-29-1 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Directeur Général à raison de son mandat et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Neuvième résolution**

**(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs en application de l'article L. 225-37-2 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et consultée en application des articles L. 225-37-2 II. et R. 225-29-1 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération des administrateurs à raison de leur mandat et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Dixième résolution**

**(Fixation du montant total de la rémunération de l'activité des administrateurs visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce, à hauteur de 500 000 €)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, fixe à 500 000 € le montant total de la rémunération de l'activité des administrateurs visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce à répartir par le Conseil d'administration pour l'exercice en cours.

**Onzième résolution**

**(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la réglementation européenne applicable aux abus de marché et conformément au titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ainsi qu'à ses instructions d'application :

- autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à procéder ou faire procéder, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il déterminera, au rachat d'actions de la Société, dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société à l'époque du rachat ;
- décide que ces rachats pourront être effectués en vue :
  - d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF,
  - d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,
  - de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social,
  - de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière, ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières,
  - d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, en application de la douzième résolution sous réserve de son adoption par la présente Assemblée générale,
  - de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;

- décide que le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence ;
- décide que le montant maximum des fonds destinés aux rachats d'actions s'élève, à titre indicatif et sur la base du capital social au 31 décembre 2019, à 513 692 500 euros correspondant à 2 054 770 actions ordinaires, ce montant maximum pouvant être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de la présente Assemblée générale ou d'opérations ultérieures ;
- décide que les rachats d'actions pourront être effectués par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par achat de blocs ou par utilisation de produits dérivés, et à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur ; étant entendu que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation, d'en arrêter les conditions et modalités, de procéder aux ajustements nécessaires, de passer tous ordres en Bourse, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de faire le nécessaire ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

### Douzième résolution

**(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions et réduction corrélative du capital)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres détenues par la Société qui auraient été rachetées en application de toute autorisation conférée au Conseil d'administration sur le fondement de ce même article, dans la limite de 10 % du capital apprécié à la date d'annulation des actions, par période de vingt-quatre mois ;
- décide que le capital de la Société sera réduit en conséquence de l'annulation de ces actions, telle que décidée, le cas échéant, par le Conseil d'administration dans les conditions susvisées ;

- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de réaliser la ou les opérations autorisées en vertu de la présente résolution, et notamment imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, modifier corrélativement les statuts et accomplir les formalités requises ;
- décide que la présente autorisation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### Treizième résolution

**(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, dans la limite de 50 % du capital social)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91 et L. 228-92 :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créances susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital de la Société à émettre, à titre gratuit ou onéreux, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social (portant tant sur des titres primaires que secondaires) susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 50 % du capital social en nominal (ou la contrevaletur de ce montant en devise étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) qu'il s'agit d'un plafond global sur lequel s'imputerait le montant des augmentations de capital qui seraient réalisées, le cas échéant, en application des délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale et (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (ci-après, le « Plafond A1 ») ;

- décide, en outre, que le montant des titres de créances (portant tant sur des titres primaires que secondaires) qui, le cas échéant, seraient émis au titre de la présente délégation ne pourra excéder 2 Mds€ (ou la contrevaletur de ce montant en devise étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) qu'il s'agit d'un plafond global sur lequel s'imputerait le montant des émissions de titres de créances qui seraient réalisées, le cas échéant, en application des délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux quatorzième, quinzième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale, (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant de toute prime de remboursement au-dessus du pair et (iii) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créances dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 228-36-A, L. 228-40 et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce (ci-après, le « Plafond TC ») ;
- prend acte que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
- prend acte qu'en cas de demande excédentaire de souscription, le Conseil d'administration pourra faire usage de la dix-septième résolution à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre, sous réserve de l'adoption de ladite résolution par l'Assemblée générale ;
- décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra instituer un droit de souscription à titre irréductible et à titre réductible et que, dans ce cas, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une augmentation de capital telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par l'article L. 225-134 I. – 1° du Code de commerce,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les actionnaires,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment :
  - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
  - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
  - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
  - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

**Quatorzième résolution**

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans le cadre d'offres au public (à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite de 20 % du capital social, limite ramenée à 10 % du capital social en l'absence de droit de priorité)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles R.225-119, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, par voie d'offre au public, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créances susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des titres de capital de la Société à émettre, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières à émettre par voie d'offre au public dans les conditions de la présente délégation, et délègue, par ailleurs, en application des dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, au Conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible pour les souscrire, dans le délai et selon les modalités et les conditions d'exercice qu'il fixera, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à 20 % du capital social (ou la contrevalet de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) qu'en l'absence de droit de priorité, l'augmentation de capital correspondante sera limitée à 10 % du capital social, (ii) que ce plafond de 10 % du capital social est un plafond global applicable aux délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux quinzième, dix-septième, dix-huitième, et dix-neuvième résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale, (iii) que ce montant s'imputera sur le Plafond A1 visé à la treizième ci-dessus et (iv) que, s'ajoutera, le cas échéant à ce montant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (ci-après le « Plafond A2 ») ;
- décide, en outre, que le montant des titres de créances qui, le cas échéant, seraient émis au titre de la présente délégation s'imputera sur le Plafond TC visé à la treizième résolution ci-dessus ;
- décide que le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'Administration mettra en œuvre la délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence des dates de jouissance, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;
- prend acte qu'en cas de demande excédentaire de souscription, le Conseil d'administration pourra faire usage de la dix-septième résolution à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, sous réserve de l'adoption de ladite résolution par l'Assemblée générale ;
- prend acte que le Conseil d'administration devra établir un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective de l'opération sur la situation des actionnaires ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
  - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par l'article L. 225-134 I. – 1° du Code de commerce,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment :
  - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
  - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
  - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,



- de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### Quinzième résolution

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, par voie d'offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 10 % du capital social)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 et du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, par voie d'offre au public au sens du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à

l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créances susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des titres de capital de la Société à émettre, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre par voie d'offres au public dans les conditions de la présente délégation et d'en réserver la souscription aux catégories de personnes identifiées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et notamment à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs ;
- décide que le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'Administration mettra en œuvre la délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence des dates de jouissance, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;
- prend acte qu'en cas de demande excédentaire de souscription, le Conseil d'administration pourra faire usage de la dix-septième résolution à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, sous réserve de l'adoption de ladite résolution par l'Assemblée générale ;
- prend acte que le Conseil d'administration devra établir un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective de l'opération sur la situation des actionnaires ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
  - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par l'article L. 225-134 I-1° du Code de commerce,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.
- décide que les augmentations de capital décidées, le cas échéant, en application de la présente délégation sont limitées à 10 % du capital social par an (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration) et qu'en tout état de cause, ces augmentations de capital ainsi que, le cas échéant, les émissions de titres de créances, seront mises en œuvre, de manière globale, dans le respect du Plafond TC et du Plafond A2 visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;

- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment :
  - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
  - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
  - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
  - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de [vingt-six] mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### Seizième résolution

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à l'effet de déterminer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de l'article L. 225-136 1° al. 2, pour chacune des émissions décidées en application des quatorzième et quinzième résolutions ci-dessus, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à déroger aux modalités de fixation du prix d'émission fixées par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions ordinaires devra être au moins égal au plus bas des montants suivants : (i) la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action pour une période maximale de six mois précédant le début de l'offre, (ii) le cours moyen pondéré de l'action par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant le début de l'offre, (iii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au jour où le prix d'émission est fixé ou (iv) le dernier cours de clôture de l'action connu avant le début de l'offre, éventuellement diminué, dans chacun des quatre cas, d'une décote maximale de 10 % ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus ;
- à la date de chaque émission, le nombre total d'actions et de valeurs mobilières émis en vertu de la présente résolution, pendant la période de douze mois précédant l'émission ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date.

