# RÉUSSIR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ENSEMBLE



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL



2018

sopra steria

PRÉSENTATION INTÉGRÉE DE SOPRA STERIA 2

Message du Président 2
Chiffres clés 2018 3
Projet d'entreprise 4
Responsabilité d'entreprise 5
Modèle d'affaires et chaîne de création de valeur 6
Répartition du chiffre d'affaires et des effectifs 8
Stratégie 9
Gestion des risques 10
Gouvernance 11
Performance financière 12
Dialogue avec les investisseurs 13

1 PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE SOPRA STERIA RFA 15

1. Histoire de Sopra Steria Group 16
2. Situation générale du secteur des ESN 17
3. Activités de Sopra Steria 18
4. Stratégie et objectifs 23
5. Investissements et évolutions récentes 25
6. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2018 26
7. Organisation du Groupe 27
8. Facteurs de risques et contrôle 28

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 45

1. Conseil d'administration 46
2. Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux 68
3. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef 76

3 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE RFA 77

1. Sopra Steria, un groupe engagé pour un monde durable et responsable 79
2. Responsabilité sociale : un collectif responsable et engagé 83
3. Responsabilité sociétale : associer nos parties prenantes pour amplifier l'impact de notre contribution 88
4. Responsabilité environnementale : innover en faveur de l'environnement sur l'ensemble de notre chaîne de valeur 92
5. Éthique et Conformité 99
6. Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB 102
7. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion 104

4 COMPTES CONSOLIDÉS 2018 RFA 107

État du résultat net consolidé 108
État du résultat global consolidé 109
État de la situation financière consolidée 110
État des variations des capitaux propres consolidés 111
Tableau des flux de trésorerie consolidés 112
Notes aux états financiers consolidés 113

5 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE 179

1. Description de la Société 183
2. Faits majeurs 183
3. Principes comptables et méthodes d'évaluation 183
4. Notes relatives au bilan 186
5. Notes relatives au compte de résultat 195
6. Autres informations 199

6 CAPITAL ET ACTION SOPRA STERIA GROUP RFA 215

1. Informations générales 216
2. Répartition du capital 217
3. Participation des salariés au capital 218
4. Droits de vote 218
5. Franchissements de seuils 218
6. Pactes d'actionnaires 219
7. Contrôle 220
8. Programme de rachat d'actions 220
9. Évolution du capital 222
10. Titres donnant accès au capital - dilution potentielle 222
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 223
12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 22 juin 2016 et du 12 juin 2018 223
13. Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition 225
14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris 225
15. Évolution du cours de l'action 226
16. Dividende par action 226

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 227

1. Carte d'identité de Sopra Steria Group 228
2. Informations relevant d'obligations spécifiques – autres risques 229
3. Actes constitutifs et statuts 234
4. Responsable du document de référence et informations sur le contrôle des comptes 239
5. Calendrier indicatif de publication des résultats 240
6. Liste des informations réglementées publiées en 2018 240
7. Documents accessibles au public 241

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 243

1. Ordre du jour 244
2. Présentation des résolutions 245
3. Texte des projets de résolutions 248
4. Rapports spéciaux du Conseil d'administration 252

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE RFA 254

INDEX 255

GLOSSAIRE 258

TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 260


Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

TRANSPARENCE LABEL OR

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

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018



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



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 12/04/2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Sopra Steria Group, Direction de la Communication, 6 Avenue Kleber, 75116 Paris, sur le site Internet : https://www.soprasteria.com/et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

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 2016 :

le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381, est détaillé dans la table de concordance, pages 296 à 297 - 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 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381 (respectivement en pages 143 à 211 et 212) ;

les comptes individuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381 (respectivement en pages 213 à 240 et 241) ;

le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381 (en pages 242 à 243).

### 2. 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 ;

les 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 196) ;

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).

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 de référence.

# MESSAGE DU PRÉSIDENT

"Notre monde est confronté à de nombreux bouleversements et nos clients engagent de profondes transformations. Notre secteur d'activité vit également des mutations importantes. Comme il l'a fait au cours des 50 dernières années, le Groupe Sopra Steria s'adapte à son environnement afin d'entretenir et de renforcer ses relations de partenariat durable avec ses grands clients.

Au sein de Sopra Steria, qui a dépassé les 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie désormais près de 45 000 collaborateurs, les décisions stratégiques privilégient la vision à long terme et le respect des engagements pris envers les clients. Nous veillons en permanence au bon calibrage des investissements nécessaires pour assurer le développement et la pérennité du Groupe.

Dans le même esprit, nous avons fait le choix depuis de nombreuses années de prendre une part active aux grands changements sociaux, environnementaux et sociétaux, et d'apporter une contribution positive aux enjeux qu'ils représentent. C'est à ce titre que notre politique de croissance durable a été récompensée : le Groupe a été, en janvier 2019 classé pour la 2e année consécutive dans la A List , le plus haut niveau, du CDP pour sa performance environnementale et a obtenu le niveau Gold avancé par EcoVadis pour sa performance globale en matière de responsabilité d'entreprise.

"Notre politique de croissance durable a été récompensée : le Groupe a été, en janvier 2019, classé pour la 2e année consécutive dans la A List , le plus haut niveau, du CDP pour sa performance environnementale."

Dans le cadre de notre projet indépendant, notre stratégie repose sur deux piliers principaux : l'approfondissement de la valeur ajoutée fournie à nos grands clients sur leurs domaines métiers spécifiques et notre activité de software, qui constitue un levier de différenciation par rapport à nos concurrents, en particulier dans le domaine des services financiers où nous pouvons faire jouer les synergies avec les activités de services.

L'année 2018 a été une année d'avancées majeures dans la construction de notre modèle, d'investissements dans l'innovation et d'acquisitions clés. Des difficultés de production ont impacté les résultats. Elles indiquent que les transformations engagées dans le Groupe doivent s'accélérer et bénéficier d'une gouvernance interne renforcée. Les décisions nécessaires ont été prises et sont mises en œuvre. L'exécution de la stratégie à moyen terme en sera renforcée.

Parmi les principales avancées de 2018, mentionnons la progression de l'activité de Conseil qui a représenté 10 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 7,5 % l'année précédente. Citons également les premiers signes encourageants enregistrés dans le cadre de la profonde transformation engagée au Royaume-Uni. Ils concernent l'adaptation des ressources humaines et l'évolution, au second semestre, du chiffre d'affaires et de la rentabilité opérationnelle. Rappelons enfin que de grands projets de transformation ont été menés à bien par Sopra Banking Software avec les mises en production notamment de Platform pour des clients européens, d'Amplitude Up pour des clients d'Afrique anglophone et de Cassiopae en Amérique du Nord. Une position mondiale sans équivalence dans le domaine des logiciels de l'Asset Finance a également été créée avec l'acquisition d'Apak.

Nous avons entamé l'année 2019 avec optimisme et détermination, conscients des actions restant à mener pour atteindre nos objectifs. Dans un marché porté par la transformation digitale, nous sommes confiants dans notre capacité à améliorer notre performance de façon progressive et continue. Sur le moyen terme, nous visons 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."



"Nous avons entamé l'année 2019 avec optimisme et détermination, conscients des actions restant à mener pour atteindre nos objectifs."

PIERRE PASQUIER Président du Groupe Sopra Steria

# CHIFFRES CLÉS 2018

Sopra Steria, un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe, propose 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 métiers (Business Process Services).

**CHIFFRE D'AFFAIRES**

**4,1 Md €**

4,9 % de croissance organique[1]

**85 %** Services numériques
**15 %** Édition de solutions

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ**

**307,9 M €**

7,5 % du chiffre d'affaires

**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE**

**125,1 M €**

3,1 % du chiffre d'affaires

**RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION**

**6,20 €**

**DIVIDENDE PAR ACTION**

**1,85 €**[2]

**NOMBRE DE COLLABORATEURS**

**44 114**

**NOMBRE D'IMPLANTATIONS**

**184**

**NOMBRE DE PAYS**

**25**

**CAPITAUX PROPRES**

**1,3 Md €**

**DETTE FINANCIÈRE NETTE**

**620,9 M €**

Soit 1,68 × L'EBITDA *pro forma* 12 mois glissant

**CAPITALISATION AU 28/02/2019**

**2,1 Md €**

**TOP 5**
Des acteurs européens

**TOP 10**
Des acteurs opérant en Europe

1 Les indicateurs alternatifs de performance sont définis dans le glossaire du présent document.
2 Dividende proposé à l'assemblée générale du 12 juin 2019

En savoir plus, voir chapitre 4

# PROJET D'ENTREPRISE

## 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

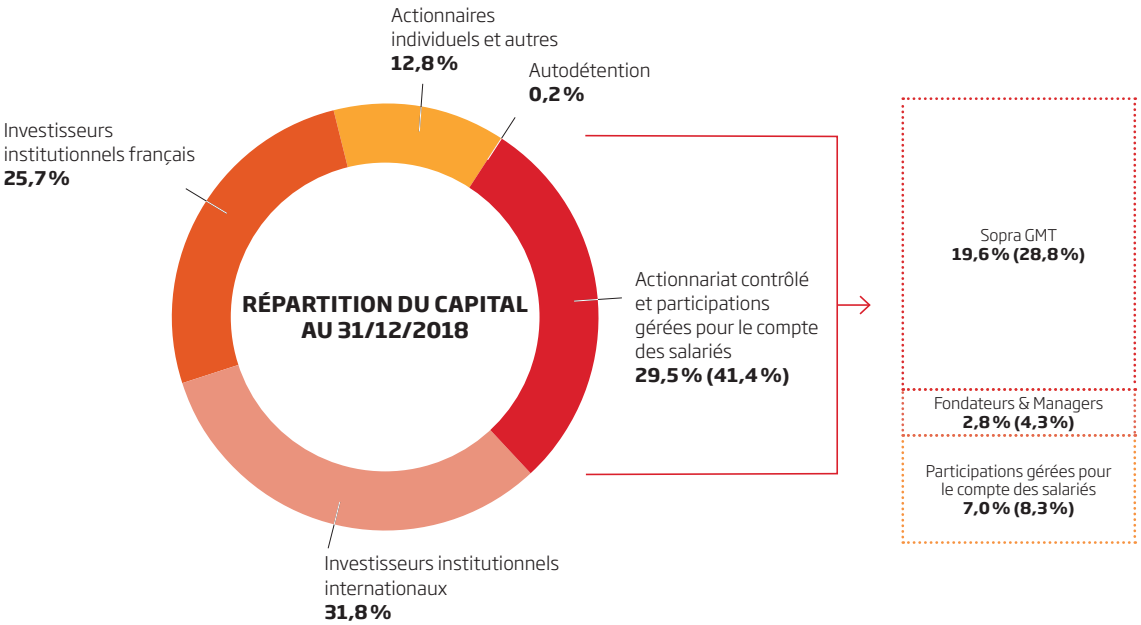
Agilité, circuits courts, vitesse d'exécution font partie de l'ADN du Groupe. La primauté du service au client, l'autonomie de décision des managers, le sens du collectif et le respect de l'autre sont au cœur des valeurs.

### L'IMPORTANCE DU CAPITAL HUMAIN

Une politique de ressources humaines exigeante focalisée sur des talents adaptés à la culture d'entreprise et sur le développement des compétences des collaborateurs.

En savoir plus, voir chapitre 1

## UN ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE GARANT DU PROJET




**20 547 701** actions cotées.
**26 147 566** droits de vote exerçables.
**XX,X %** = pourcentage de détention du capital.
**(XX,X %)** = pourcentage des droits de vote exerçables.

TPI au 31/12/2018 - Seuil de détention supérieur à 1000 actions

En savoir plus, voir chapitre 6

## HISTOIRE DE SOPRA STERIA

### Un partenaire stratégique des grands comptes et organisations européennes

Sopra Steria s'affirme comme un des leaders européens de la transformation numérique. En 2018, coté au SBF 120, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 4,1 Md€ et rassemble plus de 44 000 salariés dans plus de 25 pays.
Sopra Steria est né de la fusion en 2014 de deux des plus anciennes entreprises de services du numérique (ESN) 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 ses clients.

En savoir plus, voir chapitre 1

# RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Depuis plus de 50 ans, le Groupe s'est construit autour de fondamentaux solides, sur des principes d'éthique et des valeurs qui le caractérisent. Notre volonté est d'être une entreprise engagée sur les grands enjeux de société qui se posent aujourd'hui en nous appuyant sur nos principes et valeurs, et en fixant des objectifs ambitieux porteurs de sens et créateurs de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

La stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria s'appuie sur 7 grands enjeux :
- Être un employeur de référence qui attire les meilleurs talents, favorise le dialogue social et promeut la diversité et l'égalité des chances ;
- Instaurer un dialogue constructif, transparent et permanent avec nos parties prenantes ;
- Être un partenaire de référence pour nos clients au plus près de leurs enjeux en leur apportant le meilleur des technologies ;
- Associer l'ensemble de notre chaine de valeur dans notre démarche de responsabilité d'entreprise pour contribuer à un monde plus durable ;
- Réduire l'impact environnemental de nos activités et contribuer à une économie bas carbone ;
- Agir de manière éthique et intègre dans notre fonctionnement au quotidien et dans toute nos activités ;
- Soutenir les communautés locales en renforçant nos actions de solidarité notamment dans le domaine de l'inclusion numérique.

Cette stratégie est portée par une démarche de progrès déclinée par grands sujets. Cette démarche s'appuie sur **notre engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies**, une analyse matricielle des enjeux du Groupe et une gouvernance qui pilote le déploiement de la politique et des démarches associées.

## NOS ENGAGEMENTS

### SOCIAL

- Égalité des chances
- Employabilité
- Insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap renforcée
- Développement des compétences
- Gestion des carrières

### SOCIÉTAL

- Renforcement du dialogue avec les parties prenantes
- Programmes de solidarité associant les collaborateurs en soutien des communautés locales

### ENVIRONNEMENTAL

- Objectif de réduction des GES[1] par collaborateur : -43 % entre 2015 et 2025 approuvé par le SBTI [2] (-29,1% réalisé entre 2015 et 2018)
- CarbonNeutral® sur les déplacements professionnels, les bureaux et data centers sur site et hors site du Groupe
- Intégrer les enjeux du développement durable dans la proposition de valeur : c'est mesurer l'impact des solutions proposées à nos clients au regard de leurs enjeux environnementaux

### ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

- Une Charte Éthique enrichie d'un Code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence, éditée en 10 langues, et diffusée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe

## Trois reconnaissances majeures internationales obtenues début 2019

- **CDP Climate change**
  Sopra Steria est classé pour la seconde année consécutive dans la **catégorie A List** pour sa performance environnementale
- **CDP Supplier Engagement leader**
  La performance de la chaîne d'approvisionnement de Sopra Steria en matière d'engagement environnemental le place également dans la catégorie de "Supplier engagement leader"
- **EcoVadis**
  Sopra Steria a obtenu le **niveau Gold avancé** pour sa performance en matière de Responsabilité d'Entreprise

## Entrée dans 3 nouveaux indices ESG en 2018

- Dow Jones Sustainability Europe Index (DJSI Europe Index)
- Eurozone 120 Index
- ESI Excellence Europe Index (Ethibel Sustainability Europe Index)

1 Gaz à Effet de Serre sur les déplacements professionnels, bureaux et Data Centers sur site et hors site
2 Science Based Targets initiative

En savoir plus, voir chapitre 3

# MODÈLE D'AFFAIRES ET...

## Notre mission

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, notre mission consiste à être force de proposition auprès de nos clients et à les accompagner dans leurs transformations, en faisant le meilleur usage du numérique.

## Notre métier

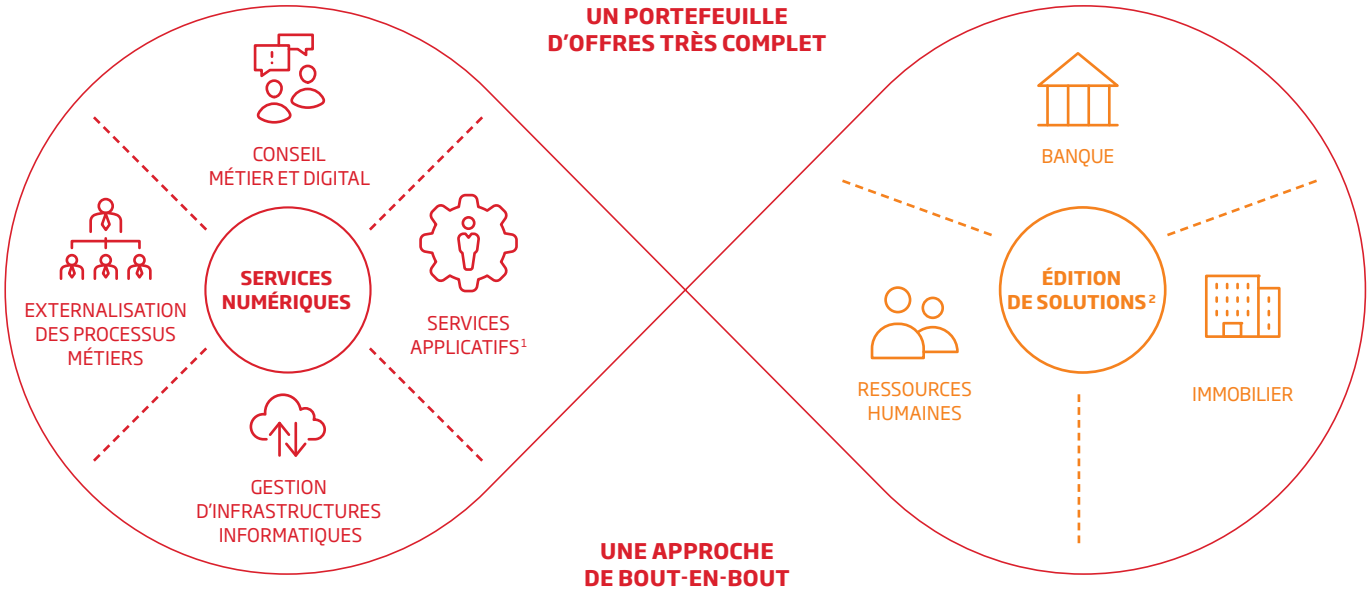
Sopra Steria apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations, en accompagnant celles-ci tout au long de leur transformation numérique en Europe et à l'international.