L'Assemblée générale, décide que le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les termes prévus par la résolution au titre de laquelle l'émission initiale est décidée.

**Dix-septième résolution**

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider d'augmenter, s'il constate une demande excédentaire de souscription pour chacune des émissions décidée en application des treizième, quatorzième et quinzième résolutions ci-dessus, le nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières à émettre, dans la limite des plafonds fixés par la résolution concernée, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, pendant un délai de 30 jours à compter de la clôture de la souscription de l'émission initiale et, en tout état de cause, dans la limite de 15 % de ladite émission ;
- décide que le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les termes prévus par la résolution au titre de laquelle l'émission initiale est décidée ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

**Dix-huitième résolution**

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires/et ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de l'alinéa 6 de l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, sur le Rapport du commissaire aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 225-147 du Code de commerce, l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des

titres de créance de la Société susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de la Société à émettre en vue de rémunérer des apports en nature constitués par des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, consentis à la Société lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

- décide de supprimer, en tant que de besoin, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature ;
- décide que les augmentations de capital décidées, le cas échéant, en application de la présente délégation seront mises en œuvre, de manière globale, dans la limite de 10 % du capital social qui s'appréciera au moment de l'émission et, en tout état de cause, dans le respect du Plafond TC et du Plafond A2 visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet :
  - d'approuver l'évaluation des apports et statuer sur le Rapport du commissaire aux apports, et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des titres à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des titres à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
  - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
  - de prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

**Dix-neuvième résolution**

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange dans la limite de 10 % du capital social)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance de la Société susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de la Société à émettre, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales (y compris de toute opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange ou pouvant y être assimilée), sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières est limité à hauteur du Plafond A2 visé à la quatorzième résolution ci-dessus, ou, en cas d'émission de titres de créances, à hauteur du Plafond TC visé à la treizième résolution ci-dessus ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des titres apportés à une offre publique ayant une composante d'échange initiée par la Société ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet :
  - de fixer les conditions, les montants et les modalités de toute émission, ainsi que la parité d'échange et le montant de la soulte, constater le nombre de titres apportés à l'échange, arrêter les prix, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,

- d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale,
- de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
- de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par la présente résolution, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de [vingt-six] mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

**Vingtième résolution**

***(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-128, L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des primes, réserves, bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, par émission et attribution gratuite d'actions nouvelles ordinaires aux actionnaires, par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par la combinaison de ces deux modalités ;

- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions nouvelles ordinaires correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées, augmenté du capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, ne pourra être supérieur au montant des comptes de réserves, primes, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, visés ci-dessus, existant lors de l'augmentation de capital, le Plafond A1, le Plafond A2 et le Plafond TC visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus n'étant pas applicables ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet notamment :
  - de fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions ordinaires nouvelles à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des actions ordinaires existantes sera augmentée et arrêter la date de jouissance des actions ordinaires nouvelles, ainsi que le cas échéant fixer les modalités de cession des actions formant rompus,
  - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
  - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital ainsi décidées et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### Vingt-et-unième résolution

***(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, en application des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même Code :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les

statuts de la Société, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission (i) d'actions ordinaires ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou des sociétés ou groupements français ou étrangers liées à la Société au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce (les « Bénéficiaires ») dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail ;

- décide de supprimer, en faveur des Bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation de compétence ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 3 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration), étant précisé (i) que toute émission ou attribution réalisée en application de la vingt-troisième résolution de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 viendra s'imputer sur ce plafond de 3 % de telle sorte que l'ensemble constitué par la vingt-troisième résolution précitée et la présente résolution sera soumis à un plafond de 3 % et (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres, l'augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant de titres souscrits ;
- décide que le prix de souscription sera fixé dans le respect des dispositions légales et réglementaires et de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise, applicable au prix de souscription des titres émis sur le fondement de la présente délégation, à 20 % de la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions décidée par le Conseil d'administration. Toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration à réduire la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires ;
- décide que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux Bénéficiaires, à titre gratuit, d'actions ordinaires à émettre ou déjà émises, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de l'abondement et/ou de la décote sur le prix de souscription, dans les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-21 du Code du travail, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées du fait de ces attributions s'imputera sur le plafond de 3 % du capital de la Société visé ci-dessus ;
- prend acte que, s'agissant des actions à émettre à titre de substitution de tout ou partie de l'abondement et/ou de la décote sur le prix de souscription, le Conseil d'administration pourra décider de procéder à l'augmentation de capital s'y rapportant par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise au profit des Bénéficiaires, emportant ainsi (i) renonciation corrélatrice des actionnaires à la partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes ainsi incorporées et (ii) renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. L'augmentation de capital correspondante sera définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux Bénéficiaires ;

- confère, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
  - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, fixer la décote, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
  - de déterminer, s'il y a lieu, la nature des titres attribués à titre gratuit, ainsi que les conditions et modalités de cette attribution,
  - de déterminer si des actions sont attribuées gratuitement s'il s'agit d'actions à émettre ou existantes et, (i) en cas d'émission d'actions nouvelles, constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer, augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, déterminer la nature et les montants des réserves, bénéfiques ou primes à incorporer au capital en vue de la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises, procéder aux modifications statutaires consécutives et (ii) en cas d'attribution d'actions existantes, procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans les conditions prévues par la loi, et faire le nécessaire en vue de la bonne fin des opérations,
  - d'arrêter la liste des sociétés dont les salariés seront bénéficiaires des émissions réalisées en application de la présente délégation,
  - de déterminer que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectifs de valeurs mobilières (OPCVM),
  - le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
  - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou des autres titres émis en vertu de la présente résolution,
  - conclure tous accords, accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et modalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et modifications corrélatives des statuts et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### Vingt-deuxième résolution

##### **(Modification de l'article 14 des statuts de la Société)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, et après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 14 des statuts de la Société. En conséquence, le nouvel article 14 des statuts est désormais rédigé comme suit :

« article 14 – Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.

#### 1 Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

##### **1.a. Dispositions générales**

Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires qui sont obligatoirement des personnes physiques. Les personnes morales doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société.

##### **1.b. Dispositions particulières concernant l'administrateur représentant les salariés actionnaires**

Lorsque les conditions légales sont réunies, un membre du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale ordinaire parmi deux candidats proposés par les salariés actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Les deux candidats à l'élection au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont désignés selon les modalités suivantes :

- a) Un règlement de désignation des candidats est arrêté par le Président du Conseil d'administration. Ce règlement fixe notamment le calendrier des différentes étapes de la désignation, le processus de recueil et d'examen des pré-candidatures, les modalités de désignation des représentants des salariés actionnaires exerçant les droits de vote attachés aux actions qu'ils détiennent, ainsi que toutes les dispositions utiles au bon déroulement du processus décrit ci-dessous. Le règlement est porté à la connaissance des membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise et, le cas échéant, aux salariés actionnaires exerçant directement leur droit de vote, par tout moyen et notamment, sans que les moyens d'information énumérés ci-après soient considérés comme exhaustifs, par voie d'affichage et/ou par communication électronique, en vue de la désignation des candidats.
- b) Un appel à candidatures permet d'établir une liste de pré-candidats parmi les personnes visées aux articles L. 225-23 et L. 225-102 du Code de commerce.
- c) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise, lesdits conseils de surveillance peuvent désigner ensemble un candidat.  
Chaque conseil de surveillance se réunit pour choisir, au sein de la liste des pré-candidats, celui qui a sa préférence. Les représentants de la société au conseil de surveillance n'ont pas voix délibérative dans cette décision. Dans le cadre du processus de désignation, chacun des pré-candidats se voit affecter un score égal au nombre d'actions détenues par les fonds communs de placement en entreprise ayant voté en sa faveur. Le pré-candidat désigné candidat est celui ayant obtenu le score le plus élevé.
- d) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ceux-ci, un candidat peut être désigné par un vote des représentants, élus ou mandatés, de ces salariés actionnaires suivant les modalités décrites dans le règlement de désignation des candidats. En cas de désignation des représentants par mandat, le règlement de désignation des candidats peut prévoir un seuil de représentativité. Le seuil exigé ne peut pas excéder 0,05% du capital de la société. Chacun des représentants des salariés actionnaires, élus ou mandatés, choisit, au sein de la liste des pré-candidats, celui qui a sa préférence. Dans le cadre du processus de désignation, chacun des pré-candidats se voit affecter un score égal au nombre d'actions détenues par les électeurs ou mandants des représentants ayant voté en sa faveur. Le pré-candidat désigné candidat est celui ayant obtenu le score le plus élevé.
- e) Les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise et les représentants, élus ou mandatés, des salariés actionnaires peuvent désigner le même candidat. Dès lors, ce seul candidat sera présenté à l'Assemblée générale des actionnaires. Il en sera de même au cas où le processus de désignation de l'un ou de l'autre candidat serait infructueux.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale dans les conditions de quorum et de majorité des résolutions relevant d'une Assemblée générale ordinaire parmi le ou les candidats désignés. Le Conseil d'administration présente à l'Assemblée générale chaque candidature au moyen d'une résolution distincte, et agréé le cas échéant la résolution concernant le candidat qui a sa préférence.

Le candidat qui recueille le plus grand nombre de voix est élu administrateur représentant les salariés actionnaires à condition qu'il ait obtenu au moins 50% des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale.

En cas d'égalité des voix, la désignation se fait au bénéfice de l'ancienneté en tant que salarié de la Société ou de l'une de ses filiales.

Si aucun des candidats ne recueille plus de 50% des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale, deux nouveaux candidats seront présentés à la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

En cas de perte de la qualité de salarié, l'administrateur représentant les salariés actionnaires sera réputé démissionnaire d'office et son mandat prendra fin de plein droit. Il en sera de même en cas de perte de la qualité d'actionnaire au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration peut se réunir et délibérer valablement en l'absence d'administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'à sa désignation par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, représentera moins de 3% du capital. Le mandat en cours ira jusqu'à son terme.

## 2 Administrateur représentant les salariés

Lorsque les conditions définies à l'alinéa I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont vérifiées, un ou deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'alinéa II de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société après appel à candidature au sein de la Société et de ses filiales françaises.

Lorsqu'un seul siège est vacant, il est procédé à un scrutin majoritaire à deux tours. Lorsque deux sièges sont vacants, il est recouru à un scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage.

Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe mentionné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

## 3 Durée du mandat des administrateurs

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.

L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.

Par exception, lors de leur première désignation suivant le 9 juin 2020, la durée du mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale peut être fixée à 1 an, 2 ans ou 3 ans, ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les ans.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur nommé par l'Assemblée générale à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Lorsqu'un siège d'administrateur représentant les salariés devient vacant en cours de mandat, l'administrateur désigné en remplacement par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Lorsque le siège de l'administrateur représentant les salariés actionnaires devient vacant en cours de mandat, la désignation d'un nouvel administrateur représentant les salariés actionnaires est organisée dans les meilleurs délais.

#### **Vingt-troisième résolution**

##### ***(Mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du projet de statuts de la Société modifiés, ayant pour objet la mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires actuellement en vigueur et des clarifications rédactionnelles portant sur les articles n° 8, 9, 10, 11, 16, 17, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34 et 35, approuve lesdits statuts modifiés article par article puis dans leur ensemble.

## **Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire**

#### **Vingt-quatrième résolution**

##### ***(Renouvellement du mandat de Madame Sylvie Rémond en qualité d'administratrice)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administratrice de Madame Sylvie Rémond viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de renouveler son mandat d'administratrice pour une période de trois ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

#### **Vingt-cinquième résolution**

##### ***(Renouvellement du mandat de Madame Jessica Scale en qualité d'administratrice)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administratrice de Madame Jessica Scale viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de renouveler son mandat d'administratrice pour une période de trois ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

#### **Vingt-sixième résolution**

##### ***(Nomination de Madame Noelle Lenoir en qualité de nouvelle administratrice pour une durée de deux ans)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de nommer comme nouvelle administratrice Madame Noelle Lenoir pour une période de deux ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### **Vingt-septième résolution**

##### ***(Nomination de Monsieur André Einaudi en qualité de nouvel administrateur pour une durée de deux ans)***

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de nommer comme nouvel administrateur Monsieur André Einaudi pour une période de deux ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### **Vingt-huitième résolution**

##### ***(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales).***

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

Nous vous informons que les résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire nécessitent un quorum d'un quart des actions ayant droit de vote et une majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Celles relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire requièrent un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote, et la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Néanmoins, à titre dérogatoire, la vingtième résolution, bien que relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire, requièrent un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote et la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Conformément à l'article L.225-96 du Code de commerce, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.



## 4. Rapports spéciaux du Conseil d'administration

### RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPÉRATIONS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES – EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 dudit Code relatifs aux attributions d'actions gratuites.