## Notre marché

- Dépenses en services du numérique en Europe de l'Ouest : 305 Md€ en 2018.*
- Un marché en croissance de plus de 4 % par an d'ici 2022.*
- Sopra Steria figure au top 10 des ESN œuvrant en Europe (hors captives et acteurs purement locaux).

(*) Source : Gartner, 4ème trimestre 2018, à U.S dollars 2013 constant

## Notre offre




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

En savoir plus, voir chapitre 1

# … CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR

**ADN DE SOPRA STERIA**

Culture d'entrepreneur, proximité client, sens de l'engagement, croissance durable et responsabilité d'entreprise

**INNOVATIONS & TECHNOLOGIES**

Cloud, Data, IA, Blockchain, Cybersécurité, Mobility, IoT

**PENSER ET CONSTRUIRE LE FUTUR VALORISER L'EXISTANT**

Digitalisation des services de nos clients

**NOS PRINCIPALES RESSOURCES**

**EXPERTISE MÉTIER/ TECHNOLOGIQUE/ CONDUITE DE TRANSFORMATION**

**SYSTÈMES RÉPONDANT AUX ENJEUX STRATÉGIQUES ET MÉTIERS DE NOS CLIENTS**

**COLLABORATEURS**
**PARTENAIRES STRATÉGIQUES**
**SOUS-TRAITANTS**
**START-UPS**
**FOURNISSEURS**
**ÉCOLES ET UNIVERSITÉS**

**UNE APPROCHE DE BOUT-EN-BOUT**



**UN PORTEFEUILLE D'OFFRES TRÈS COMPLET**

**FOCALISATION GRANDS CLIENTS**

8 verticaux stratégiques
Domaines métiers ciblés

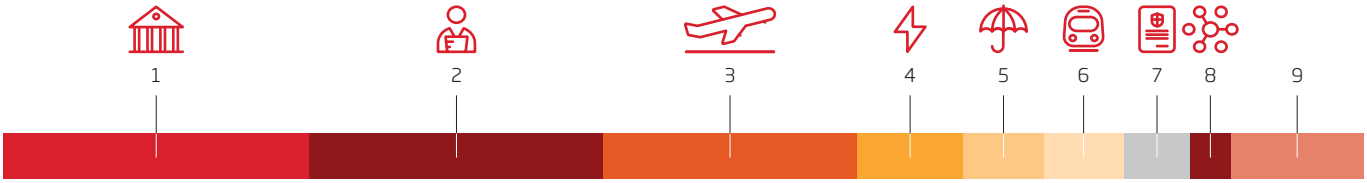
En savoir plus, voir chapitre 1

# RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

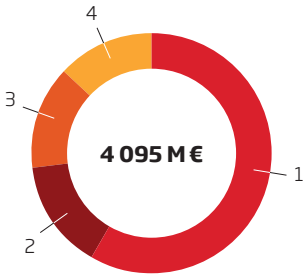
## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR VERTICAL

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Banque | **22%** | 4 | Énergie, Utilities | **7%** | 7 | Télécoms, Médias et Jeux | **5%** |
| 2 | Secteur public | **22%** | 5 | Assurance | **6%** | 8 | Distribution | **3%** |
| 3 | Aerospace, Défense, Sécurité intérieure | **17%** | 6 | Transport | **6%** | 9 | Autres | **12%** |

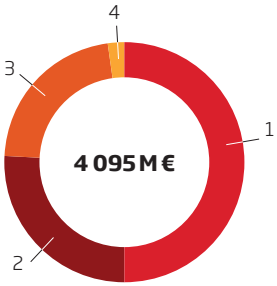



### CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE PAR MÉTIER



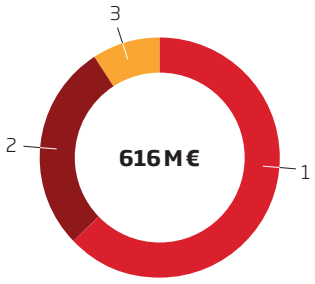

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Conseil & intégration de systèmes | **64%** |
| 2 | Édition de solutions | **15%** |
| 3 | Gestion d'infrastructures informatiques | **12%** |
| 4 | Business Process Services | **9%** |

### CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



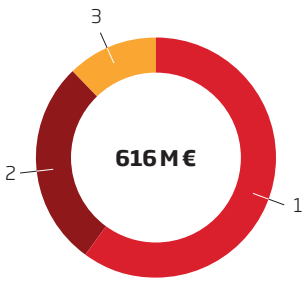

| | | |
|---|---|---|
| 1 | France | **50%** |
| 2 | Royaume-Uni | **21%** |
| 3 | Autre Europe | **27%** |
| 4 | Reste du monde | **2%** |

### CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOLUTIONS PAR PRODUIT




| | | |
|---|---|---|
| 1 | Sopra Banking Software | **61%** |
| 2 | Sopra HR Software | **27%** |
| 3 | Solutions de gestion immobilière | **12%** |

### CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOLUTIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE




| | | |
|---|---|---|
| 1 | France | **59%** |
| 2 | Reste de l'Europe | **26%** |
| 3 | Reste du monde | **15%** |

### EFFECTIFS

GROUPE
**44 114**
collaborateurs

FRANCE
**19 013**

ROYAUME-UNI
**6 407**

AUTRE EUROPE
**10 095**

RESTE DU MONDE
**344**

X-SHORE[1]
**8 255**

1 Inde, Pologne, Espagne et Afrique du Nord

En savoir plus, voir chapitre 1

# STRATÉGIE

## AMBITIONS STRATÉGIQUES

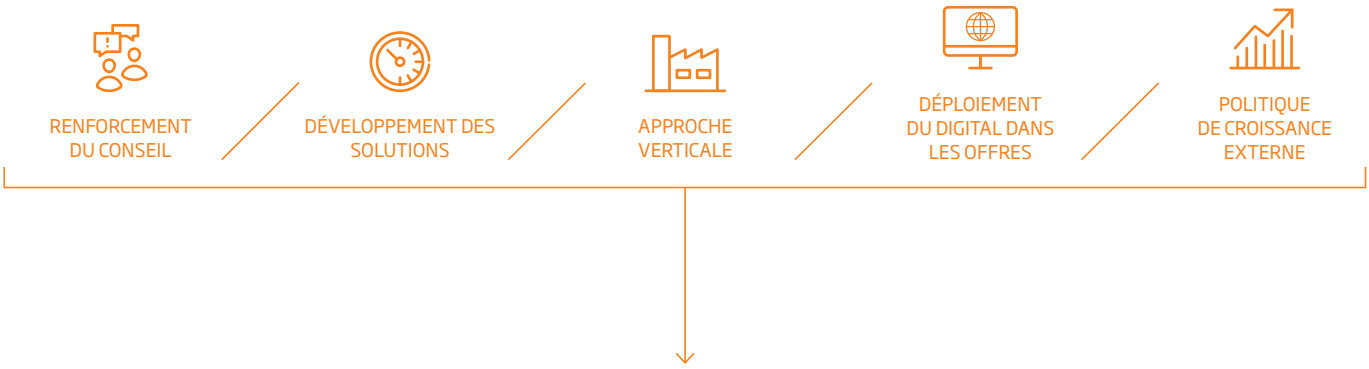
### Services

- **Partenaire stratégique** des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques en Europe, accompagnant de bout-en-bout la transformation de leur modèle d'affaires et de leur modèle opérationnel en faisant le meilleur usage du digital et des solutions du Groupe

### Solutions

- Priorité sur **la banque**
- Éditeur de solutions cœur de métier pour les banques de détail et les sociétés de financements spécialisés, parmi les leaders sur ses marchés cibles :
  – EMEA pour solutions de core banking
  – Monde pour les solutions de financements spécialisés

## LEVIERS STRATÉGIQUES




### VALEUR AJOUTÉE

Sopra Steria se démarque de ses concurrents en continuant de renforcer ses deux facteurs clés de différenciation : des solutions pour les métiers qui, alliées à sa palette complète de services, lui confèrent une offre unique dans la profession et 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 au cœur des métiers de ses clients.

### INNOVATION

Pour favoriser et amplifier l'innovation, de nombreuses initiatives sont encouragées : mission d'innovation donnée aux équipes de projet ; concours internes de développement de nouveaux usages numériques pour les marchés du Groupe ; hackathons ouverts aux clients et aux partenaires ; espaces de démonstration, de co-design, de développement rapide et de veille technologique ouverts aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires dans chacune des grandes implantations du Groupe (DigiLabs), etc.

### APPROCHE DE BOUT-EN-BOUT

Fort d'une palette de solutions et de services parmi les plus complètes du marché, le Groupe s'emploie à développer ses capacités d'ensemblier pour fédérer tous ses métiers et son écosystème de partenaires (start-up, éditeurs tiers, etc.) autour de propositions de valeur globales et "sans couture", répondant le plus largement possible aux enjeux métiers de ses clients.

## OBJECTIFS À MOYEN TERME

La stratégie du Groupe est réaffirmée autour d'un projet indépendant et créateur de valeur, reposant sur la conquête, la valeur ajoutée et la différentiation, notamment au travers d'une activité de solutions. Dans ce cadre et sur la base d'un marché tiré par la transformation digitale, Sopra Steria est confiant dans sa capacité à améliorer de façon progressive et continue sa performance. Le Groupe vise une croissance organique annuelle de son 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.

En savoir plus, voir chapitre 1

# GESTION DES RISQUES

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

**Conseil d'administration / Comité d'Audit**

**Direction Générale**

**1E LIGNE DE MAÎTRISE**

**Opérationnels**

Toutes entités
Toutes géographies
Toutes activités

**2E LIGNE DE MAÎTRISE**

**Directions**
Financière
Industrielle
Ressources humaines
Juridique
Responsabilité d'entreprise et développement durable

**Direction Contrôle Interne et Gestion des Risques**

**3E LIGNE DE MAÎTRISE**

**Audit Interne**

**Audit Externe**

## IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

L'exercice de cartographie des risques porte sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes, intégrant des enjeux financiers et extra-financiers. 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, fort"). Dans ce cadre, sont identifiés les risques principaux, à savoir les risques les plus importants pour Sopra Steria en termes de probabilité d'occurrence et d'ampleur quant à leur impact. Ils ont été hiérarchisés par catégorie de risques.

**PRINCIPAUX RISQUES OPÉRATIONNELS**

- Risque lié à l'évolution des marchés et des affaires
- Risque lié à l'adaptation des compétences*
- Risque lié à la protection et à la sécurité des données clients
- Risque lié à l'exécution des projets
- Risque lié à la continuité des services et la sécurité des systèmes
- Risque lié à l'attractivité et à la rétention des talents*
- Risque lié à la perte d'un client significatif
- Risque lié aux activités dans des pays à risques
- Risque lié au Brexit
- Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite

**PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS**

- Risque de manquement à l'éthique ou à la loi*

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 1 du présent document.

* 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.

En savoir plus, voir chapitre 1

# GOUVERNANCE

## CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 11 AVRIL 2019

PIERRE PASQUIER, Président du Conseil d'administration

**MEMBRES**

16

- 15 administrateurs dont 2 administrateurs représentant les salariés
- 1 censeur

**ADMINISTRATEURS**

54 %

**ADMINISTRATRICES**

46 %

**ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS AU 31/12/2018**

60

**NATIONALITÉS**

7

**ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**

54%

7 administrateurs indépendants sur 13 administrateurs désignés par l'Assemblée générale.

## COMPÉTENCES REPRÉSENTÉES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

| | |
|---|---|
| • Connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation | **75 %** |
| • Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe | **63 %** |
| • Entrepreneur | **50 %** |
| • Direction générale d'un groupe international | **56 %** |
| • Finance, contrôle et gestion des risques | **50 %** |
| • Ressources humaines et relations sociales | **63 %** |
| • Dimension internationale | **88 %** |
| • Enjeux sociétaux | **63 %** |
| • Connaissance d'Axway Software | **31 %** |
| • Expérience opérationnelle dans le Groupe Sopra Steria | **56 %** |

En savoir plus, voir chapitre 2

## LA DIRECTION DU GROUPE

L'organisation du Groupe s'articule autour de fonctions centrales 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.

**VINCENT PARIS**
Directeur général
Sopra Steria Group

**JOHN TORRIE**
Directeur général adjoint
Sopra Steria Group

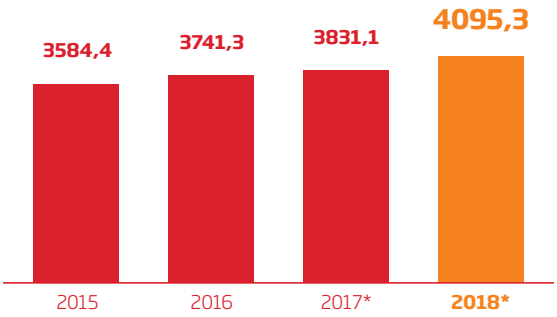
**LAURENT GIOVACHINI**
Directeur général adjoint
Sopra Steria Group

Le Comité Exécutif est composé de la Direction générale et des Directeurs des grandes entités opérationnelles et fonctionnelles.
Le Comité de Direction comprend les membres du Comité Exécutif et d'autres directions d'entités opérationnelles et fonctionnelles.

En savoir plus, voir chapitre 1

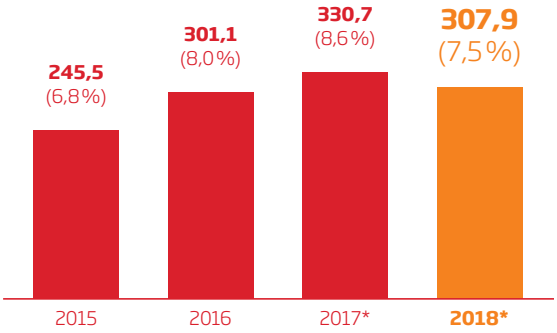
# PERFORMANCE FINANCIÈRE

**CHIFFRE D'AFFAIRES**
en millions d'euros



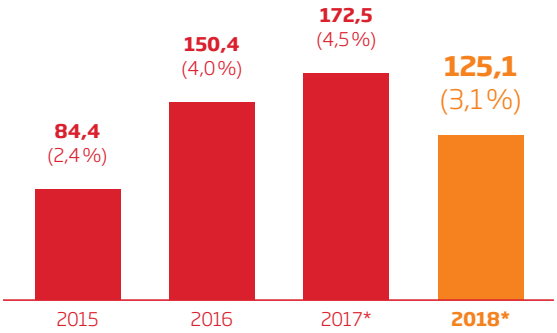

* IFRS 15

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ**
en millions d'euros et % du CA



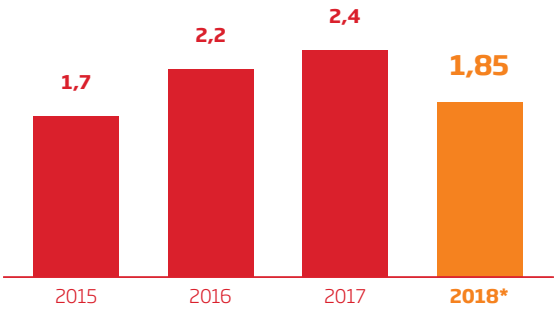

* IFRS 15

**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE**
en millions d'euros et % du CA



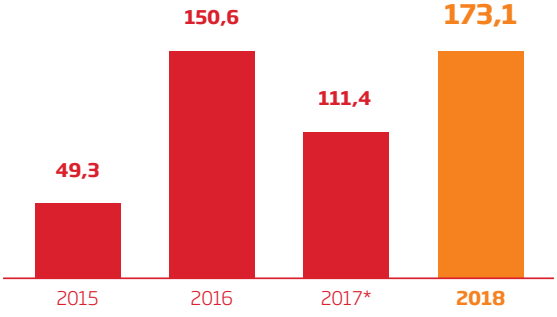

* IFRS 15

**DIVIDENDE EN EUROS**
par action




* Montant proposé à l'assemblé générale du 12 juin 2019

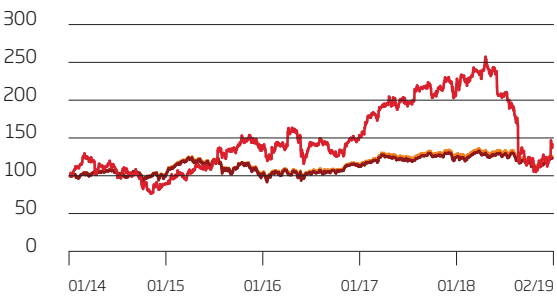
**FLUX NET DE TRÉSORIE DISPONIBLE**
en millions d'euros




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

**PERFORMANCE DE L'ACTION SOPRA STERIA SUR 5 ANS***
Comparée aux performances du SBF120 et du CAC40

SOPRA STERIA **+42,42%** SBF120 **+26,44%** CAC 40 **+23,97%**




* Base 100 au 02/01/2014

# 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, Dow Jones Sustainability Europe Index (DJSI Europe Index), 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 2019

| | |
|---|---|
| **22 février 2019** avant bourse | Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2018* |
| **26 avril 2019** avant bourse | Chiffre d'affaires 1er trimestre 2019 |
| **12 juin 2019** | Assemblée générale annuelle |
| 2 juillet 2019 | Détachement du coupon |
| 4 juillet 2019 | Paiement du dividende |
| **26 juillet 2019** avant Bourse | Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2019* |
| **25 octobre 2019** avant Bourse | Chiffre d'affaires 3e trimestre 2019 |

* 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.