#### 1) Attributions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2019

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018, dans sa résolution 23, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des salariés ainsi que des mandataires sociaux de la Société et de son groupe, à des attributions gratuites d'actions, dans les conditions suivantes :

- **bénéficiaires** : salariés et/ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'art. L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux ;
- **montant maximum** : le nombre maximum d'actions ne pourrait excéder 3 % du capital social au moment de la décision d'attribution ; avec un sous-plafond de 5 % du plafond de 3 % pour les attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société étant précisé que ce plafond de 3 % est commun à l'ensemble des autorisations d'émission données au Conseil en faveur des salariés et des mandataires sociaux ;
- **durée de l'autorisation** : 38 mois soit jusqu'au 12 août 2021.

Aucune attribution d'action gratuite n'a été réalisée au cours de l'exercice 2019 par la Société, par les sociétés qui lui sont liées dans des conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce ou par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 dudit Code.

#### 2) Acquisitions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2019

La décision suivante a été prise par le Directeur général agissant sur délégation du Conseil d'administration :

- décision du Directeur général en date du 1<sup>er</sup> avril 2019 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 21 février 2019 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du Plan d'actions gratuites de performance mis en place par la société Sopra Steria Group SA le 24 juin 2016 et le 26 octobre 2016 : attribution définitive de 52 287 actions d'une valeur nominale d'un euro au profit de 107 attributaires, par remise d'actions autodétenues. ;

Il est précisé que le Directeur général a acquis définitivement 1 984 actions de performance au titre de son mandat dans la Société.

Le nombre d'actions gratuites de performance définitivement attribuées par la Société, en 2019, aux dix salariés de la Société non mandataires sociaux, dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé est de :

	Nombre d'actions	Valeur unitaire (cours de Bourse au jour de l'attribution)
Plan Sopra Steria du 24 juin 2016 et du 26 octobre 2016	10 586	104,00 €

## RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPÉRATIONS D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS – EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186 dudit Code relatifs aux options de souscription et/ou d'achat d'actions.

### 1) Attributions d'options réalisées au cours de l'exercice 2019

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186 dudit Code relatifs aux options de souscription et/ou d'achat d'actions.

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2016, dans sa résolution 24, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des salariés ainsi que des mandataires sociaux de la Société et de son groupe, à des attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, dans les conditions suivantes :

- **bénéficiaires** : salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'art. L.225-180 du Code de commerce ;
- **montant maximum** : le nombre maximum d'actions auxquelles donneraient droit ces options ne pourrait excéder 3 % du capital social au moment de la décision d'attribution, étant précisé que :
  - ce plafond de 3 % est commun à l'ensemble des autorisations d'émission données au Conseil en faveur des salariés et des mandataires sociaux,

- et que les mandataires sociaux ne pourraient bénéficier de plus de 20 % de la totalité des options émises par le Conseil d'administration ;
- **prix de souscription/d'achat** : le prix de souscription est fixé à la moyenne des cours cotés aux 20 dernières séances de Bourse ; le prix d'achat ne pourra être inférieur à 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société ;
- **durée du plan** : 8 ans maximum ;
- **durée de l'autorisation** : 38 mois soit jusqu'au 22 août 2019. Cette autorisation a mis fin à la précédente.

Aucune attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions n'a été réalisée au cours de l'exercice 2019 par la Société, par les sociétés qui lui sont liées dans des conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce ou par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 dudit Code.

### 2) Exercices d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2019

Aucune action n'a été souscrite ou achetée par les mandataires sociaux ni par les salariés, de la Société durant l'exercice 2019 par la levée d'options détenues sur la Société, sur des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce ou sur des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 dudit Code.

Le Conseil d'administration

## Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. Les informations relevant du Rapport de gestion détaillées dans la table de concordance aux pages 330 et 331 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société – présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des

informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés et les comptes annuels de la société mère exposés dans le présent Document d'enregistrement universel au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement aux pages 218 à 222 et 251 à 254 du présent document.

Les informations financières historiques des exercices 2017 et 2018 sont incorporées par référence au présent Document d'enregistrement universel, et figurent respectivement aux pages 129 à 226 du document de référence 2017 et aux pages 107 à 213 du document de référence 2018. Ces informations ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement en pages 193 à 196 du document de référence 2017, et en pages 175 à 178 du document de référence 2018.

Paris, le 9 avril 2020

**Vincent PARIS**  
**Directeur général**

# Index

Termes financiers	Page(s)
Achats	Sommaire, 18, 33, 46, 59, 78, 91, 92, 102, 105, 113, 116, 117, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 155, 158, 162, 174, 215, 216, 220, 230, 235, 255, 270, 278, 295, 315, 316,
Acquisitions	4, 19, 28 - 30, 38, 52, 53, 62, 68, 105, 107, 111, 112, 135, 144, 162, 163, 168, 178, 191, 194 - 196, 216, 239, 240, 241, 251, 312, 323, 326,
Actif immobilisé	164, 229, 231, 239, 252,
Actifs de couverture	176, 181, 227,
Actionariat	Sommaire, 4, 14, 52, 53, 59, 60, 61, 74, 81, 93, 107, 112, 166, 182, 183, 216, 235, 263, 264 - 267, 269, 274, 312,
Actions gratuites	92, 166, 182, 183, 191, 219, 236, 244, 245 - 247, 266, 269, 271, 274, 325, 326, 330,
Actions de performance	78, 79, 82 - 84, 87, 88, 92, 93, 182, 218, 235, 294, 295, 326,
Administrateur	7, 22, 55 - 62, 66 - 69, 72, 74 - 81, 83, 84, 87, 90 - 94, 97, 98, 174, 182, 234, 259, 260, 266, 270, 280, 281 - 285, 290, 291, 293, 295 - 298, 301 - 303, 305, 306, 308, 310, 311, 313, 321- 323,
Administrateurs indépendants	7, 59, 61, 78 - 80, 97, 98, 266,
Assemblée générale	Sommaire, 3, 7, 14, 18, 29, 54, 55, 57 - 59, 61 - 80, 83 - 86, 88, 89, 92 - 94, 97, 103, 181, 216, 219, 223, 225, 233, 243, 255, 257, 259, 260, 264 - 268, 270, 272, 280 - 282, 284 - 324,
Assemblée générale des actionnaires	14, 18, 29, 55, 57, 59, 77, 78, 88, 97, 181, 219, 265, 281, 297, 303, 308, 311, 322,
Assemblée générale extraordinaire	272, 281, 285, 289, 290, 291, 294, 299, 302, 307, 314, 323, 32
Assemblée générale mixte	77, 78, 97, 181, 233, 243, 264, 266, 272, 287, 288, 290, 294, 311, 320, 323,
Assemblée générale ordinaire	84 - 86, 88, 243, 280, 282, 285, 289 - 291, 295, 296 - 298, 302, 303, 307, 308, 311, 322, 323,
Attribution d'actions gratuites	176, 177, 239, 241, 260, 318
Audits	41, 42, 49, 148
Augmentation de capital	286, 290, 291, 294, 295, 309, 310, 312, 315, 316,
Autorité des marchés financiers	1, 45, 46, 195, 260, 262, 263, 307, 308,
Autres actifs	154, 157, 159, 167, 173, 180, 181, 184, 187, 193, 197, 209, 228,
Autres dettes courantes	154, 157, 167, 181, 185, 197, 209,
Autres passifs	180
Avantages en nature	90, 91, 97,
Avantages postérieurs à l'emploi	169 - 175, 178, 220,
Bailleur	158, 190, 304,
Brevets	233, 275,
Capital social	18, 78, 177, 210, 214, 229, 239, 248, 258, 263 - 266, 283, 286, 287, 289, 290, 291, 294, 295, 306, 308 - 312
Capitaux propres	3, 153 - 155,
Charges de personnel	152, 157, 168, 169, 175, 224,
Charges financières	159, 167, 175, 189, 194, 198,
Code de déontologie boursière	44, 46, 129,
Code Afep-Medef	Sommaire, 7, 53, 54, 77, 79, 80, 82, 88, 96, 97, 98, 262,
Comité d'audit	12, 36, 47, 48, 49, 50, 51, 56, 57, 63, 68, 71, 72, 77 - 79, 82, 87, 122, 128, 218, 221, 222, 251, 253, 254, 256, 262,
Comité de direction	7, 32, 55, 70,
Commissaires aux comptes	Sommaire, 1, 48, 49, 50, 51, 79, 93, 148, 151, 157, 217, 218 - 223, 251 - 256, 280, 282, 284, 287, 299, 305, 306, 308, 310 - 314,
Comptabilité de couverture	197, 198, 201 - 204, 243,
Comptes annuels	Sommaire, 1, 14,
Comptes consolidés	Sommaire, 1, 39, 44, 50, 51, 94, 151 - 156, 158 - 242, 265, 272 - 274, 277, 286, 287, 297, 305, 321,
Comptes sociaux	223 - 254
Conflits d'intérêts	57, 77, 82, 129, 130,
Conseil d'administration	Sommaire, 7, 12, 18, 32, 36, 47, 49, 50, 51, 53 - 68, 72 - 90, 93, 94, 96 - 98, 104, 121, 128, 130, 148, 157, 176, 178, 219, 220, 221, 229, 252, 253, 255 - 257, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 271, 276 - 281, 284 - 295, 297 - 301, 303 - 309

<b>Termes financiers</b>	<b>Page(s)</b>
Contrat de liquidité	195, 201, 210, 237, 262, 263, 283, 289, 307,
Contrôle interne	Sommaire, 7, 12, 33, 35, 36, 34, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 55, 58, 78, 79, 104, 121, 128, 130, 132, 149, 219, 221, 222, 251, 253, 254, 275, 277, 284, 303, 305
Conventions réglementées	77, 78, 82, 298,
Couverture de flux de trésorerie	202, 203, 243,
Crédit d'impôt	25, 65, 179, 183, 184, 193, 231, 275,
Attestation du responsable du document d'enregistrement universel	Sommaire, 321
Dettes financières	154, 157, 159, 180, 191, 195 - 197, 197, 199, 200, 201, 203, 204, 207, 208, 212, 225, 230, 241, 242, 244 - 246,
Dettes fournisseurs	223, 226, 244, 245, 249
Développement Durable	12, 15, 26, 33, 47, 76, 80, 102 - 105, 107, 114, 116, 117, 120, 126, 127, 128, 132, 149, 323,
Direction générale	7, 12, 18, 32, 33, 36, 38, 42, 44, 45, 47 - 51, 54, 55, 57, 58, 70, 72, 81, 83, 93, 104, 110, 128, 130, 131, 132, 252, 256, 271, 277 - 279, 303,
Directoire	278, 304,
Dispositif de gestion des risques	45
Dividendes	18, 155, 156, 176, 177, 191, 195, 208, 210, 226, 230, 236, 239, 269,
Documents accessibles au public	Sommaire, 271, 284,
Écart de conversion passif	225, 232, 245,
Écarts actuariels	153, 241,
Effectifs	Sommaire, 10, 17, 28, 29, 40, 87, 106, 109, 112, 113, 133, 135, 149, 157, 160, 169, 230,
Émetteur	76
Engagements hors bilan	78, 79, 157, 159, 213, 223, 247, 248,
Taux de change	39, 160, 161, 273, 323,
Frais de Recherche et Développement	233
Franchissement de seuil	260
Gérant	74, 124, 125, 261, 298,
Gestion des risques	Sommaire, 7, 12, 22, 33, 35, 36, 44 - 49, 58, 59, 70, 78, 79, 128, 130, 149, 157, 194, 197, 199, 204, 221, 227, 244, 253, 272, 274, 275, 303,
Gouvernement d'entreprise	Sommaire, 50, 53 - 98, 221, 253, 262, 286, 288, 289, 304, 306, 307,
Gouvernance	Sommaire, 6, 7, 22, 28, 32, 37, 40, 45, 47, 53 - 83, 87, 89, 93, 97, 99, 101, 104, 105, 115, 116, 121, 122, 127, 128, 133, 135, 262, 276, 277, 303, 305,
Histoire et évolution de la Société	Sommaire, 4, 18 - 19
Immobilisations incorporelles	154, 157, 160, 165, 180, 185, 187, 188, 207, 225, 233,
Impôts différés actifs	154, 157, 180, 181,
Indemnités de fin de contrat de travail	178
Instruments de couverture	170, 173, 197, 198, 202, 203 - 205, 273,
Instruments financiers	157, 158, 170, 183, 185, 194, 197, 198, 201, 202, 204 - 206, 243, 244, 263, 272,
Intégration fiscale	231
Investissements	26, 29, 30, 41, 61, 116, 160, 184, 189, 207, 208, 210, 235, 245, 273, 274, 323,
Jetons de présence	278, 288, 289, 298, 299,
Juste valeur	95, 153, 156, 160, 163, 171 - 175, 177, 182, 187, 188, 192, 194, 198, 202, 204, 205, 219, 220, 240, 243, 244,
Méthodes comptables	50, 51, 78, 158, 160, 208, 221, 227, 254,
Opérations sur titres	Sommaire, 129, 155, 257, 265,
Options de souscription	81, 94, 95, 177, 212, 289, 319,
Organigramme	Sommaire, 17, 31, 79,
Pactes d'actionnaires	Sommaire, 257, 261,
Paiements fondés sur des actions	155
Participations	4, 55, 157, 158, 161, 183, 187, 192, 206, 213, 227, 230, 235, 236, 246, 252, 255, 259, 260, 261, 262, 267, 274, 278, 281,
Participation et intéressement	226,
Parties prenantes	Sommaire, 4, 6, 26, 54, 58, 65, 71, 89, 99, 100, 101, 103, 104, 111, 114 - 119, 121, 126, 128, 130, 132, 134, 272, 323,
Passifs éventuels	157, 193, 194, 248,
Perte de valeur	186 - 187, 192, 219