## RENCONTRES AVEC LES INVESTISSEURS

**INSTITUTIONS RENCONTRÉES**
217

**PAYS COUVERTS**
9

**VILLES COUVERTES**
15

**INVESTISSEURS RENCONTRÉS**
263

**ROADSHOWS**
22

**CONFÉRENCES**
8

**ENTRÉE DANS LE TOP20 DU GRAND PRIX DE LA TRANSPARENCE * des informations règlementées à la 14e place**

## PART DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS DANS LE CAPITAL DU GROUPE

**31,8 %**
investisseurs institutionnels internationaux

**29,5 %**
actionnariat contrôlé et participations gérées pour le compte des salariés

**25,7 %**
investisseurs institutionnels français

**0,2 %**
autodétention

**12,8 %**
part de l'actionnariat individuel et autre

TPI au 31/12/2018 - Seuil de détention supérieur à 1 000 actions

TRANSPARENCE LABEL OR

Ce label distingue les Documents de référence les plus transparents selon les critères du classement annuel de la transparence.
*Comité scientifique du Grand Prix de la Transparence organisé par Labrador

# RESTONS EN CONTACT

## 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
Tel. : +33.1.40.67 .68.16
Email : investors@soprasteria.com

# 1 PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE SOPRA STERIA


1. HISTOIRE DE SOPRA STERIA GROUP 16

2. SITUATION GÉNÉRALE DU SECTEUR DES ESN 17
2.1. Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN 17

3. ACTIVITÉS DE SOPRA STERIA 18
3.1. Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe 18
3.2. L'expertise métier au cœur de notre stratégie 21
3.3. Recherche et Développement dans l'Édition de solutions 23

4. STRATÉGIE ET OBJECTIFS 23
4.1. Un positionnement fort et original en Europe 23
4.2. Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés 23
4.3. Objectifs stratégiques à moyen terme 25

5. INVESTISSEMENTS ET ÉVOLUTIONS RÉCENTES 25
5.1 Investissements de l'année 25

6. ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018 26

7. ORGANISATION DU GROUPE 27
7.1. Structure permanente 27
7.2. Structures non permanentes : affaires et projets 28

8. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE 28
8.1. Principaux risques 28
8.2. Assurances 38
8.3. Contrôle interne et gestion des risques 38
8.4. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 42

# 1. Histoire de Sopra Steria Group

## UN PROJET D'ENTREPRISE GÉNÉRATEUR DE PERFORMANCE

Sopra Steria s'affirme comme un des leaders européens de la transformation numérique. En 2018, coté au SBF 120, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 4,1 Md€ et rassemble plus de 44 000 salariés dans plus de 25 pays.

Sopra Steria est né de la fusion en 2014 de deux des plus anciennes entreprises de services du numérique (ESN) 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.

### 1968-1985

**Une réponse aux besoins d'informatisation de la Société**

L'industrie des services informatiques, tout juste naissante, accompagne la modernisation de la Société. Sopra et Steria se fixent des objectifs de croissance ambitieux pour atteindre une taille critique au plus vite et répondre aux besoins des grands comptes par des produits et services innovants.

Sopra investit dans le développement de logiciels et multiplie les marchés verticaux. Parallèlement, Steria réalise de grandes signatures dans la sphère publique.

### 1985-2000

**Le temps de la refondation**

Après deux décennies de dynamisme exacerbé, le marché des services informatiques entame une phase de maturité et affronte ses premières épreuves. En 1985, Sopra repense ses fondamentaux. Le modèle combinant deux métiers complémentaires se dessine, la Société se recentre sur l'intégration de systèmes et l'édition de logiciels. La performance économique est mise au cœur de la stratégie pour assurer l'indépendance du Groupe dans la durée et préparer l'introduction en Bourse, qui intervient en 1990.

Steria réorganise également sa structure fonctionnelle. La rationalisation et l'industrialisation des processus assurent à nouveau de beaux succès commerciaux. Les conditions sont réunies pour permettre à la Société de planifier son introduction en Bourse en 1999.

### 2000-2014

**La contribution à la transformation numérique des clients**

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. Le Groupe double de taille en intégrant les activités services de Bull en Europe, en 2001 et se renforce dans le Conseil avec l'acquisition de l'allemand Mummert Consulting en 2005. Xansa, groupe britannique, expert du BPO (*Business Process Outsourcing*), entre dans le giron de Steria en 2007. La signature de l'un des plus gros contrats de son histoire en 2013 avec le Gouvernement britannique renforce son ancrage dans le secteur public.

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 pour poursuivre sa croissance de manière autonome et partir à la conquête des États-Unis. Sopra est reconnu pour son expertise dans les services financiers, ce qui conduit à la création de Sopra Banking Software en 2012. Les solutions dédiées aux Ressources Humaines sont regroupées en 2014 au sein de la filiale Sopra HR Software.

### 2014-2019

**Une nouvelle dimension, une accélération de la performance**

Du fait des mutations induites par la transformation digitale, les problématiques métiers montent en puissance au sein du marché des services numériques. Dans ce contexte, le rapprochement amical de Sopra et Steria prend tout son sens et donne naissance le 31 décembre 2014 à un nouveau leader européen de la transformation digitale, Sopra Steria. La complémentarité des deux acteurs en matière de métiers, de verticaux stratégiques et de géographies est idéale et les cultures d'entreprise sont proches.

Dès les premiers mois de 2015, le plan d'intégration construit conjointement par les équipes de Sopra et de Steria est décliné avec succès dans les directions opérationnelles et fonctionnelles du nouveau Groupe. Dans le même temps, le Projet Sopra Steria 2020 est lancé pour améliorer la performance dans tous les domaines et augmenter la valeur ajoutée. En s'appuyant sur une offre de bout-en-bout délivrée aux grands clients selon une approche verticale, ce projet favorise les initiatives dans le domaine du Digital et met l'accent sur le Conseil et l'édition de solutions, par croissance interne et externe. En 2016, le Groupe lance *New Way*, un programme sur trois ans visant à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'une même culture et de fondamentaux partagés. Le plan d'actionnariat salarié *We Share* associe plus étroitement encore les salariés au développement du Groupe. Avec 7 % du capital géré pour le compte des collaborateurs, Sopra Steria est la première entreprise française de services du numérique en matière d'actionnariat salarié.

Les investissements stratégiques dans les Services, le Conseil et l'édition de solutions métiers se poursuivent. L'acquisition de CIMPA en octobre 2015 permet au Groupe 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 ont rejoint le groupe Sopra Steria en 2017 (Kentor, 2MoRO et Galitt). Ces acquisitions ont participé respectivement au renforcement du positionnement de Sopra Steria en Scandinavie, sur le vertical aéronautique et dans le domaine bancaire.

En 2018, les sociétés **BLUECARAT**, société allemande de services informatiques et **It-Economics**, société allemande de conseil dans le numérique, dont les acquisitions ont été finalisées respectivement le 3 mai et le 5 juillet 2018, ont contribué au renforcement de Sopra Steria en Allemagne.

Au premier semestre 2018, Sopra Banking Software s'est renforcé avec l'acquisition d'**O.R. System**, puis au second semestre, avec celle d'**Apak.**

Sopra Steria apporte ainsi une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations. Combinant connaissance fine des métiers, valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, l'entreprise accompagne ses clients dans cette transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique.

# 2. Situation générale du secteur des ESN

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

En 2018, les services du numérique en Europe de l'Ouest ont représenté un marché estimé à 305 Md€ [(1)].

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

| **Pays** *(en milliards d'euros)* | **Estimations 2018** |
|---|---|
| France | 40,3 |
| Royaume-Uni | 90,8 |
| Allemagne | 52,7 |
| Reste de l'Europe | 121,2 |
| **TOTAL** | 305,0 |

*Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2018, à U.S dollars 2013 constant.*

La croissance du marché en Europe de l'Ouest est estimée à environ 4 % en 2018, dont 4,6 % en Allemagne, 4 % en France et 2,4 % au Royaume-Uni. D'après les analyses de marché (source Gartner), cette tendance devrait se maintenir avec une croissance annuelle de plus de 4 % par an d'ici 2022.

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

| **Métiers** *(en milliards d'euros)* | **Estimations 2018** |
|---|---|
| *Consulting* | 61,2 |
| Développement et Intégration de systèmes | 75,7 |
| Services IT externalisés | 129,7 |
| *Business Process Outsourcing* | 38,4 |
| **TOTAL** | 305,0 |

*Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2018, à U.S dollars 2013 constant.*

Les segments des processus métiers externalisés (*Business Process Outsourcing*) et des services IT externalisés ont crû à un rythme estimé respectivement à 2,9 % et 2,8 % en 2018. Les segments les plus dynamiques ont été les services liés au développement applicatif et à l'intégration de systèmes (croissance estimée à +4 %) et le conseil (croissance estimée à +7,7 %).

Deux caractéristiques du marché européen peuvent être soulignées :

- trois pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France) concentrent 60 % des dépenses en services du numérique [(1)] ;
- 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 [(1)].

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 4 % 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 ou 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.

*(1) Source : Rapport Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2018 à U.S dollars 2013 constant.*

# 3. Activités de Sopra Steria

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

Sopra Steria, un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe propose un des portefeuilles d'offres le plus complet du marché : Conseil et Intégration de systèmes, Édition de solutions métier et technologique, gestion d'infrastructures, cybersécurité et exécution de processus métier *(Business Process Services)*.

Le Groupe 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 : compréhension stratégique, cadrage et mise en œuvre des programmes, transformation et exploitation des infrastructures informatiques, conception et mise en place des solutions, externalisation des processus métier.

Combinant valeur ajoutée, innovation dans les solutions apportées et performance des services délivrés, le modèle hybride de Sopra Steria capitalise sur un puissant retour d'expérience. Grâce à une forte proximité avec ses clients, 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.

Sopra Steria est un groupe indépendant, contrôlé à hauteur de 22,4 % du capital et 33,0 % en droits de votes théoriques par ses fondateurs et des managers. Il s'appuie sur plus de 44 000 collaborateurs présents dans plus de 25 pays pour déployer une stratégie axée sur les grands comptes européens.

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

Pour Sopra Steria, accompagner ses clients dans la réussite de leur transformation numérique, c'est décliner leurs enjeux stratégique et métier en initiatives digitales au travers d'une offre de bout-en-bout exclusive sur le marché. Que ce soit sur une approche verticale (de l'idéation d'un besoin à son opération) ou sur une approche horizontale (tirée par la continuité de la donnée), Sopra Steria propose un dispositif composé d'équipes pluridisciplinaires. Ces équipes sont formées à la fois aux nouvelles plate-formes de microservices, de DevOps et au *Cloud* (*Hard Skills*). De plus, elles adoptent de nouvelles méthodes pour concevoir, délivrer et embarquer les équipes (*Soft Skills*). Grâce à ce dispositif, Sopra Steria offre les deux éléments clés à la réussite de la transformation digitale : la vitesse d'exécution (ou le *delivery* en mode « Fast IT ») et l'ouverture aux écosystèmes externes.

### 3.1.1. LE CONSEIL ET L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES

#### a. Le Conseil

Sopra Steria Consulting, 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 Consulting, fort d'environ 3 000 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. Cet accompagnement consiste pour l'essentiel à appréhender les enjeux métier des 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.

#### 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.

### 3.1.2. LA GESTION DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES

Avec plus de 4 500 experts technologiques dans le monde et plus de 10 ans de développement de nos centres de services d'infogérance en Europe et en Inde, Sopra Steria est un acteur de la transformation digitale pour tous les projets de transformations technologiques et organisationnels depuis le Conseil jusqu'à l'exécution des opérations dans le domaine de la gestion des infrastructures informatiques.

L'offre **Hand-On d'infrastructure management** couvre cinq familles de services indispensables à l'évolution des systèmes d'information de nos clients :

- **Consulting on Services :** offre des propositions de valeurs pour copiloter et opérer les projets de transformation. Ceci sur l'ensemble des quatre autres familles de services ci-après ;
- **Optimum Cloud Services :** Une palette complète de solutions et services *Cloud* avec les acteurs clés du marché. Des offres personnalisables comme : CloudOps, CloudOptim ou encore CloudMigrationFactory pour gérer les environnements *Cloud* de nos clients ;
- **Application Live Services :** Des solutions éprouvées de mise en production, de continuité de services et de pilotage des données. Des offres personnalisables comme : *Devops services, Live services, API services* et *Smart Data services* pour fiabiliser et assurer une haute disponibilité applicative ;
- **Intelligent Services :** Une plate-forme de services intelligents pour mieux servir les collaborateurs de nos clients. Des offres personnalisables comme : *Digital workplace services, Support services* et *AI Services* pour accroître l'efficacité des services clients ;
- **Legacy Services Plus :** Des experts technologiques en serveurs, stockage, sauvegarde pour optimiser les applications existantes tout en assurant leurs évolutions et l'interconnexion avec les applications hébergées dans le *Cloud*. Ces services sont complétés par des capacités d'hébergement en Europe, bénéficiant d'une certification HDS (France).

Nous accompagnons les grandes organisations dans leurs initiatives stratégiques, *Cloud-native*, *Cloud-First* ou *DataCenterLess*.

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

### 3.1.3. 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.

### 3.1.4. LES SOLUTIONS MÉTIER

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**

Filiale à 100 % du Groupe, Sopra Banking Software est l'éditeur de solutions de référence pour plus de 800 banques (banque de détail, directes, de réseaux, privées, de microfinance, de finance islamique, usines de paiements ou de crédit) et institutions de financements spécialisés sur tous les continents.

Sopra Banking Software compte 4 200 experts qui se dédient entièrement au succès de leurs clients et mettent en œuvre des solutions qui traitent plus de 800 millions d'opérations sur des sujets tels que l'expérience client, l'excellence opérationnelle, la maîtrise des coûts, la conformité ou la réduction des risques.

Au-delà des solutions et de la technologie, la question de la valeur promise aux clients est clé. Elle passe par la création de nouveaux parcours clients mais également par l'optimisation des systèmes existants. L'optimisation permet de dégager les investissements nécessaires pour innover et nourrir la croissance économique, technologique, légale et éthique. Chaque transformation est multidimensionnelle et propre à chaque client. C'est pourquoi, Sopra Banking Sofware travaille en coconstruction avec chacun de ses clients pour les aider à définir leur propre chemin vers le futur.

**Platform, Amplitude & Digital Experience Platform : trois offres pour transformer les Banques**

Dotées d'une architecture API, Restfull, microservices et *Cloud*, les offres de Sopra Banking Software couvrent tous les domaines métiers d'une banque (relation client, production bancaire, intégration comptable, *reporting* réglementaire…) et sont entièrement ouvertes. Elles permettent d'assurer leur fonctionnement quotidien et de réussir leurs transformations pour garantir une croissance durable.

Sopra Banking Software est reconnu pour la puissance de ses solutions et la qualité de ses experts.

**Une position mondiale sans équivalence en Asset Finance**

Une solution complète et flexible qui couvre tous les besoins des métiers de financement et de crédit : particuliers, entreprises, marché automobile, équipement mais aussi crédit-bail mobilier et immobilier ou encore finance de marché.

La culture d'innovation et de production de valeur et le mode de travail collaboratif permettent aux clients d'augmenter la satisfaction de leurs propres clients tout en générant de la croissance.

**Services**

Du conseil à l'implémentation et à la maintenance, en passant par l'analyse, la planification ou encore la formation des équipes, Sopra Banking Software accompagne également ses clients au travers d'une gamme de services complémentaires tout au long de leurs projets.

Sopra Banking Software opère ses propres solutions et propose également des solutions en mode SaaS.

**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 1 576 collaborateurs et gère la paye de plus de 12 millions de salariés pour 850 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, Espace RH, Analytique. 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 par Sopra Steria : l'acteur immobilier de référence de la transformation digitale**

Sopra Steria est le premier éditeur – distributeur – intégrateur – infogéreur de progiciels immobiliers en France. À la pointe des technologies digitales, il propose à ses clients le système d'information le plus complet du marché.