<b>Termes financiers</b>	<b>Page(s)</b>
Président (Pierre Pasquier)	2, 7, 32, 38, 49, 51, 54 - 62, 77 - 84, 87 - 98, 261, 262, 276 - 278, 280, 286, 288
Principaux actionnaires	4, 14, 259
Principaux marchés	17, 19, 61,
Prix d'exercice	184, 190, 211, 261,
Procédures de contrôle interne	48, 149, 219, 251, 277, 284,
Procès-verbal	318
Programme de rachat d'actions	Sommaire, 177, 257, 262, 263,
Provisions	44, 152, 154, 156, 157, 160, 167, 168, 180, 190, 193, 199, 207, 208, 223 - 226, 233, 234, 239 - 242, 245, 249, 252, 274, 323,
Rapport financier annuel	Sommaire, 1, 283,
Ratio de couverture	199, 242,
Recherche et Développement	17, 25, 233,
Règlement intérieur	54, 58, 76 - 82, 130, 276, 277, 279, 297,
Regroupements d'entreprises	158, 163, 169, 185, 186, 188, 194,
Rémunération des dirigeants	Sommaire, 53, 83, 84, 88, 89, 278, 298,
Rémunération fixe	83 - 86, 88 - 91, 113, 288, 289, 298,
Rémunération variable	60, 81, 83 - 86, 89 - 91, 95, 96, 98, 113, 288, 289,
Responsabilité civile	45
Responsabilité sociétale	Sommaire, 99, 102, 105, 114 - 119, 134,
Ressources humaines	4, 7, 8, 12, 22, 26, 28, 29, 32, 33, 39, 46, 48, 51, 58, 59, 67, 69, 80, 104, 109, 115, 128 - 130, 132, 149, 165, 188,
Retraites	44, 112, 161, 170, 175, 190, 193, 194, 207, 240, 259, 323,
Risque de contrepartie	201, 274,
Risque de liquidité	199, 273,
Risque de taux	202, 203, 273,
Risques environnementaux	271, 272,
Risques juridiques	271, 275,
Statuts	Sommaire, 18, 59, 76, 77, 82, 260, 267, 271, 276 - 281, 284, 287, 291 - 294, 297, 298, 301, 302, 307 - 318
Stock-options	152, 156, 160, 176, 177, 265, 323,
Table de concordance	Sommaire, 1, 99, 133, 134, 321,
Taux d'actualisation	170 - 175, 186, 187, 192, 219, 220, 230, 240, 252,
Tests de dépréciation	79, 186, 187, 219, 233,
Trésorerie	Sommaire, 11, 13, 28, 29, 50, 79, 85, 89, 95, 151, 153, 154, 156, 157, 159, 160, 162, 163, 166, 170, 173, 175, 176, 182, 183, 186, 187, 192, 194, 195 - 205, 207 - 210, 219, 220, 223, 226, 235, 242, 243, 252, 272 - 274, 323,
Unités génératrices de trésorerie	79, 186, 187, 219,
Valeur recouvrable	160, 182, 187, 192, 219,
<b>Termes opérationnels</b>	
Big Data	9, 22,
Cloud	8, 9, 20 - 22, 24 - 27, 38, 41, 81, 109, 116,
Cybersécurité	8, 9, 20, 22, 25, 26, 32, 41, 43, 45, 115, 116, 165, 218, 251,
Digital	2 - 6, 8, 9, 11, 12, 17 - 29, 33, 37, 38, 40, 41, 54, 63, 65, 67, 99 - 101, 104, 107 - 110, 114 - 117, 120, 121, 127, 128, 134, 218, 251, 323,
Effectifs	Sommaire, 10, 17, 28, 29, 40, 87, 106, 109; 112, 113, 133, 135, 149, 157, 160, 169, 230,
Mobile	21, 22, 24, 25, 41, 119, 127, 163,
Offshore	27, 33, 43,
Services	3, 4, 7 - 12, 18 - 29, 31, 33, 37, 39, 42, 43, 47, 58, 59, 62, 63, 67, 71, 73, 78, 79, 94, 100, 103, 104, 115, 116, 118, 119 - 121, 126 - 128, 148, 150, 165 - 168, 170 - 175, 175, 177, 180, 182, 190, 213 - 215, 217, 218, 228 - 230, 236, 240, 251, 258, 263, 272, 275, 283, 289, 296, 307, 323,
Solutions	Sommaire, 3, 5, 6, 10, 11, 17 - 27, 29, 31, 32, 38, 39, 42, 71, 100, 103, 104, 115, 116, 119, 120, 121, 127, 128, 131, 150, 163 - 168, 188, 215, 216, 218, 227, 228, 233, 251, 261, 266, 267, 280, 285, 287 - 317,
Transformation numérique	4, 8, 18 - 21, 23, 25, 33, 72, 73, 100, 115, 116, 127,

# Glossaire

## Acronymes

- API : *Application Programming Interface*/interface de programmation applicative
- BPS : *Business Process Services*/Externalisation des processus métiers et des fonctions
- CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés
- COP21 : Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques
- DLP : *Data Loss Prevention*/Prévention contre la perte de données
- DRM : *Digital Rights Management*/Gestion des droits numériques
- GAFA : (Google, Apple, Facebook, Amazon) Géants du Web
- RGPD : Règlement général sur la protection des données
- LPM : Loi programmation militaire (Loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013)
- NIS : *Network Information System*
- PaaS : *platform as a service*/Plate-forme en tant que service
- PLM : *Product Lifecycle Management*/Gestion du cycle de vie des produits
- SaaS : *software as a service*/logiciel en tant que service
- SOC : *Security Operations Center*
- UX : *user experience*/expérience utilisateur

## Indicateurs alternatifs de performance

- **Chiffre d'affaires retraité** : chiffre d'affaires de l'année précédente retraité de façon à l'exprimer sur la base du périmètre et des taux de change de l'année en cours.
- **Croissance organique du chiffre d'affaires** : croissance de l'activité entre le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires retraité de la même période de l'exercice précédent.
- **EBITDA** : cet indicateur, tel que défini dans le document d'enregistrement universel, correspond au Résultat opérationnel d'activité consolidé majoré des dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité.
- **Résultat opérationnel d'activité** : cet indicateur, tel que défini dans le document d'enregistrement universel, correspond au Résultat opérationnel courant retraité de la charge relative au coût des services rendus par les bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.
- **Résultat opérationnel courant** : cet indicateur correspond au résultat opérationnel avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels qui correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

- **Résultat courant de base par action** : cet indicateur correspond au résultat de base par action avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels nets d'impôts.
- **Flux net de trésorerie disponible** : le flux net de trésorerie disponible (*free cash flow*) se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle, diminué des investissements (nets des cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles, diminué des intérêts financiers nets et diminué des contributions additionnelles liées aux engagements de retraites à prestations définies pour faire face aux déficits des plans.

## Responsabilité d'Entreprise

- **Objectifs de Développement Durable (ODD) ou Sustainable Development Goals (SDG)** des Nations Unies : Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies sont 17 objectifs mondiaux que les États s'engagent à atteindre au cours des 15 prochaines années (2015-2030). Ils portent sur une multitude de domaines allant de la protection de la planète à l'édification d'un monde plus pacifique, en passant par la garantie donnée à tous de pouvoir vivre en sécurité et dans la dignité. Ces objectifs font partie d'un programme de développement visant à aider en priorité les plus vulnérables, en particulier les enfants et les femmes.  
<https://www.unicef.fr/dossier/objectifs-de-developpement-durable-odd>
- **Matrice de matérialité** : L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise et ses parties prenantes, et est représentée graphiquement sous la forme d'une matrice, qui positionne ces enjeux selon leur importance pour l'entreprise en abscisse et pour ses parties prenantes externes en ordonnée.
- **Matérialité** : Le degré de matérialité choisi transcrit la manière dont l'enjeu est capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, sa réputation, ou sa santé financière.
- **Gaz à effet de serre (GES)** : Les gaz à effet de serre sont des composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre et contribuent à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.
- **Science Based Targets initiative (SBTi)** : L'organisme de référence international Science Based Targets initiative propose des modèles mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES.
- **CDP** : organisme à but non lucratif qui opère le système mondial de publication des impacts environnementaux pour le compte d'investisseurs, entreprises, États, régions et villes.
- **Task Force for Climate-related Financial Disclosure (TCFD)** : le TCFD est un groupe de travail centré sur les informations financières liées au climat, créé dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20. Il représente un des développements les plus importants dans le domaine du reporting climat des entreprises.

- **Climate Disclosures Standards Board (CDSB)** : le *Climate Disclosure Standards Board* est un consortium international d'entreprises et d'ONG environnementales qui travaille notamment en collaboration avec le TCFD sur ces sujets.
- **Scope 1 du GHG Protocol** : le *Scope 1* rassemble les émissions directes de GES issues de la combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, biodiesel et gaz), ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation des bureaux et *Data Centers* sur-site.
- **Scope 2 du GHG Protocol** : le *Scope 2* rassemble les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau et de chauffage urbain dans les bureaux et *Data Centers* sur site.
- **Scope 3 du GHG Protocol** : le *Scope 3* rassemble les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau dans les *Data Centers* hors site, et aux déplacements professionnels réalisés.
- **Market-based** : Cette méthode calcule les émissions de gaz à effet de serre émises, en s'appuyant sur les facteurs d'émission spécifiques de la source d'énergie utilisée.



# Table des concordances

## Document d'Enregistrement Universel (URD) 2019

Informations requises par les annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (CE) n°2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma de l'URD.

		Page	Chapitre
<b>1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>			
1.1	Identité des personnes responsables	282	8
1.2	Déclaration des personnes responsables	321	-
1.3	Nom, adresse, qualifications des personnes intervenant en qualité d'experts	N/A	N/A
1.4	Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	N/A	N/A
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	1	-
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>			
2.1	Identité des contrôleurs légaux	282	8
2.2	Changement éventuel	N/A	N/A
<b>3. Facteurs de risque</b>		<b>35 à 44 ; 272 à 275</b>	<b>2, 8</b>
<b>4. Informations concernant la Société</b>			
4.1	Raison sociale et nom commercial	18	1
4.2	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	18	1
4.3	Date de constitution et durée de vie	18	1
4.4	Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	18 ; quatrième découverte	1
<b>5. Aperçu des activités</b>			
5.1	Principales activités	3 à 4 ; 8 à 9 ; 20 à 25	Présentation intégrée ; 1
5.2	Principaux marchés	8 ; 10 ; 19 à 20	Présentation intégrée ; 1
5.3	Evènements importants	30 ; 214 ; 248	1 ; 5 ; 6
5.4	Stratégie et objectifs	11 ; 26 à 28 ; 101 à 106	Présentation intégrée ; 1 ; 4
5.5	Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	275	8
5.6	Déclaration sur la position concurrentielle	19 à 20	1
5.7	Investissements	26 ; 30 ; 162 - 163 ; 189	1 ; 5
5.7.1	Investissements importants réalisés	26	1
5.7.2	Principaux investissements en cours ou à venir	26	1
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	22 152 - 153 ; 158 - 160 - 161 ; 191 - 193 ; 213	1 ; 5
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	6 ; 120 à 128 ; 272	Présentation intégrée ; 4 ; 8
<b>6. Structure organisationnelle</b>			
6.1	Description sommaire du Groupe	7 ; 14 ; 31 à 33	Présentation intégrée ; 1
6.2	Liste des filiales importantes	31 ; 213 - 217 ; 236	1 ; 5 ; 6
<b>7. Examen de la situation financière et du résultat</b>			
7.1	Situation financière		
7.1.1	Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	3 ; 10 ; 26 à 28 ; 102 à 149 ; 152 à 217 ; 224 à 250	Présentation intégrée ; 1 ; 4 ; 5 ; 6
7.1.2	Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	25 ; 27 ; 115 ; 233 - 234	1 ; 4 ; 6 (note 5)
7.2	Résultat d'exploitation	44 ; 224 ; 275	2 ; 6 ; 8
7.2.1	Facteurs importants, évènements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	29 - 30 ; 37 ; 214 ; 248	1 ; 2 ; 5 ; 6
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	N/A	N/A

## TABLE DES CONCORDANCES

		Page	Chapitre
<b>8 Trésorerie et capitaux</b>			
8.1	Informations sur les capitaux	153 - 155 ; 210 - 212 ; 239	4 ; 5 (note 14) ; 6
8.2	Flux de trésorerie	156 ; 207 à 210 ; 226	5 (note 13) ; 6
8.3	Besoins de financement et structure de financement	194 à 206	5 (note 12)
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
8.5	Sources de financement attendues	N/A	N/A
<b>9. Environnement réglementaire</b>			
	Description de l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de la Société	40 ; 102 ; 275	2 ; 4 ; 8
<b>10. Informations sur les tendances</b>			
10.1	Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	N/A	N/A
10.2	Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	37	2
<b>11. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>			
11.1	Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	11;28	Présentation intégrée ; 1
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	11;28	Présentation intégrée ; 1
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	1 ; 321	-
<b>12. Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale</b>			
12.1	Informations concernant les membres	7 ; 54 à 76	Présentation intégrée ; 3
12.2	Conflits d'intérêts	57 ; 60 - 61 ; 76 - 71 ; 82 ; 129 et 130	3 ; 4
<b>13. Rémunération et avantages</b>			
13-	Rémunération versée et avantages en nature	83 à 97 ; 178 ; 230 ; 288 à 289	3 ; 5 (note 5.5) ; 6 ; 9
13-2	Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	170 à 177 ; 195 ; 240	5 (note 12) ; 6
<b>14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>			
14.1	Date d'expiration des mandats	56 à 70	3
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société	76 à 77	3
14.3	Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	78 à 80	3
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	54 ; 98	3
14.5	Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A	N/A
<b>15. Salariés</b>			
15.1	Nombre de salariés	3 ; 10 ; 29 ; 112 - 113	Présentation intégrée ; 1 ; 4
15.2	Participations et stock-options	176 à 177 ; 229	5 ; 6
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	229 à 230 ; 260	6 ; 7
<b>16. Principaux actionnaires</b>			
16.	Actionnaires détenant plus de 5% du capital	4 ; 259 et 260	Présentation intégrée ; 7
16.2	Existence de droits de vote différents	239 ; 259 à 260 ; 281	6 ; 7 ; 8
16.3	Contrôle direct ou indirect	4 ; 259; 261	Présentation intégrée ; 7
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	261	7
<b>17. Transactions avec les parties liées</b>		<b>213</b>	<b>5 (note 15)</b>