S'adressant aux grands acteurs publics ou privés de l'immobilier en France (investisseurs institutionnels, immobilier social, administrateurs de biens, grands utilisateurs), l'offre de Sopra Steria couvre l'ensemble des métiers de l'immobilier et se commercialise à travers des solutions globales : produits, services technologiques innovants (espace collaboratif, *Building Information Modeling* (BIM), apps, *Cloud*, extranet) et Conseil.

Avec cette offre *full digital*, Sopra Steria regroupe autour du référentiel unique, des services digitaux destinés à l'immeuble, ses occupants et à la gestion des actifs immobiliers. Elle permet ainsi d'augmenter la rentabilité du patrimoine tout en améliorant son usage, les relations avec les occupants et prestataires.

### 3.1.5. LES *BUSINESS PROCESS SERVICES*

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 plate-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 le « *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.

## 3.2. 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.

### 3.2.1. 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'accentuent 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.

### 3.2.2. 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.

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 enjeux auxquels ils sont confrontés.

### 3.2.3. AÉROSPACE, DÉFENSE ET SÉCURITÉ INTÉRIEURE

#### a. Aérospace

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 (cyber criminalité, 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 (SIOC) ;
- valorisation des données massives pour les systèmes de renseignements ;
- solutions et prestations pour une cyberdéfense souveraine ;
- 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, services de recensement de la population, 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 renseignement intérieur ;
- la sécurité routière ;
- l'automatisation des solutions de commandement et de contrôle ;
- la gestion des documents d'identité, de titres sécurisés et de biométrie civile et criminelle ;
- la modernisation des chaînes civiles et pénales et de gestion des détenus ;
- 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…).

### 3.2.4. ÉNERGIE ET *UTILITIES*

Face aux défis de la transition énergétique et de l'ouverture des marchés et à des contraintes réglementaires de plus en plus fortes, les acteurs du secteur de l'énergie doivent redoubler de créativité pour gagner en productivité, développer de nouveaux produits et services, maîtriser les dépenses, réduire leurs impacts environnementaux et rationaliser leurs opérations.

Dans un contexte de choix stratégiques à confirmer entre intégration ou spécialisation, priorités d'investissement à donner au champ régulé ou au secteur concurrentiel, et 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 ;
- transformation numérique des ingénieries : refondre les processus de conception, de construction et de maintenance des actifs industriels ;
- modernisation des réseaux : accompagner la décentralisation et la digitalisation des réseaux d'énergies ;
- transformation et performance des organisations : rendre possibles les évolutions des organisations et des métiers, induites par les bouleversements du secteur.

### 3.2.5. TÉLÉCOMS, MÉDIAS ET JEUX

Au cœur de la révolution digitale, le secteur des télécommunications, des médias et des jeux se renouvelle continuellement pour porter la montée en puissance des échanges numériques et l'émergence des nouvelles technologies et usages.

Sopra Steria accompagne ses clients pour les aider à relever ces principaux challenges :

- transformation de l'activité des télécommunications : numérisation de l'offre de bout-en-bout du client à l'infrastructure, virtualisation de réseaux, convergence fixe-mobile, réduction des délais de commercialisation, optimisation et numérisation de la relation client ;
- gestion de réseaux : diminution des coûts de gestion des infrastructures, introduction et exploitation des nouvelles technologies telles le SDN/NFV ou la 5G, réduction des temps de livraison, mutualisation des dépenses d'exploitation et d'investissement entre opérateurs ;
- diversification : les opérateurs proposent, de nouveaux services tels l'internet des objets, la diffusion de contenus ou encore des services financiers ;
- cœur métier médias : usage des nouvelles technologies, optimisation des revenus publicitaires, numérisation des contenus, amélioration de la construction et de la diffusion des programmes télévisuels ;
- cœur métier jeux : gestion de la fidélisation des clients et du *churn*, réduction de la fraude et maîtrise des flux financiers, respect du cadre réglementaire, digitalisation des réseaux de distribution et différenciation par l'expérience client.

### 3.2.6. 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 *assets* 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.

### 3.2.7. ASSURANCE

Le secteur des assurances subit une forte pression concurrentielle et une réglementation de plus en plus stricte. Les assurés s'attendent à interagir avec les opérateurs par divers canaux et les opérateurs cherchent à développer des processus centrés sur le client en vue d'assurer un service sans couture sur l'ensemble des moments de vie de l'assuré. Les assureurs et acteurs de la protection sociale doivent faire face à la réduction des coûts tout en optimisant l'efficacité et fournir une expérience client différenciée et harmonieuse.

Sopra Steria propose à ses clients une offre axée sur la transformation des modèles de distribution, le développement des nouveaux produits et services assurantiels et l'efficacité opérationnelle à travers des prestations telles que la montée en valeur de l'expérience client, la valorisation des données et du patrimoine informationnel, l'accélération de la dématérialisation et de la transformation

numérique, l'alignement des processus métier et des systèmes d'information, ou encore l'utilisation d'objets connectés dans la prévention, du *Big Data* dans la lutte contre la fraude, ou de l'intelligence artificielle pour un *smart care*.

### 3.2.8. 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.

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

Le Groupe a poursuivi ses efforts de Recherche et Développement (R&D) et a consacré en 2018 la somme de 104,9 M€ (contre 102,2 M€ en 2017) 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.

# 4. Stratégie et objectifs

## 4.1. Un positionnement fort et original en Europe

Sopra Steria a l'ambition d'être un acteur majeur de la transformation digitale en Europe : offreur global, à forte valeur ajoutée, permettant 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 progicielles 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.

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

### 4.2.1. LE DEVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Le Groupe, classé 2e au palmarès des éditeurs de logiciels français (1), 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. Combinant croissance organique et croissance externe, les efforts seront poursuivis sur l'enrichissement des offres, leur adaptation pour le *Cloud*, la prise en compte des avancées du digital, 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, et restera attentif à de nouvelles opportunités sectorielles.

### 4.2.2. LE DEVELOPPEMENT 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. Les priorités sont : le conseil digital ; le conseil *upstream* (stratégie digitale, stratégie opérationnelle, stratégie IT) ; le renforcement de l'expertise métier par vertical, en priorité dans le vertical des Services financiers et enfin l'installation d'une marque Conseil forte sur le marché.

*(1) Source : Truffle 100, mai 2018.*

## 4.2.3. 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 plate-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 services – Conseil, *Applications Services* (*Build* et *Application Management*), *Infrastructure Management*, cybersécurité, *Business Process Services – avec comme* objectifs :

- de mettre l'immense potentiel des nouvelles technologies au profit de tous ses clients ;
- de promouvoir de nouvelles propositions de valeur : *UX/UI strategy & design*, *Digital Factory*, construction/opération de plate-formes de services, approches de bout-en-bout outillées, allant du Conseil au *Run*, pour la migration dans le *Cloud* et la modernisation des SI existants, etc.

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 prévoit-il de vendre de plus en plus de solutions opérées et, dans le domaine des services, de valoriser de plus en plus d'*IP* (composants réutilisables, accélérateurs d'implémentation, plate-formes d'intégration/opération, etc.) et ainsi de s'écarter progressivement de la simple valorisation d'une personne multipliée par un nombre de jours.

### 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*.

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

- chaîne industrielle DevOps ;
- socle technologique permettant la mise en place rapide de plate-formes de services digitales (ce socle repose notamment sur des composants de l'*Hybrid Integration Platform* d'Axway Software) ;
- environnement de développement/gestion/exécution de composants logiciels réutilisables ;
- accélérateurs d'implémentation de nouvelles technologies digitales (Blockchain, *Augmented Reality* (*AR*)/*Virtual Reality (VR)*, Smart Machines, *Internet of Things* (*IoT*), etc.) ;
- algorithmes et modèles pré-entrainés de Machine Learning/Data Science (pour des verticaux et des domaines métier ciblés) ;
- *factories* pour la mise en œuvre d'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 Recherche et Développement (R&D), en s'appuyant notamment sur les assets technologiques développés :

- pratique croissante des nouveaux modes agiles et collaboratifs issus du Digital ;
- 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 Services 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 dans chacune des grandes implantations du Groupe (DigiLabs), 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 GAFAS…). C'est dans ce cadre qu'un partenariat stratégique est établi avec Axway.

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 au capital de jeunes pousses qu'il considère comme les plus innovantes du marché, dans une approche de *Corporate Venture*.

## 4.2.5. 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 et 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.

Dans cette approche, un accent particulier est mis sur le vertical Services Financiers dans lequel le Groupe propose des réponses globales aux enjeux de productivité et de « plate-formisation » 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.

### 4.2.5. LES POLITIQUES D'ACQUISITIONS

Le Groupe continuera de participer activement à la consolidation du marché, d'une façon ciblée. L'approche privilégiera trois domaines : les Solutions (en priorité les solutions bancaires), le Conseil et le Renforcement de ses positions dans certaines géographies.

## 4.3. Objectifs stratégiques à moyen terme

La stratégie du Groupe est réaffirmée autour d'un projet indépendant et créateur de valeur, reposant sur la conquête, la valeur ajoutée et la différentiation, notamment au travers d'une activité de software. Dans ce cadre et sur la base d'un marché tiré par la transformation digitale, Sopra Steria est confiant dans sa capacité à améliorer de façon progressive et continue sa performance.

Le Groupe vise une croissance organique annuelle de son 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.

Concernant l'exercice 2019, le Groupe s'est fixé les objectifs suivants :

- croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 % ;
- taux de marge opérationnelle d'activité en légère amélioration ;
- flux net de trésorerie disponible supérieur à 150 M€.

# 5. Investissements et évolutions récentes

## 5.1 Investissements de l'année

### 5.1.1. ACQUISITIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'ANNÉE 2018

Au cours de l'exercice 2018, le groupe Sopra Steria a annoncé les acquisitions suivantes :

**a. 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. Les activités d'Apak ont été consolidées dans les comptes consolidés de Sopra Steria courant octobre 2018.

**b. It-Economics**

Le 6 juillet 2018, Sopra Steria a annoncé avoir finalisé le 5 juillet 2018 l'acquisition de It-Economics, société allemande de conseil dans le numérique. Le projet d'acquisition avait été annoncé par communiqué de presse en date du 15 mai 2018. It-Economics est entré dans le périmètre de consolidation de Sopra Steria le 5 juillet 2018.

**c. BLUECARAT**

Le 4 mai 2018, Sopra Steria a annoncé avoir finalisé le 3 mai 2018 l'acquisition de BLUECARAT, société de services informatiques en Allemagne. Le projet d'acquisition avait été annoncé par communiqué de presse en date du 8 janvier 2018. BLUECARAT est entré dans le périmètre de consolidation de Sopra Steria au mois de mai 2018.

**d. O.R. System**

Le 4 avril, Sopra Banking Software a réalisé l'acquisition de la société O.R. System, éditrice d'une solution de gestion du risque de contrepartie pour le domaine bancaire et les institutions financières. Cette société est entrée dans le périmètre de consolidation de Sopra Steria au cours du deuxième trimestre 2018.

### 5.1.2 ÉQUIPEMENTS

52,2 M€ ont été investis en 2018 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 44,5 M€ en 2017.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 2,1 M€ ;
- agencements et mobiliers : 28,6 M€ ;
- équipements informatiques : 21,5 M€.

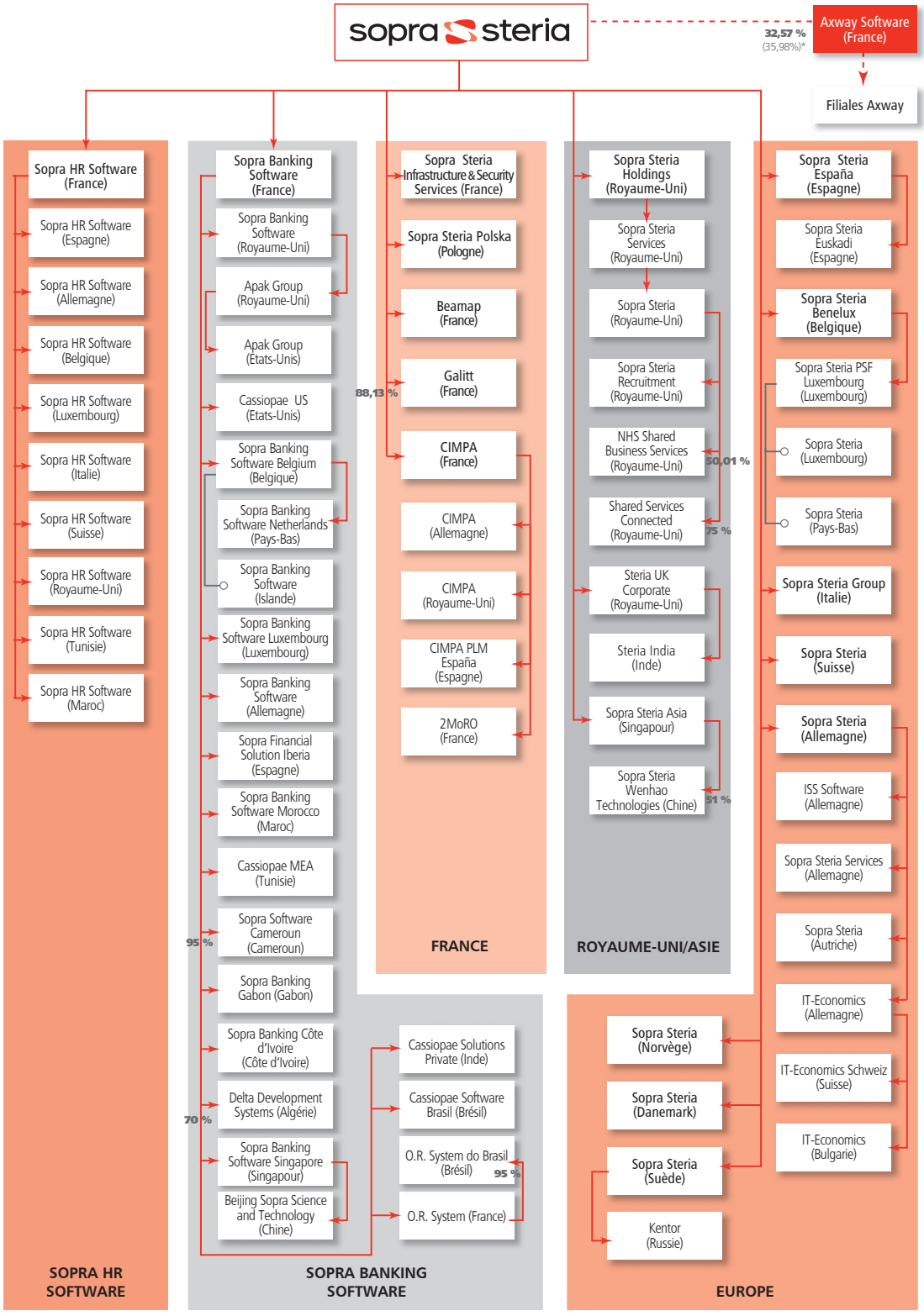
### 5.1.3. ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Le 10 avril 2019, Sopra Steria a annoncé le projet d'acquisition de SAB, éditeur français de Core Banking, ayant réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 64,4 M€, venant renforcer le projet de Sopra Banking Software. Ce projet d'acquisition est soumis aux conditions préalables usuelles.

### 5.1.4 NOTATIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES AGENCES DE NOTATION FINANCIÈRE

La Société ne fait pas l'objet de notation par les agences de notation financière.

# 6. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2018




*Nota : Les sociétés sont détenues à plus de 95 % directement ou indirectement, sauf indication contraire.*
*(*) Droits de vote exerçables*

# 7. 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.

## 7.1. Structure permanente

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

### 7.1.1. 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 2018 :**

- 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 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 et participent à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre.

### 7.1.2. 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 métier, 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.

### 7.1.3. NIVEAU 3 : LA DIVISION

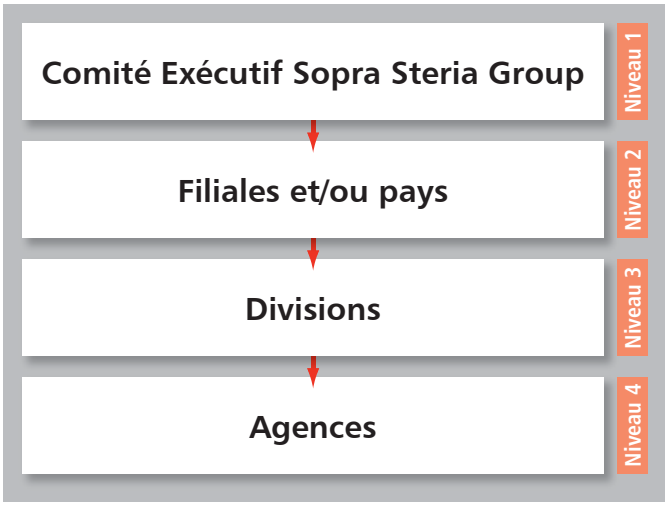
Chaque pays ou filiale est constitué de divisions suivant deux critères possibles :

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

### 7.1.4. 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 :




### 7.1.5. 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 plate-formes *X-Shore*. Elle contrôle également la bonne exécution des projets.

### 7.1.6. 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 et 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.

### 7.1.7. 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 compétence 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).

## 7.2. 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.

# 8. Facteurs de risques et contrôle

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 principaux 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 de référence, 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.

## 8.1. Principaux risques

### CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET MÉTHODOLOGIE

Un nouvel exercice de cartographie des risques a été mené fin 2018 au sein du Groupe, exercice piloté par la Direction *Contrôle Interne & Gestion des Risques*, associant les différents acteurs concernés, la Direction générale et les membres du Comité Exécutif. 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, fort »). Dans ce cadre, sont identifiés les risques principaux,

à savoir les risques les plus importants pour Sopra Steria en termes de probabilité d'occurrence et d'ampleur quant à leur impact. Ils ont été hiérarchisés 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. Cette cartographie a été présentée, en même temps que le programme d'assurances du Groupe, au Comité d'audit du Conseil d'administration.

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 dans le tableau ci-dessous, et hiérarchisés.

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.

## PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES PRINCIPAUX RISQUES ET ÉLÉMENTS DE MAÎTRISE

| Principaux Risques opérationnels | Principaux éléments de maîtrise |
|---|---|
| **Risque lié à l'évolution des marchés et des affaires** | ■ Exercice annuel complet de revue de la stratégie<br>■ Gouvernance de la transformation pilotée par le Président et le Directeur général<br>■ Suivi régulier de la mise en œuvre des décisions prises et de l'exécution |
| **Risque lié à l'adaptation des compétences*** | ■ Sélectivité du recrutement<br>■ Politique RH intégrant le déploiement d'une démarche « *Dynamique Prospective Emploi et Parcours Professionnels* »<br>■ Programmes de formations |
| **Risque lié à la protection et à la sécurité des données clients** | ■ Politiques et procédures de sécurité, Organisation Responsables Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI),<br>■ Certification ISO 27001 et programme de conformité réglementation *RGPD*<br>■ Support du centre d'expertise de Toulouse (*Security Operation Center* – SOC)<br>■ Large programme de formation et de sensibilisation |
| **Risque lié à l'exécution des projets** | ■ Organisation et procédures (dont Système Qualité) propres aux phases d'avant-vente, de production et de contrôle qualité des projets<br>■ Revues et audits par la Direction Industrielle |
| **Risque lié à la continuité des services et la sécurité des systèmes** | ■ Politique et procédures concernant les implantations des centres de services, l'organisation et les plans de continuité de services |
| **Risque lié à l'attractivité et à la rétention des talents*** | ■ Politique ambitieuse de recrutement et de fidélisation. |
| **Risque lié à la perte d'un client significatif** | ■ Politique et stratégie grands comptes revus annuellement<br>■ Suivi régulier du portefeuille clients par la Direction Grands Comptes et des Partenariats |
| **Risque lié aux activités dans des pays à risques** | ■ Mise en œuvre d'une politique et procédure export |
| **Risque lié au Brexit** | ■ Comité dédié au suivi particulier des risques associés et actions |
| **Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite** | ■ Suivi et gestion par les Directions Financières des entités et du Groupe |

| Principaux Risques Extra-financiers | Principaux éléments de maîtrise |
|---|---|
| **Risque de manquement à l'éthique ou à la loi*** | ■ Programme Éthique et conformité renforcé incluant la mise en œuvre d'un dispositif de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence<br>■ Une Direction Contrôle interne et Gestion des Risques en charge du pilotage des sujets de conformité, contrôle interne et gestion des risques assurant un pilotage transverse<br>■ Nomination de Responsables contrôle interne en charge des sujets de conformité dans chacune des entités |

* *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.*

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.

# PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES OPÉRATIONNELS

## RISQUE LIÉ À L'ÉVOLUTION DES MARCHES ET DES AFFAIRES

| Description du Risque | Gestion 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.<br><br>Les clients demandent à être plus agiles, repensant leur modèle d'affaires, leurs organisations, et leurs ressources.<br><br>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.<br><br>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. | 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, un exercice de réflexion et de révision stratégique complet, sur l'ensemble des marchés et secteurs sur lequel il est présent. Cet exercice est réalisé avec l'ensemble des activités et géographies, utilisant tant les études et enquêtes externes que les retours internes des différents acteurs et notamment l'ensemble des acteurs en contact avec les clients. Suite à chacun de ces exercices annuels, un certain nombre de décisions sont prises. Elle fait l'objet d'une revue trimestrielle par l'ensemble des entités. La mise en œuvre des actions et priorités est pilotée et suivie de manière régulière par le Président et le Comité Exécutif du Groupe.<br><br>À titre d'illustration, ont été décidés et particulièrement suivis en 2018 : le développement de l'activité Conseil notamment dans le cadre de la montée en valeur, l'accélération des activités et expertises en matière de cybersécurité, la stratégie d'acquisitions, l'accélération des développements en méthode agile et/ou de « codesign » afin de répondre aux besoins des clients et des évolutions du Marché, les offres d'édition « as a service », l'investissement dans des centres d'expertises digitales et sur des plate-formes internes de développement et d'assemblage de composants (mise en œuvre de la *Digital Enablement Platform* et plate-forme digitale hybride), le renforcement des partenariats dans le domaine du *Cloud* avec Microsoft, Google et Amazon, la transformation et nouvelle organisation en matière de Ressources Humaines.<br><br>Afin de suivre de manière proactive les évolutions technologiques, une organisation *via* la Direction de l'Innovation, autour des Directeurs de la technologie (*CTO Chief Technical Officer*), de *Digital Champions*, et d'experts a été mise en place au sein du Groupe et au sein des différents secteurs verticaux afin d'anticiper aux mieux les évolutions tant technologiques que la transformation métiers des clients. |

## RISQUE LIÉ À L'ADAPTATION DES COMPÉTENCES

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Compte tenu de la transformation des métiers de nos clients, de l'évolution en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle, la formation et l'adaptation des compétences des collaborateurs aux nouveaux métiers sont clefs dans les métiers du service et du digital. Une incapacité, des difficultés à former les collaborateurs du Groupe aux besoins des clients et des nouveaux métiers liés à la révolution digitale pourraient ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe et impacter la performance financière du Groupe. | Le développement des compétences vise à répondre aux besoins actuels et futurs des clients du Groupe mais aussi à donner à chaque collaborateur les moyens de piloter son développement professionnel.<br><br>La politique de Sopra Steria de maintien et de développement des compétences s'inscrit dans une démarche visant à : anticiper l'évolution de nos métiers et de nos populations pour servir les clients et le projet du Groupe ; développer les compétences des collaborateurs, accompagner leurs parcours professionnels et préserver leur employabilité ; soutenir la motivation et développer l'engagement de chacun.<br><br>Pour anticiper les changements, Sopra Steria a lancé, à l'échelle du Groupe, les actions suivantes : la digitalisation et actualisation du référentiel des métiers Groupe ; l'harmonisation des processus d'évaluation ; une nouvelle démarche prospective de maintien et développement des compétences. Cette démarche est nommée « Dynamique Prospective Emplois et Parcours Professionnels (DPEPP) ». Cette démarche est basée sur une connaissance des contextes pays pour anticiper l'évolution des effectifs à 3 ans par métier et par niveau, en cohérence avec le Référentiel Métiers. Elle est centrée sur les tendances de transformation par domaine de spécialité, en termes d'opportunités, de risques et de compétences clés et une analyse des emplois émergents, sensibles et durables pour adapter les compétences aux transformations du marché et orienter les plans d'actions RH (gestion de carrière, recrutement, formation…).<br><br>La politique de formation est déterminante. À ce titre, la stratégie de formation est portée au niveau du Comité Exécutif du Groupe. L'animation et coordination des programmes de formation sont renforcées, les programmes repensés et réorganisés, les formations digitalisées sont développées (MOOC, lancement de modules e-learning de conformité Groupe : sécurité de l'information, protection des données personnelles, prévention de la corruption, mais également des formations e-learning relatives au Handicap).<br><br>Progression du nombre d'heures de formation : 1 244 583 heures de formations en 2018 (99 % du périmètre, soit + 15,5 % par rapport à 2017). |

## RISQUE LIÉ À LA PROTECTION ET À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES CLIENTS

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Une cyberattaque sur les systèmes du Groupe, une faille de sécurité dans les systèmes du Groupe et/ou dans les systèmes de nos clients pourraient entraîner des pertes d'informations, de données, et selon les sujets traités, la perte, divulgation d'informations, de données confidentielles notamment dans des activités sensibles. Ce risque de perte ou de divulgation pourrait concerner des données à caractère personnel dans les activités de BPS, de maintenance, et/ou de *managed services*, notamment dans les activités de paiements et/ou activités de paye.<br><br>De telles situations pourraient engendrer un risque de réclamation clients, un risque de conformité et/ou un risque de dommages aux biens, aux données du Groupe, un risque de pertes de revenus.<br><br>Compte tenu de l'activité du Groupe, une défaillance majeure en matière de sécurité peut entraîner potentiellement un risque d'image pour le Groupe et une remise en cause de la confiance accordée par nos clients et par conséquent la perte de marchés. | Les sujets liés à la sécurité, à la protection des données clients sont des sujets clefs pour le Groupe.<br>Afin d'éviter les incidents de sécurité pouvant impacter les systèmes d'information du Groupe, de réduire les délais de réaction et de mettre en place les actions nécessaires notamment en cas d'attaque, le Groupe dispose d'une politique de sécurité de l'information et d'une organisation solide, qui s'appuient sur les différents responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) existants dans les différentes entités. Cette organisation avec l'ensemble de ses relais en local, au plus près des exigences réglementaires des différents pays et exigences clients, permet de disposer d'une bonne connaissance des sujets à risque et des exigences métiers de nos clients. Cette organisation est animée de manière transverse sur l'ensemble du périmètre du Groupe, et pilotée au niveau Groupe. Des points de pilotage communs et de *reporting* réguliers sont organisés. Les politiques, procédures et organisation sont revues chaque année pour s'adapter au contexte, aux risques et renforcer l'ensemble du dispositif.<br>Le Groupe a opté pour une organisation transverse permettant de regrouper et mobiliser l'ensemble des acteurs, et agir en amont en matière de prévention : Responsable Sécurité, Direction des Systèmes d'Information, Directeur Industrialisation, Responsable des centres de services, Direction Juridique, Responsable communication, Responsable assurance, Directeur de la conformité, du contrôle interne et de la gestion des risques mais également Direction Achats.<br>L'ensemble est contrôlé et audité régulièrement. Le Groupe dispose actuellement de 12 certifications ISO 27001, couvrant des activités au Royaume Uni, Norvège, Allemagne, Suisse, Italie, Espagne, Inde et France, ainsi que pour les services informatiques fournis par la DSI à l'ensemble des entités. D'autres audit de type ISAE34-02 sont effectués sur les entités SBS, SHR, IM (France et Pologne).<br>La revue des contrats, *via* la Direction Juridique, permet de maîtriser et contrôler la conformité des engagements contractés. Sopra Steria intervient en matière de sécurité majoritairement en prestations de conseil ou dans le cadre de projets en exécution des politiques et des niveaux de sécurité décidés et définis par les clients.<br>Le Groupe profite notamment des compétences et des services spécifiques en matière de sécurité développés dans son centre d'expertise de cybersécurité, et proposés à ses clients. Ce centre d'expertise situé à Toulouse (*Security Operation Center* – SOC) offre notamment des services d'investigation, de surveillance et de traitement des menaces permettant de procéder tant à des investigations, des tests réguliers qu'à des interventions automatiques en cas de menaces ou toute opération permettant d'intervenir en amont et/ou de gérer une situation de crise.<br>En 2018, le Groupe a fortement investi sur un programme de sensibilisation et de formation à destination des collaborateurs sur l'ensemble du Groupe (e-learning, campagnes de phishing, vidéos, formations sur site).<br>Une assurance cybersécurité a été souscrite auprès et en complément de l'assurance Responsabilité civile professionnelle du Groupe et ce afin d'organiser une cohérence des couvertures et programmes d'assurance du Groupe, notamment en cas de risque de cyberattaque, et permettre de gérer et couvrir au mieux les différentes natures de risques : dommages et intérêts suite à des réclamations de tiers, dommages aux biens matériels, immatériels, perte d'exploitation, frais additionnels ou coûts liés à la gestion d'une communication de crise suite à une faille de sécurité notamment.<br>En ce qui concerne les différentes réglementations internationales et locales relatives à la protection et sécurité des données, l'ensemble des entités du Groupe est conforme aux réglementations nationales relatives à la protection des données à caractère personnel, et notamment aux exigences de la CNIL en France.<br>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 visant à assurer leur conformité à ce règlement et aux législations locales spécifiques.<br>Ce programme, piloté par la Direction Juridique Groupe, qui coordonne le dispositif sur l'ensemble des filiales, comprend notamment :<br>■ la désignation de DPO (Délégué à la Protection des Données) ;<br>■ le déploiement d'une formation à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;<br>■ l'adaptation des contrats ;<br>■ la mise en place de procédures internes spécifiques.<br>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. |

## RISQUE LIÉ À L'EXÉCUTION DES PROJETS

| Description du Risque | Gestion 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.<br><br>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.<br><br>Les projets d'intégration au forfait et les Services au forfait représentent respectivement 19,4 % et 42,9 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. La répartition du chiffre d'affaires du Groupe selon la nature des contrats est présentée à la fin de la présentation des risques (tableau en page 37 du présent document). | La maîtrise des exigences clients et la qualité de la production sont au cœur des enjeux du Groupe.<br><br>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. 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.<br><br>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.<br><br>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.<br><br>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 1er et de 2nd niveau sur ces sujets.<br><br>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.<br><br>Le Groupe dispose d'une couverture et d'un programme d'assurance Groupe « Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelles ». 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. |

## RISQUE LIÉ À LA CONTINUITÉ DES SERVICES ET À LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Concernant la production, il est noté l'importance croissante de l'enjeu lié à la fiabilité des infrastructures informatiques et de communication. Compte tenu de son modèle industriel intégrant des centres de services, des *Data Centers* partagés nationaux ou globaux dans des pays *Nearshore* et *Offshore*, le Groupe est dépendant du bon fonctionnement de ses centres de production distants ainsi que des réseaux de télécommunications. Tout sinistre, défaillance, arrêt au niveau de ces centres pourraient 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.<br><br>Il convient de préciser qu'une part des activités de production du Groupe est effectuée en Inde. L'Inde reste un pays présentant différentes caractéristiques pouvant constituer des facteurs de risques (perturbations politiques, économiques, sociales, inflation salariale, catastrophes naturelles, pandémies).<br><br>Le Groupe dispose de centres de services en Espagne, Tunisie, en Pologne et en Inde. | La continuité et sécurité des services de nos clients 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 s'appuyant sur différents critères dont les exigences clients, la gestion des risques (risques naturels ou risques géopolitiques). La décision de multiplier les géographies, 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 notamment *via* l'organisation de redondances, duplications entre sites.<br><br>Une fois le choix opéré, les sites de production informatique, les centres de services, les *Data Centers* sont soumis à des procédures de prévention et de sécurité strictes qui couvrent la sécurité physique, la sécurité des systèmes d'information, les ruptures énergétiques, la régulation des amplitudes thermiques, le stockage et la sauvegarde des données. Le Groupe dispose d'une stratégie de continuité d'activité qui définit un niveau de service nominal, un principe de redondance de l'ensemble des éléments critiques en s'appuyant notamment sur des réplications multisites. Les éléments critiques sont redondés sur site de manière distante. Des plans de continuité d'activité (PCA) et de reprise d'activité (PRA) sont mis en place et suivis régulièrement. 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.<br><br>En Inde, le Groupe dispose de quatre centres de production. Ces sites sont éloignés les uns des autres et répartis dans trois régions distinctes ; caractéristique permettant de réduire les conséquences liées à la survenance de certains incidents ou risques existants dans une région spécifique. Par ailleurs, le fait au niveau Groupe d'utiliser un grand nombre de centres de production et d'avoir une mixité des services entre *On*, *Near* et *Offshore* permet de disposer de solutions de secours. |