	Page	Chapitre
<b>18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société</b>		
18.1 Informations financières historiques	1; 321	-
18.1.1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	152 à 222 ; 224 à 254	5 ; 6
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3 Normes comptables	158 à 161 ; 227	5 ; 6
18.1.4 Changement de référentiel comptable	N/A	N/A
18.1.5 Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	152 à 218 ; 224 à 250	5 ; 6
18.1.6 États financiers consolidés	152 à 156	5
18.1.7 Date des dernières informations financières	152 à 218 ; 224 à 250	5 ; 6
18.2 Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	N/A	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	218 à 222 ; 251 à 254	5 ; 6
18-3-1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	N/A	N/A
18-3-2 Autres informations auditées	N/A	N/A
18.3.3 Informations financières non auditées	N/A	N/A
18.4 Informations financières pro forma	3; 28 à 29 ; 159 ; 199 à 200 ; 242	Présentation intégrée ; 1 ; 5 ; 6
18-5 Politique de distribution de dividendes	3 ; 13; 29 ; 210 ; 214 ; 269	Présentation intégrée ; 1 ; 5 ; 6 ; 7
18.5.1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	269	7
18.5.2 Montant du dividende par action	3 ; 13; 29 ; 210 ; 214 ; 269	Présentation intégrée ; 1 ; 5 ; 6 ; 7
18.6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	193 ; 240 ; 248	5 ; 6
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A	N/A
<b>19. Informations complémentaires</b>		
19.1 Informations sur le capital social	259 - 260; 264	7
19.1.1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	239 ; 249 ; 259 à 260 ; 264	6 ; 7
19.1.2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	259	7
19.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	262 à 264	7
19.1.4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	266	7
19.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	267 à 268	7
19.1.6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	82	3
19.1.7 Historique du capital social	264	7
19-2 Acte constitutif et statuts	276 à 281	8
19.2.1 Registre et objet social	18	1
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	267	7
19.2.3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	267	7
<b>20. Contrats importants</b>	<b>38 - 39</b>	<b>2</b>
<b>21. Documents disponibles</b>	<b>284</b>	<b>8</b>

# Informations relatives au Rapport de gestion de la Société

Textes de référence		Présentation de l'activité et commentaires sur l'exercice	Pages
CCom	L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, et indicateurs clés de performance de nature financière	152 à 217, 224 à 250
CCom	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personne	100-149, 272
CCom	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	30
CCom	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	28 - 30, 214, 248
CCom	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	37-44
CCom	L. 225-100-1	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	173-174
CCom	L. 225-102-2	Activités polluantes ou à risque	N/A
CCom	L. 225-100-1	Procédures de contrôle interne	45-49
CCom	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	25
CGI	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	270
Textes de référence		Déclaration de performance extra-financière	Pages
CCom	R. 225-105-1	Modèle d'affaires	Présentation intégrée 8 – 9
CCom	L. 225-102-1, III et R. 225-105	Informations sur la manière dont le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Description des principaux risques liés à l'activité</li> <li>■ Description des politiques appliquées par le Groupe pour prévenir, identifier et atténuer ces risques</li> <li>■ Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance</li> </ul>	Chapitre 2 37-44 Chapitre 4 107 à 131 Chapitre 8 272
CCom	L. 225-102-1, III et R. 225-105, II-B-1° et 2° L. 225-102-4	Informations sur la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	129 à 130
		Informations sur le respect des droits de l'homme	102
		Plan de vigilance	131- 132
Textes de référence		Autres informations	Pages
CCom	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	83-87, 176-178,
CCom	L. 225-185 L. 225-197-1	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux et conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	84 - 94, 176-178
CCom	L. 441-6-1 et D. 441-4	Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	249 - 250
CGI	Article 39-4	Montant global des charges non déductibles	232
CMF	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	265
CCom	L. 225-102-4	Plan de vigilance	131 - 132
CCom	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	265-266
CCom	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	262-263

CCom	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	259-260
CCom	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles	N/A
CMF	L. 511-6	Montant des prêts à moins de 2 ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
CCom	L. 225-211 alinéa 2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	262-263
<b>Textes de référence</b>		<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>	<b>Pages</b>
CCom	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	249

## Informations relatives au Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Textes de référence	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Pages
CCom L. 225-37-2	Principes et critères de détermination arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	83-97
CCom L. 225-37-2	Projets de résolution relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote <i>ex ante</i> )	288 - 289 ; 306-307
CCom L. 225-37-3	Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice à chacun des mandataires sociaux	90-97
CCom L. 225-37-3	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux	90-97
CCom L. 225-37-4, 1°	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	62-76
CCom L. 225-37-4, 2°	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	N/A
CCom L. 225-37-4, 3°	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	265-266
CCom L. 225-37-4, 4°	Modalités d'exercice de la direction générale	7, 32-33, 54-55
CCom L. 225-37-4, 5°	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	55-82
CCom L. 225-37-4, 6°	Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et description de ses objectifs, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	58-59
CCom L. 225-37-4, 7°	Éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du directeur général	N/A
CCom L. 225-37-4, 8°	Application du code de gouvernement d'entreprise	98
CCom L. 225-37-4, 9°	Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	280-281
CCom L. 225-37-5	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	267

# Informations relatives au Rapport financier annuel de la Société

	Pages	Chapitre
<b>1. Rapport de gestion</b>		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	152 à 168, 228 à 229	5, 6
Analyse des résultats	152 à 217, 228 à 232	5, 6
Analyse de la situation financière	152 à 217, 233 à 250	5, 6
Indicateur clés de performance de nature non financière, notamment relatifs aux questions d'environnement et de personnel	100 à 149, 272	4, 8
Filiales et participations	31, 213, 236	1,5,6
Principaux risques et incertitudes	35 à 51, 272 à 275	2, 8
Utilisation des instruments financiers et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	199 à 206	5
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	45 à 49	2
Rachat par la société de ses propres actions	262 à 263	7
<b>2. Comptes consolidés</b>	152 à 217	5
<b>3. Comptes sociaux</b>	224 à 250	6
<b>4. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	218 à 222, 251 à 254	5, 6
<b>5. Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	53 à 98	3
<b>6. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	N/A	N/A
<b>7. Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel</b>	321	-

**TRANSPARENCE** LABEL OR



Pour en savoir plus,  
rendez-vous sur [www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com)

Société anonyme au capital de 20 547 701 € – 326 820 065 RCS Annecy  
Siège Social : PAE les Glaisins - Annecy-le-Vieux – FR 74940 Annecy  
Direction Générale : 6 Avenue Kleber – FR 75116 Paris

**sopra**  **steria**



**Sopra Steria Group**

Direction générale  
6 avenue Kleber  
FR 75116 Paris  
Tél. : +33(0)1 40 67 29 29  
Fax : +33(0)1 40 67 29 30

[contact-corp@soprasteria.com](mailto:contact-corp@soprasteria.com)  
[www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com)