## RISQUE LIÉ À L'ATTRACTIVITÉ ET À LA RÉTENTION DES TALENTS

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Compte tenu des ambitions du Groupe en matière de développement et de croissance, de l'environnement concurrentiel en constante évolution, de la guerre des talents, de la rareté de certaines compétences et expertises en matière informatique, Sopra Steria peut être confronté à des difficultés pour attirer et recruter les talents.<br><br>Des difficultés de recrutement et/ou une augmentation du turnover pourraient ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe et les objectifs ambitieux de recrutement pour accompagner la croissance du Groupe et impacter la performance financière du Groupe. Le recrutement de jeunes et des meilleurs professionnels du numérique est également indispensable pour maintenir un niveau de qualité et d'innovation suffisant et un profil d'âge et de rémunération cohérent. | L'attractivité, attirer les meilleurs professionnels du numérique, et la rétention des talents constituent des enjeux majeurs du Groupe.<br><br>Une Politique ambitieuse de recrutement a été définie : Le Groupe a recruté 11 662 collaborateurs en 2018 (9 500 en 2017) dont 4 356 recrutements tout type de contrats en France. Sur l'ensemble, 37 % ont moins de 26 ans et 33 % sont des femmes. Pour répondre à ces défis, la politique de recrutement du Groupe porte de manière volontariste sur l'embauche de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur mais également sur l'accueil de stagiaires et d'alternants, reposant sur l'égalité des chances et la richesse de la différence. Elle se décline autour de cinq axes d'actions principaux :<br>■ renforcer la proximité avec les écoles et promouvoir les métiers du numérique pour attirer plus de jeunes et notamment de jeunes femmes (En 2018, plus de 780 actions ont été menées auprès des écoles) ;<br>■ donner du sens : proposer une expérience enrichissante à travers des projets citoyens (HandiTutorat, Prix Étudiants Fondation Sopra Steria – Institut de France, etc.) ;<br>■ adapter le processus de recrutement : interactions « libres » collaborateurs/candidats *via* des plate-formes (Pathmotion, Glassdoor…) ; progression des abonnés LinkedIn (194 000 abonnés LinkedIn et dans les classements (15e place en France sur *Happy Trainees) ;*<br>■ l'organisation dédiée au recrutement a également été largement renforcée notamment en France ;<br>■ 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 (dont 112 étudiants stagiaires et alternants, soit une progression de + 57 % en 2018).<br><br>Une politique de fidélisation 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 d'opération de croissance externe. Elle est servie par trois principaux dispositifs :<br>■ un processus d'intégration adapté au niveau de séniorité permettant de comprendre la culture, les valeurs et les fondamentaux du Groupe ;<br>■ un dispositif permanent d'évaluation et de développement des carrières et des compétences pour préserver l'employabilité des collaborateurs ;<br>■ un programme international d'actionnariat salarié Groupe pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise.<br><br>L'effectif est constitué à hauteur de 24 % de collaborateurs de moins de 30 ans (périmètre : effectifs CDI au 31 décembre 2018, hors embauches en cours d'année).<br><br>Le turnover est de 16,9 % sur l'ensemble du Groupe au 31/12/2018 versus 15,6 % au 31/12/2017.<br><br>Attention particulière portée au bien-être au travail : Sopra Steria s'inscrit dans une démarche préventive des risques professionnels, visant à préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses sous-traitants, et tendre au bien-être des collaborateurs au travail.<br><br>Marque employeur : L'ensemble du travail autour de la plate-forme de Marque, renforçant le positionnement de la marque employeur, s'inscrit également dans les actions permettant de donner plus de visibilité à Sopra Steria notamment vis-à-vis des candidats et collaborateurs.<br><br>Renforcement de l'organisation Ressources Humaines et recrutement : La Direction des Ressources Humaines s'est également réorganisée fin 2018, notamment en France, afin de permettre plus de proximité avec les opérations et gérer au mieux l'adaptation des compétences et ressources au regard des besoins spécifiques aux projets et clients.<br><br>Gestion de carrières : L'ensemble du processus d'accompagnement relatif aux entretiens annuels et à la gestion de carrières a également été revisité en 2018 pour permettre de gérer dans la durée les compétences et les talents. Sopra Steria poursuit le développement des dispositifs de reconnaissance, d'engagement et de fidélisation de ses collaborateurs.<br><br>La politique de formation est un levier pour accompagner la gestion des carrières et doit permettre de disposer en tout temps et en tout lieu des bonnes compétences. Elle doit aussi répondre à l'accélération des cycles projets. L'ensemble des sujets de formations sont développés notamment dans la partie ci-dessus « Risque lié à l'adaptation des compétences ».<br><br>Les politiques de recrutement et de gestion des talents sont détaillées dans la section 2 Responsabilité sociale du chapitre 3 du présent Document (pages 83 à 87). |

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

| Description du Risque | Gestion 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.<br><br>En 2018, le premier client représentait 6,7 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 19 % et les 10 premiers 30 %.<br><br>Parmi les principaux clients figurent :<br>■ Pour la France : Airbus Group, la Banque Postale, BNP Paribas, la CNAM, Crédit Agricole, EDF, Ministère de la Défense, Orange, Société Générale, SNCF ;<br>■ pour le Royaume-Uni : Ministry of Justice, Home Office, Ministry of Defence, et National Health Service. | 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 multii-géographies ; 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. Par ailleurs, le marché de l'IT est actuellement un marché de plein-emploi permettant, en cas de perte d'un client significatif, de replacer plus aisément les équipes et de réduire les impacts associés en termes de ressources et salaires. |

## RISQUES LIÉS À DES ACTIVITÉS DANS DES PAYS À RISQUE

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Sopra Steria intervient dans différents pays. Même si le Groupe opère dans des pays dits « stables », le Groupe pourrait être exposé à des risques politiques et économiques. Par ailleurs, en sus des risques géopolitiques, dans un contexte économique difficile ou politique nouveau, certains états peuvent être tentés de mettre en place de nouvelles réglementations, impositions, taxes.<br><br>Par ailleurs, le souhait pour le groupe Sopra Steria de se développer à l'international, de poursuivre des opérations de croissance externe nécessite, au-delà de la cartographie des différents risques pays, une connaissance des réglementations internationales et une certaine maîtrise des opérations. Tout risque de conformité et/ou de non-maîtrise des opérations à l'international pourrait avoir un impact en termes de performance et en termes d'image. | L'activité à l'export reste encore marginale au sein de Sopra Steria et est concentrée autour des métiers de l'Édition, de la vente de licence et prestations associées. Afin de mieux maîtriser le développement à l'international et les activités réalisées dans des pays dans lesquels le Groupe n'a pas de filiale, des règles et procédures spécifiques sont mises en place afin d'organiser les validations et contrôles préalables nécessaires. Cette organisation permet de suivre et de contrôler de telles opérations à l'export, que ce soit au niveau local ou au niveau Groupe. Une Procédure Export a été formalisée et déployée précisant notamment la validation préalable de la Direction générale de l'entité pour toute opération export et analyses, évaluations préalables. Des procédures d'évaluation des clients à l'export et partenaires ont été formalisées et sont en cours de déploiement. Des formations spécifiques et dédiées sont organisées concernant les activités export. Le déploiement à l'échelle du Groupe et la mise en œuvre de ces procédures et contrôles s'inscrivent dans un processus de contrôle et d'amélioration continue. |

## RISQUE LIÉ AU BREXIT

| Description du Risque | Gestion 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, pourraient avoir une incidence défavorable sur les activités, la performance, la situation financière 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. Il faut également noter en dépit de ce contexte, des opportunités d'affaires subsistent. | 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.<br><br>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. Des mesures d'atténuation ont été mises en place dont des actions de communications, des demandes ont été adressées à 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. Néanmoins, quelques mesures préventives mineures ont été décidées par anticipation notamment en terme de communication, de relation avec les fournisseurs. |

## RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Sopra Steria Group offre à ses collaborateurs le bénéfice de régimes de retraite dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni (qui représente 48 % des engagements de retraite du Groupe).<br><br>Les états financiers du Groupe peuvent être affectés par des provisions pour passifs sociaux, engagements de retraites au titre des prestations définies.<br><br>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.<br><br>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. 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.<br><br>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. | 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.<br><br>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 Trusts qui gèrent les *assets* des fonds au Royaume-Uni, ainsi qu'aux négociations triennales. Les prochaines négociations triennales sont programmées en 2020.<br><br>Il convient de noter que les procédures qui avaient été initiées antérieurement par les Trustees du « Steria Pension Plan » devant la High Court of Justice afin de faire confirmer la validité et la date d'effet d'un avenant signé en 2006, ont été réglées à l'amiable.<br><br>Pour plus de détails, voir note 5.3 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (pages 128 à 133). |

### TABLEAU CONCERNANT LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SELON LA NATURE DES CONTRATS :

| *(en % de l'activité)* | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Licences | 1,7 % | 2,6 % | 2,2 % |
| Projets au forfait | 19,4 % | 19, 3 % | 17,1 % |
| Services au forfait | 42,9 % | 45,1 % | 48,1 % |
| Délégation de compétence | 36 % | 33 % | 32,6 % |
| **TOTAL** | **100 %** | **100 %** | **100 %** |

## PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

### RISQUE DE MANQUEMENT À L'ÉTHIQUE OU À LA LOI

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| L'Éthique 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 (risque d'image). 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.<br><br>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. 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. 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. | Capitalisant sur sa Charte éthique et sur 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 contrôle interne en charge également des sujets de conformité (*Compliance Officer*) dans les différentes géographies du Groupe, relais locaux et référents des équipes locales.<br><br>En sus du déploiement de ces règles et de l'organisation mise en place, le Groupe dispose d'une Charte éthique qui a notamment été complétée d'un Code de déontologie boursière.<br><br>Dans ce cadre, a été mis en place un programme de prévention et de lutte contre la corruption. Ce dispositif anticorruption comprend notamment :<br>■ une implication forte de l'instance dirigeante ;<br>■ une organisation transverse s'appuyant sur les Responsables Contrôle Interne, en charge des sujets de conformité et de la gestion des risques, dans chacune des entités ;<br>■ 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 ;<br>■ un Code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence, illustré d'exemples concrets qui vient en complément de la Charte éthique et traduit en 10 langues ;<br>■ un régime disciplinaire qui s'appuie sur le Code de conduite rendu opposable *via* l'intégration au règlement intérieur ; le Groupe appliquant une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence ;<br>■ des procédures spécifiques formalisées et déployées sur l'ensemble du Groupe ;<br>■ le renforcement de la procédure d'évaluation des tiers ;<br>■ un programme de formation Groupe incluant un parcours e-learning déployé, en cinq langues, auprès de 95 % des collaborateurs du Groupe, à travers la plate-forme de l'organisme de formation du Groupe (Sopra Steria Academy) et des formations en présentiel pour les populations considérées comme les plus exposées ;<br>■ des procédures de contrôles et d'audit renforcées ;<br>■ un dispositif d'alerte, intégrant les exigences légales françaises de la Loi Sapin II et celles de la loi relative au devoir de vigilance, déployé dans l'ensemble des entités du Groupe.<br><br>L'ensemble de ce programme ainsi que l'organisation dédiée sont décrits dans la section 5 du chapitre 3 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document (pages 99 à 101).<br><br>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.<br><br>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. |

Les informations relevant d'obligations spécifiques – dont les autres risques prévus par le Code de commerce sont présentées dans la section 2 « Informations relevant d'obligations spécifiques - Autres risques » du chapitre 7 du présent document (pages 229 à 233).

## 8.2. Assurances

La politique d'assurance du Groupe est étroitement associée à une démarche de prévention et de maîtrise des risques, afin d'organiser la couverture des risques majeurs. La gestion des assurances du Groupe est centralisée sous une même Direction, la Direction Contrôle interne et Gestion des Risques qui inclut la gestion des assurances du Groupe.

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.

## 8.3. 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.

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

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

Afin de faire face aux facteurs de risques 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.

#### b. 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).

### 8.3.2. 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.

## 8.3.3 COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### a. 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 7 « Organisation du Groupe » du présent chapitre (pages 27 à 28).

### b. 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.

### c. 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.

### d. 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 partie « Éthique et conformité » du Chapitre 3 « Responsabilité d'entreprise », pages 99 à 101.

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

Un travail de formalisation des règles Groupe et niveaux de décisions applicables a été mené en 2017. Un corpus de règles Groupe et de délégations de pouvoirs (Niveaux de décisions) a ainsi été reprécisé, consolidé 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.

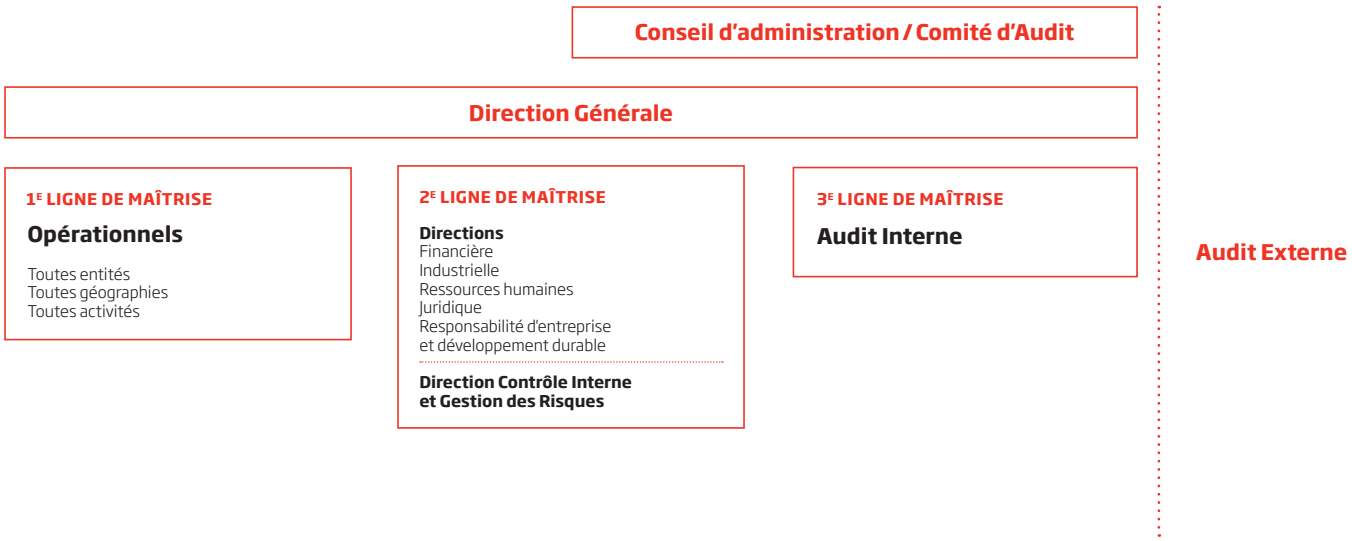
En matière de production, le Système Qualité de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la réalisation de systèmes informatiques de qualité professionnelle, 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. 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.

## 8.3.4. 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 acceptées. 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 et de la Gestion des Risques 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 1re 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 2e 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 de la Gestion des Risques 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 et de la Gestion des Risques au niveau du Groupe. En tant que pilote, et au regard des risques identifiés et évalués, la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques définit et met à jour les différentes composantes du dispositif. Pour ce faire, la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques 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 et de la Gestion des Risques, 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 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.

### ■ 3e 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 22 missions au cours de l'exercice 2018.

**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.

### 8.3.5 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.

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

### 8.4.1. PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

#### a. 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 1.2.3 du chapitre 2 « Gouvernement d'Entreprise» du présent document (pages 62 à 63).

#### b. 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).

## 8.4.2. ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PUBLIÉE

### a. 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.

### b. 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.

### c. 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.

### d. 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 de référence 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.

# 2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE


1. CONSEIL D'ADMINISTRATION 46
1.1. Composition du Conseil d'administration 46
1.2. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 61

2. RÔLE ET RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 68
2.1. Rôle des dirigeants mandataires sociaux 68
2.2. Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux 68
2.3. Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2018 68
2.4. Convention avec Sopra GMT, holding d'animation de Sopra Steria Group 68
2.5. Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 69

3. ÉCARTS PAR RAPPORT AUX RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF 76

Ce chapitre contient des informations sur le Conseil d'administration, le rôle et la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que sur les recommandations du Code Afep-Medef [(1)] qui, par exception, ont été écartées ou seulement partiellement mises en œuvre par la Société.

# 1. Conseil d'administration

## 1.1. Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte, à la date de publication du présent document de référence, 15 membres ayant voix délibérative, dont 13 administrateurs nommés par l'Assemblée générale et 2 administrateurs représentant les salariés.

Sopra Steria Group est contrôlé de fait par Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, dans laquelle les fondateurs et leurs groupes familiaux détiennent l'essentiel de leur participation (Cf. chapitre 6 « Capital et Action Sopra Steria Group », pages 217 à 220 du présent document).

### PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

| | Information personnelle | | | | Position au sein du Conseil | | | | Participation sur le mandat en cours Juin - Décembre 2018 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nom | Âge | Sexe | Nationalité | Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group) | Administrateur indépendant | Début de mandat | Échéance du mandat en cours | Ancienneté au Conseil* | Conseil d'administration | Comité d'audit | Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance | Comité des rémunérations |
| **Pierre Pasquier**<br>Président du Conseil d'administration | 83 | H | FRA | 1 | | 12/06/2018 | AG 2024 | 51 | 100 % | | 100 % | |
| **Éric Pasquier**<br>Vice-Président du Conseil d'administration | 48 | H | FRA | 0 | | 12/06/2018 | AG 2024 | 5 | 100 % | 100 % | | |
| **Sopra GMT représentée par Kathleen Clark Bracco**<br>Présidente du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance | 51 | F | USA | 1 | | 12/06/2018 | AG 2024 | 5 | 100 % | | 100 % | 100 % |
| **Éric Hayat**<br>Vice-Président du Conseil d'administration | 78 | H | FRA | 0 | | 12/06/2018 | AG 2024 | 5 | 100 % | | 100 % | 100 % |
| **Astrid Anciaux**<br>Administratrice | 54 | F | BEL | 0 | | 12/06/2018 | AG 2020 | 5 | 100 % | | | |
| **Solfrid Skilbrigt**<br>Administratrice | 59 | F | NOR | 0 | | 12/06/2018 | AG 2020 | 4 | 100 % | | | |
| **Michael Gollner**<br>Administrateur | 60 | H | USA/GBR | 1 | Oui | 12/06/2018 | AG 2022 | 1 | 100 % | 67 % | | |
| **Javier Monzón**<br>Administrateur | 62 | H | ESP | 2 | Oui | 12/06/2018 | AG 2022 | 1 | 60 % | | | 100 % |
| **Jean-Luc Placet**<br>Président du Comité des rémunérations | 66 | H | FRA | 0 | Oui | 12/06/2018 | AG 2022 | 7 | 100 % | | 100 % | 100 % |
| **Sylvie Rémond**<br>Administratrice | 55 | F | FRA | 0 | Oui | 12/06/2018 | AG 2020 | 4 | 100 % | | | |
| **Marie-Hélène Rigal-Drogerys**<br>Présidente du Comité d'audit | 48 | F | FRA | 1 | Oui | 12/06/2018 | AG 2024 | 5 | 100 % | 100 % | | |
| **Jean-François Sammarcelli**<br>Administrateur | 68 | H | FRA | 1 | Oui | 12/06/2018 | AG 2022 | 9 | 100 % | 100 % | 100 % | |
| **Jessica Scale**<br>Administratrice | 56 | F | FRA/GBR | 0 | Oui | 12/06/2018 | AG 2020 | 3 | 100 % | | 100 % | 100 % |

*(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).*

| | Information personnelle | | | | Position au sein du Conseil | | | | Participation sur le mandat en cours Juin - Décembre 2018 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nom** | **Âge** | **Sexe** | **Nationalité** | **Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)** | **Administrateur indépendant** | **Début de mandat** | **Échéance du mandat en cours** | **Ancienneté au Conseil*** | **Conseil d'administration** | **Comité d'audit** | **Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance** | **Comité des rémunérations** |
| **Hélène Badosa**<br>Administratrice représentant les salariés | 60 | F | FRA | 0 | | Comité d'établissement des 27-28/09/2018 | AG 2020 | 0 | 100 % | | | |
| **René-Louis Gaignard**<br>Administrateur représentant les salariés | 53 | H | FRA | 0 | | Comité d'établissement des 27-28/09/2018 | AG 2020 | 0 | 100 % | | | |
| **Jean-Bernard Rampini**<br>Censeur | 62 | H | FRA | 0 | | 12/06/2018 | AG 2020 | 5 | 100 % | | | |

| | Conseil d'administration | Comité d'audit | Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance | Comité des rémunérations |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre de réunions sur l'exercice 2018** | **10** | **6** | **6** | **6** |
| **Taux de présence sur l'exercice 2018** | **93 %** | **83 %** | **100 %** | **98 %** |

* *Nombre d'années à la date de publication du document de référence 2018 arrondi à l'entier le plus proche.*

*F : femme H : homme.*

## ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

| | Départs (1) | Nominations (1) | Renouvellements (1) |
|---|---|---|---|
| **Conseil d'administration** | François Odin († 2018)<br>Jean-Bernard Rampini<br>Emma Fernández<br>Gérard Jean<br>Jean Mounet<br>Hervé Saint-Sauveur<br>Christian Bret (censeur)<br>Aurélie Peuaud<br>Gustavo Roldan de Belmira | Michael Gollner<br>Javier Monzón<br>Jean-Bernard Rampini (censeur)<br>Hélène Badosa 27-28/09/2018<br>René-Louis Gaignard 27-28/09/2018 | Pierre Pasquier<br>Éric Pasquier<br>Sopra GMT, représentée par Kathleen Clark Bracco<br>Éric Hayat<br>Astrid Anciaux<br>Solfrid Skilbrigt<br>Jean-Luc Placet<br>Sylvie Rémond<br>Marie-Hélène Rigal-Drogerys<br>Jean-François Sammarcelli<br>Jessica Scale |
| **Comité d'audit** | François Odin († 2018)<br>Hervé Saint-Sauveur | Éric Pasquier<br>Jean-François Sammarcelli<br>Michael Gollner | Marie-Hélène Rigal-Drogerys |
| **Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance** | Gérard Jean<br>Christian Bret (censeur) | Jean-François Sammarcelli<br>Jessica Scale | Sopra GMT, représentée par Kathleen Clark Bracco<br>Pierre Pasquier<br>Éric Hayat<br>Jean-Luc Placet |
| **Comité des rémunérations** | Gérard Jean<br>Gustavo Roldan de Belmira<br>Christian Bret (censeur) | Javier Monzón<br>Jessica Scale<br>Hélène Badosa 21/02/2019 | Sopra GMT, représentée par Kathleen Clark Bracco<br>Jean-Luc Placet<br>Éric Hayat |

*(1) Sauf mention contraire, départ/nomination/renouvellement en date du 12 juin 2018.*

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

La taille et la composition actuelles du Conseil d'administration reflètent 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 organise, jusqu'en août 2019, un équilibre au sein du Conseil d'administration entre les représentants de Sopra GMT et les administrateurs issus de Steria et assure un siège à un représentant de Soderi.

Chacun de ces deux groupes, initialement composés de quatre administrateurs, a été limité à trois lors de la recomposition du Conseil d'administration de juin 2018 dans le but de réduire la taille du Conseil d'administration et d'augmenter la proportion d'administrateurs indépendants.

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.

### 1.1.2. 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance joue un rôle clé en la matière. Ainsi, le Comité et sa Présidente ont été très impliqués dans le renouvellement du Conseil d'administration opéré en 2018.

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 treize mandats confiés par l'Assemblée générale sont détenus par une femme (46 %). Deux comités sur trois sont présidés par une administratrice. Deux des 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 60 ans. Deux administrateurs sur quinze ont plus de 70 ans.

La Société considère qu'une nationalité étrangère s'accompagne généralement d'une dimension multiculturelle pour un administrateur de société française. 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, Etats-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 ; une modification du mode de répartition de l'enveloppe des jetons de présence fixée par l'Assemblée générale est aussi à l'étude pour mieux tenir compte des sujétions pesant sur eux. Six administrateurs sur quinze sont de nationalité étrangère, deux résidents hors de France.

La diversité des compétences est fortement recherchée au sein du Conseil d'administration. la Société a notamment identifié 10 compétences clé qu'elle souhaite y voir représentées. Il s'agit des compétences ou expériences suivantes :

- connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation ;
- position de client dans l'un des grands marchés verticaux du Groupe ;
- entrepreneur ;
- directeur général de groupe international ;
- finance, contrôle et gestion des risques ;
- Ressources Humaines et relations sociales ;
- dimension multiculturelle ;
- enjeux sociétaux (Institutions, organisations professionnelles, associations à but non lucratif) ;
- connaissance d'Axway Software ;
- expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria.

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

| Principales compétences et expériences | Astrid Anciaux | Hélène Badosa | Kathleen Clark Bracco *Représentante de Sopra GMT* | René-Louis Gaignard | Michael Gollner | Éric Hayat | Javier Monzón | Éric Pasquier | Pierre Pasquier | Jean-Luc Placet | Jean-Bernard Rampini | Sylvie Rémond | Marie-Hélène Rigal-Drogerys | Jean-François Sammarcelli | Jessica Scale | Solfrid Skilbrigt |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Conseil, services du numérique, édition de logiciels, innovation | | ✔ | ✔ | ✔ | | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | | ✔ | | ✔ | ✔ |
| Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe | | | | | | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | | ✔ | ✔ | ✔ |
| Expérience d'entrepreneur | | ✔ | | | ✔ | ✔ | ✔ | | ✔ | ✔ | ✔ | | | | ✔ | |
| Direction générale d'un 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 | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | | ✔ | | ✔ | ✔ | | ✔ | | | | | ✔ |

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

- Deux administrateurs représentant les salariés ont été désignés en septembre 2018 par le Comité d'entreprise de Sopra Steria Group. Il s'agit de Madame Hélène Badosa, membre du Comité des rémunérations, et de Monsieur René-Louis Gaignard.
- Madame Astrid Anciaux, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE Steriactions, siège au Conseil d'administration depuis septembre 2014.
- Monsieur Jean-Bernard Rampini, censeur, continue de faire bénéficier le Conseil d'administration de son expertise en matière d'actionnariat salarié.

### 1.1.4. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance veille également à la proportion d'administrateurs indépendants.

Sept administrateurs sont considérés comme indépendants par le Conseil d'administration, soit 54 % 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 8 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 (1) | Michael Gollner | Javier Monzón | Jean-Luc Placet | Sylvie Rémond | Marie-Hélène Rigal-Drogerys | Jean-François Sammarcelli | Jessica Scale |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Critère 1 : *Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes* | ✖ | ✔ | ✔ | ✔ | ✖ | ✔ | ✔ |
| Critère 2 : *Mandats croisés* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| Critère 3 : *Relations d'affaires significatives* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| Critère 4 : *Lien familial* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| Critère 5 : *Commissaire aux comptes* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| Critère 6 : *Durée de mandat supérieure à 12 ans* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| Critère 7 : *Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| Critère 8 : *Statut de l'actionnaire important* | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |

*(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 de sélection, d'éthique et de gouvernance, 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**

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 de sélection, d'éthique et de gouvernance 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance, 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.

### 1.1.5. 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. ci-après paragraphe 2 : Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux).

### 1.1.6. 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.

Monsieur Jean-Bernard Rampini, actuellement 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 appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### 1.1.7. 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** (1)



- Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

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

**Nationalité :** Française **Âge :** 83 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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **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 | | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ *Sans objet* | | | |

**Biographie**

Pierre Pasquier est Président du Conseil d'administration depuis la création de la Société en 1968 dont il est cofondateur.

Il est diplômé de l'université de Rennes (mathématiques, 1962).

Jusqu'au 20 août 2012, Pierre Pasquier exerçait 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 Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

Depuis sa création, Pierre Pasquier Préside le Conseil d'administration d'Axway Software, ancienne filiale à 100 % de Sopra Steria Group, introduite en Bourse en juin 2011.

Pierre Pasquier a plus de 50 ans d'expérience dans les domaines des services informatiques et de la gestion de l'entreprise.

*(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,44 % 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 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document (page 217).*

## ÉRIC PASQUIER

**Vice-Président du Conseil d'administration**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **503** (1)



- Membre du Comité d'audit

**Adresse professionnelle :**
Sopra Banking Software – 6 avenue Kleber 75116 Paris – France

**Nationalité :** Française **Âge :** 48 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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ Directeur général de Sopra Banking Software | | | |
| ■ Directeur général délégué et membre du Conseil d'administration de Sopra GMT | ✔ | | |
| ■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group | | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ *Sans objet* | | | |

**Biographie**

Éric Pasquier est membre du Conseil d'administration de Sopra Steria Group depuis 2014 et Directeur général délégué de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group et Axway Software.

Ingénieur diplômé de l'EPITA, il rejoint le groupe Sopra Steria en 1999 pour assurer le management opérationnel de grands projets informatiques.

En 2004, il prend la direction de l'Espagne pour en définir le Delivery Model qui sera déployé sur l'ensemble du Groupe. Nommé par la suite Directeur général des filiales espagnoles, Éric Pasquier en assure la croissance et la rentabilité dans un contexte économique difficile.

En 2014, il prend le poste de Directeur général adjoint de Sopra Banking Software puis en devient le Directeur général en 2016. Depuis 2014, Éric Pasquier accompagne des grands clients bancaires européens et de la zone Moyen-Orient - Afrique dans leur transformation digitale tout en conduisant le déploiement du projet de Sopra Banking Software.

*(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,44 % 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 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document (page 217).*

## SOPRA GMT
## KATHLEEN CLARK BRACCO
**Représentant permanent de Sopra GMT**

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



- Présidente du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance
- Membre du Comité des rémunérations

**Adresse professionnelle :**

Sopra Steria Group – 6 avenue Kleber
75116 Paris – France

**Nationalité :** Américaine **Âge :** 51 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 de Madame Kathleen Clark Bracco | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| | Hors Groupe | Hors France | Société cotée |
| ■ Directeur Développement *Corporate,* Sopra Steria Group | | | ✔ |
| ■ Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Axway Software | ✔ | | ✔ |
| ■ Directeur délégué de Sopra GMT | ✔ | | |
| ■ Administratrice ou représentant 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 est Directeur Développement *Corporate* de Sopra Steria Group.

Diplômée de l'université de Californie à Irvine (Littérature, 1994) et de l'université de Californie à San Jose (anglais, 1989), Kathleen Clark Bracco a commencé sa carrière professionnelle aux États-Unis dans l'enseignement.

Pendant plus de 12 ans, Kathleen Clark Bracco a été en charge des Relations Investisseurs du Groupe.

Kathleen Clark Bracco est membre du Conseil d'administration d'Axway Software depuis le 28 avril 2011 et Vice-Présidente depuis le 24 octobre 2013.

Depuis le 1er janvier 2012, Kathleen Clark Bracco est Directeur délégué de Sopra GMT et représentant permanent de Sopra GMT au Conseil d'administration de Sopra Steria Group depuis le 27 juin 2014 après avoir été administratrice de juin 2012 à cette date.

## ÉRIC HAYAT

**Vice-Président du Conseil d'administration**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **37 068**



- Membre du Comité des rémunérations
- Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

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

**Nationalité :** Française **Âge :** 78 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 |
| ■ Président d'Éric Hayat Conseil | ✔ | | |
| ■ Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales » | ✔ | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ Administrateur de Rexecode | ✔ | | |
| ■ Membre du Conseil de surveillance puis Président du Conseil d'administration de Groupe Steria SA | | | ✔ |

**Biographie**

Éric Hayat est Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group depuis le 3 septembre 2014 date de la réussite de l'offre publique d'échange initiée par Sopra Steria Group sur Groupe Steria SCA. Éric Hayat a été cofondateur puis Directeur général adjoint de Steria SA. Éric Hayat est ingénieur diplômé de l'École nationale supérieure de l'aéronautique.

Éric Hayat a été Président de Syntec Informatique (1991-1997), de la Fédération Syntec (1997-2003) puis membre du Conseil Exécutif du Medef (1997-2005).

## ASTRID ANCIAUX

**Administratrice**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **845**



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

**Nationalité :** Belge **Âge :** 54 ans

**Date de première nomination :** 27/06/2014

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019

| Principale fonction exercée et mandats en cours | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| | 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**

Actuellement Directeur financier de Sopra Steria Benelux, active sur 3 géographies, avec plus de trente années d'expérience, Astrid Anciaux est membre du Conseil d'administration depuis le 3 septembre 2014, date de la réussite de l'offre publique d'échange initiée par Sopra Steria Group sur le groupe Steria SCA.

Ancienne élève de l'EPHEC, École pratiquedes hautes études commerciales à Bruxelles, après une expérience en cabinet d'Expert-Comptable, Astrid Anciaux rejoint dès 1987, le service financier de Steriabel, la première filiale belge de Steria.

Astrid Anciaux est également Présidente du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) Steriactions et membre du Conseil d'administration de Soderi.

## SOLFRID SKILBRIGT
**Administratrice**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 187**



**Adresse professionnelle :**
Sopra Steria Group Biskop Gunnerus´ gate 14A
0185 Oslo – Norvège

**Nationalité :** Norvégienne **Âge :** 59 ans

**Date de cooptation :** 21/04/2015

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ Directeur RH & Stratégie de Sopra Steria Group Scandinavie | | | |
| ■ Administratrice de Soderi | ✔ | | |
| ■ Administratrice de la Chambre de commerce franco-norvégienne | ✔ | ✔ | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ *Sans objet* | | | |

**Biographie**

Solfrid Skilbrigt est actuellement en charge de la Direction des Ressources Humaines, de la Stratégie, du Marketing et la Communication de Sopra Steria en Scandinavie. Solfrid Skilbrigt est diplômée d'un Master of Management, Domaine Études *Knowledge Management, Change Management, Information Management, BI Norwegian Business School*. Dans le groupe Steria depuis 2001, Solfrid Skilbrigt a exercé diverses fonctions dans le domaine des Ressources Humaines en Scandinavie et, parallèlement, a pris en charge pour le Groupe le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, jusqu'au rapprochement avec Sopra en 2015. De 1986 à 2001, Solfrid Skilbrigt a été, au sein du groupe Bull en Norvège, Directeur d'affaires, responsable de l'unité infrastructure et Directeur des Ressources Humaines.

## 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

**Nationalité :** Américaine et Britannique **Âge :** 60 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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ Administrateur d'Axway Software | ✔ | | ✔ |
| ■ Président exécutif de Madison Sports Group | ✔ | | |
| ■ *Managing Partner* d'Operating Capital Partners | ✔ | | |
| ■ Administrateur Zlien, Incorporated | ✔ | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ *Sans objet* | | | |

**Biographie**

Michael Gollner est membre du Conseil d'administration d'Axway Software depuis le 24 mai 2012. Depuis 2013, Michael Gollner est Président exécutif de Madison Sports Group, promoteur d'événements autour du cyclisme professionnel, connu sous le nom *Six Day Series*. Michael Gollner est également Managing Partner d'Operating Capital Partners, société d'investissement qu'il a fondée en 2008. Michael Gollner était auparavant Directeur général Europe de Citigroup Venture Capital (puis de son successeur, Court Square Capital) de 1999 à 2008.

Précédemment il a travaillé pour des banques d'investissement ; Marine Midland Bank de 1985 à 1987, Goldman Sachs International de 1989 à 1994 et Lehman Brothers International de 1994 à 1999.

Michael Gollner est diplômé de l'université de Tulane de la Nouvelle Orléans, d'un MBA de la Wharton School ainsi que d'un MA d'études internationales de l'université de Pennsylvanie.

## JAVIER MONZÓN

**Administrateur indépendant**

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



- Membre du Comité des rémunérations

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

**Nationalité :** Espagnole **Âge :** 62 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 |
| ■ Président du Conseil d'administration de Prisa Group, Espagne | ✔ | ✔ | ✔ |
| ■ Président du Conseil d'administration d'Openbank (Santander Group en Espagne) et membre du Conseil d'administration du groupe Santander, Espagne | ✔ | ✔ | |
| ■ Administrateur de Ferroglobe, Royaume-Uni | ✔ | ✔ | ✔ |
| ■ Membre du Comité consultatif de Trident Cybersecurity et Membre du Conseil 4IQ, États-Unis | | | |
| ■ Président du Comité Exécutif de la Fondation Connaissance et Développement (Fundación CyD), Espagne | | | |
| ■ Membre du Conseil Endeavor, Espagne | | | |
| ■ Membre de l'International Advisory Council de Brookings, États-Unis | | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ Président-Directeur général de Indra, Espagne | ✔ | ✔ | ✔ |
| ■ Administrateur de ACS Group et d'ACS Servicios y Concesiones, Espagne | ✔ | ✔ | ✔ |
| ■ Membre du Conseil de surveillance de Lagardère, France | ✔ | | ✔ |
| ■ Vice-Président du Conseil de l'Université Carlos III, Espagne | | | |

**Biographie**

Javier Monzón est économiste. Sa carrière professionnelle a été axée sur la finance et la technologie. Il a été Directeur des services bancaires aux entreprises de Cajamadrid, une grande caisse d'épargne espagnole, et associé chez Arthur Andersen, en charge des services de conseil en *Corporate* Finance en Espagne. Il a été Directeur financier et Vice Président exécutif de Telefónica, en charge du développement commercial stratégique, ainsi que Président de Telefónica International. De 1993 à 2015, il a été Président-Directeur général d'Indra, la plus grande société espagnole de technologie de l'information. Il a également été membre du Conseil de surveillance de Lagardère.

Il est actuellement Président du Conseil d'administration et Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de Prisa Group en Espagne, administrateur de Ferroglobe au Royaume-Uni (coté au Nasdaq), Président d'Openbank (la banque numérique du groupe Santander) et membre du Conseil et Président du Comité des nominations de Banco Santander en Espagne, ainsi qu'investisseur dans plusieurs sociétés technologiques en Europe et aux États-Unis.

En plus de ses rôles de direction, Javier Monzón est fortement engagé dans des organisations à but non lucratif axées sur l'éducation, l'innovation et l'entreprenariat. Il a été le Vice-Président du conseil de l'Université Carlos III en Espagne et est actuellement Président du Comité Exécutif de la Fondation Connaissance et Développement (Fundación CyD), membre du Conseil de Endeavor en Espagne et membre de l'International Advisory Council de Brookings aux États-Unis.

## JEAN-LUC PLACET

**Administrateur indépendant**

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



- Président du Comité des rémunérations
- Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

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

**Nationalité :** Française **Âge :** 66 ans

**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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ Associé PwC | ✔ | | |
| ■ Président d'IDRH SA | ✔ | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ 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 est Associé PwC et Président d'IDRH SA. Diplômé de l'ESSEC, Jean-Luc Placet a commencé sa carrière à la Direction Marketing de Saint-Gobain puis au journal L'Expansion, avant d'intégrer IDRH en 1981. Président-Directeur général d'IDRH de 1992 à 2016, Jean-Luc Placet a accompagné de nombreux ministères (ministère de l'Équipement, des Finances…) et groupes français internationaux (Lafarge, Michelin, BNP Paribas, France Télécom…) dans la conduite de projets d'analyse stratégique, d'organisation, de management et de ressources humaines. Jean-Luc Placet est membre du Comité statutaire du Medef.

## SYLVIE RÉMOND

**Administratrice indépendante**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **2**



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

**Nationalité :** Française **Âge :** 55 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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ Directrice des Risques (groupe Société Générale) | | | |
| ■ Administratrice de Sogecap (groupe Société Générale) | ✔ | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ Administratrice de SGBT, Luxembourg (groupe Société Générale) | ✔ | ✔ | ✔ |
| ■ Administratrice de Rosbank, Russie (groupe Société Générale) | ✔ | ✔ | |
| ■ Administratrice de KB Financial Group, République Tchèque (groupe Société Générale) | ✔ | ✔ | |
| ■ Administratrice d'ALD SA, France (Filiale du groupe Société Générale) | ✔ | | ✔ |
| ■ Administratrice d'Oseo Banque | ✔ | | |

**Biographie**

Sylvie Rémond est Directrice des Risques du groupe Société Générale depuis mai 2018. Elle est membre du Comité de direction du groupe Société Générale depuis janvier 2011. Entrée à la Société Générale en 1985, elle a occupé diverses fonctions au sein de la Direction de la Clientèle Individuelle et des Grandes Entreprises. En 1992, elle a rejoint le Département des Financements Structurés dans l'équipe des Financements d'Acquisition avant de devenir Responsable de la Syndication des Crédits *Corporate* et Financements d'Acquisition en 2000. Elle a ensuite intégré la Direction des Risques en 2004 en tant que Responsable des Risques de Crédits pour la Banque de Financement et d'Investissement avant d'être nommée Directrice déléguée des Risques du Groupe en janvier 2010. En janvier 2015, elle est nommée Co-Directrice de la Relation Clients et Banque d'Investissement, poste qu'elle a occupé jusqu'en mai 2018. Sylvie Rémond est diplômée de l'ESC Rouen.

## 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 :** 48 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 |
| ■ Conseillère du Président de l'École normale supérieure de Lyon | | | |
| ■ Administratrice d'Axway Software | ✔ | | ✔ |
| ■ Personnalité qualifiée nommée au Conseil d'école IMT Mines Albi-Carmaux | | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ Consultante associée chez ASK Partners | | | |

**Biographie**

Actuellement conseillère du Président de l'École normale supérieure de Lyon, Marie-Hélène Rigal-Drogerys a été Consultante associée chez ASK Partners. Docteur-ès-Mathématiques, Marie-Hélène Rigal-Drogerys a débuté sa carrière professionnelle comme enseignant-chercheur à l'Université de Montpellier puis à l'École normale supérieure de Lyon. Elle a ensuite rejoint le groupe Mazars où, en tant que Senior Manager, elle a notamment piloté l'audit financier de Sopra Group. Depuis 2009, elle intervient dans le domaine du conseil en stratégie et organisation.

## JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI

**Administrateur indépendant**

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



- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

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

**Nationalité :** Française **Âge :** 68 ans

**Date de cooptation :** 15/04/2010

**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 |
| ■ Président du Conseil de surveillance de NextStage | ✔ | | ✔ |
| ■ Administrateur de RiverBank, Luxembourg | ✔ | ✔ | |
| ■ Administrateur du Crédit du Nord | ✔ | | |
| ■ Administrateur de Boursorama | ✔ | | |
| ■ Administrateur de Sogeprom | ✔ | | |
| ■ Membre du Conseil de surveillance de Société générale marocaine de banques | ✔ | ✔ | |
| ■ Administrateur de la Société Générale Monaco | ✔ | | |
| ■ Censeur d'Ortec Expansion | ✔ | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ Conseiller du Président, groupe Société Générale | | | |
| ■ Président du Conseil d'administration du Crédit du Nord | ✔ | | |
| ■ Administrateur de la Banque Tarneaud | ✔ | | |
| ■ 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 fait l'ensemble de sa carrière à la Société Générale qu'il a quittée en 2015. Il a été notamment Directeur général délégué et Directeur des Réseaux France de 2010 à 2014. Il a été aussi Président du Crédit du Nord et membre des Conseils d'administration de la Banque Tarneaud et d'Amundi Group.

## JESSICA SCALE

**Administratrice indépendante**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **10**



- Membre du Comité des rémunérations
- Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

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

**Nationalités :** Française et Britannique

**Âge :** 56 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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **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 dirige digitfit, *hub* de conseil aux dirigeants sur les opportunités de la transformation numérique. Major de Science Po Paris et titulaire d'un Doctorat de 3e cycle en Sciences Politiques, Jessica Scale enseigne à Sciences Po Paris depuis 1990. Après avoir entamé sa carrière dans le Conseil en stratégie (Bossard, PwC), elle a exercé des responsabilités opérationnelles et de direction générale dans des entreprises du secteur technologique (IBM Global Services, Unisys, Logica-CGI). Elle s'est investie dans les réseaux d'entrepreneurs internationaux et les actions de promotion professionnelle des femmes. Jessica Scale est également l'auteur d'ouvrages sur la stratégie, la communication et le marketing.

## 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

**Nationalités :** Française

**Âge :** 61 ans

**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

| | 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 | | | |
| ■ Responsable syndicale auprès du CHSCT de Lyon et d'Aix-en-Provence | | | |

**Biographie**

Actuellement spécialiste *Testing* pour un grand compte client de Sopra Steria, Madame Hélène Badosa a débuté sa carrière professionnelle comme informaticienne. Après avoir été responsable du service Infocentre France Nord-Est chez EDS, à 37 ans elle a repris les études pour se spécialiser en Gestion de Production et devenir consultante sur l'ERP SAP. Depuis 19 ans au sein de Sopra Steria elle a travaillé sur de nombreux projets d'ingénierie, tant en France qu'à l'étranger.

## RENÉ-LOUIS GAIGNARD

**Administrateur représentant les salariés**

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



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

**Nationalités :** Française **Âge :** 53 ans

**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

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ Business Analysis dans le domaine Santé Social | | | ✔ |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ *Sans objet* | | | |

**Biographie**

René-Louis Gaignard a débuté sa carrière professionnelle chez UNILOG comme Analyste-Programmeur. Il a ensuite rejoint la société INFORSUD (rachetée en 2003 par la société Sopra Group) pour devenir chef de projet dans les domaines de l'informatique bancaire et éditique. Depuis 2017, il est Business Analysis dans le domaine Santé Social. À titre privé, René-Louis Gaignard est trésorier d'une association sportive dans le département du Tarn.

## JEAN-BERNARD RAMPINI

**Censeur**

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 815**



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

**Nationalité :** Française **Âge :** 62 ans

27/06/2014

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2019

| | Mandats | | |
|---|---|---|---|
| **Principale fonction exercée et mandats en cours** | **Hors Groupe** | **Hors France** | **Société cotée** |
| ■ *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 | ✔ | | |
| **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années** | | | |
| ■ *Sans objet* | | | |

**Biographie**

Ancien élève de l'École supérieure d'électronique-informatique-automatique, Jean-Bernard Rampini est actuellement *Innovation Executive Manager* de Sopra Steria Group et Président du Conseil d'administration de Soderi. Jean-Bernard Rampini est également fondateur et administrateur de la Fondation Sopra Steria – Institut de France.

Présent dans le groupe Sopra Steria depuis plus de 38 ans, Jean-Bernard Rampini a été Directeur des Opérations de Steria après avoir piloté et développé pendant plus de 20 ans les activités de Steria sur les Transports et l'Industrie tant en France qu'à l'international en tant qu'adjoint puis Directeur de la Business Unit Transport et Industrie de Steria et CEO de la filiale de Steria à Singapour. Il a obtenu un certificat d'administrateur-indépendant IFA-Sciences PO en 2017.

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.

## 1.2. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

### 1.2.1. 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. La durée de six ans permet le renouvellement des mandats par 1/3 tous les deux ans et correspond ainsi aux besoins actuels de la Société. Le Conseil d'administration réexaminera la question de la durée du mandat lors de la prochaine révision des statuts.

#### c. Règlement intérieur du Conseil d'administration

La dernière révision du règlement intérieur du Conseil d'administration date du 21 février 2019.

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 de sélection, d'éthique et de gouvernance ;
- 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, jetons de présence, secret des délibérations, censeurs, représentant du Comité d'entreprise, obligation de discrétion et autres obligations déontologiques concernant notamment les conflits d'intérêts ou les opérations de Bourse.

### 1.2.2. 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 10 fois en 2018.

En 2018, par dérogation aux recommandations du Code Afep-Medef, aucune réunion du Conseil d'administration ne s'est tenue intégralement hors la présence du Dirigeant Mandataire Social exécutif, Monsieur Vincent Paris, Directeur général. Il convient toutefois de noter que celui-ci n'est pas administrateur et n'assiste pas aux délibérations concernant l'évaluation de sa performance ou sa rémunération.

#### b. Assiduité des administrateurs

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 taux de participation moyen des administrateurs et du censeur aux réunions du Conseil d'administration s'est élevé à 93 % sur l'ensemble de l'exercice 2018. En dehors des nouveaux administrateurs nommés cette année, dont les contraintes n'avaient pas été prises en compte lors de l'établissement du programme de travail annuel, le taux d'assiduité sur les mandats en cours depuis le 12 juin 2018 a été de 100 %.

Le Conseil d'administration a décidé dès février 2012 de supprimer la partie fixe des jetons de présence qui sont intégralement répartis 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 2018 ont porté sur :

- l'arrêté des comptes au 31 décembre 2017 ;
- l'arrêté des comptes du premier semestre 2018 ;
- le budget 2018 et les orientations majeures ;
- les réalisations trimestrielles ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants ;
- l'examen des travaux et des recommandations du Comité d'audit ;
- la poursuite de conventions réglementées précédemment autorisées ;
- la stratégie du Groupe ;
- les opérations de croissance externe ;
- diverses opérations relatives à l'organisation juridique interne du Groupe ;
- l'examen des recommandations du Comité des rémunérations et notamment celles concernant la rémunération des mandataires sociaux ;
- la décision de versement d'un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice 2017 ;
- la mise en œuvre d'un plan d'actionnariat salarié ;
- la mise en œuvre d'un plan d'incitation à long terme reposant sur l'attribution d'actions de performance ;
- l'examen des recommandations du Comité de sélection, éthique et gouvernance et notamment celles concernant :
  - la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration,
  - la qualification des administrateurs indépendants ;
- la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général ;
- la nomination du Président et des Vice-présidents ;
- la création de comités au sein du Conseil d'administration et la désignation de leurs membres ;
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 ;
- 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 2017 ;

## 1.2.3. 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 au moins une fois tous les deux ans par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration.

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 réunies les compétences financières, comptables et la connaissance de l'entreprise indispensables aux travaux du Comité. Le Comité se réunit au minimum quatre fois par an et consacre au minimum deux réunions respectivement aux comptes du semestre et de l'exercice.

Le Comité ne dispose pas d'un pouvoir de décision propre. 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 :
  - 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,
    - de s'assurer 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,
  - le suivi de l'audit interne et de ses travaux ;
- contrôle 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.

Il s'est réuni physiquement six fois en 2018 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 %. 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.

Les principaux sujets traités en 2018 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 2017,
  - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2017,

- 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 1er semestre 2018,
- les lignes de crédit du Groupe (montant des lignes de crédit garanties, maturité, coût, suivi des covenants)
- 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 des travaux de la direction en charge du contrôle interne et de la gestion des risques,
  - la cartographie des risques,
  - les mesures mises en œuvre et celles prévues dans le cadre de la démarche d'amélioration du contrôle interne,
  - la préparation de la mise en œuvre du Règlement Général sur la Protection des Données,
  - la présentation du dispositif de prévention de la corruption (Loi Sapin II),
  - la couverture des risques par les assurances,
  - l'éthique des affaires,
  - l'organisation et le programme de travail 2018 de l'audit interne,
  - l'« univers d'audit » (nomenclature des processus clés du Groupe),
  - la vérification de l'exhaustivité de la couverture du Groupe par l'Audit interne,
  - la présentation d'une synthèse des rapports d'audit interne des co-entreprises au Royaume-Uni,
  - 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 ;
- *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'examen périodique de la charte de fonctionnement du Comité,
  - l'autoévaluation du Comité,
  - la vérification de la conformité du Comité aux bonnes pratiques de la place (guide IFA KPMG revisé).

Les Commissaires aux comptes ont été auditionnés par le Comité hors la présence des dirigeants. Il en a été de même du Directeur de l'Audit interne.

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. Treize demandes spécifiques ont ainsi été suivies en 2018 et se sont ajoutées à l'ordre du jour établi à partir du programme de travail annuel du Comité.

Le Comité d'audit a demandé l'inscription au calendrier de travail annuel d'une réunion consacrée à l'audit externe à partir de 2018.

### b. Le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

La composition et le fonctionnement du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance sont régis par le règlement intérieur du Conseil et une charte approuvée par le Conseil d'administration. Il est actuellement composé de :

- Madame Kathleen Clark Bracco, représentant 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance 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 1.1.1, page 48 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance.
  - En janvier 2017, l'un des membres indépendants du Comité a démissionné de son mandat d'administrateur et l'a réintégré après sa nomination en tant que censeur par l'Assemblée générale du 13 juin 2017.
  - À l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018, les mandats d'un administrateur indépendant et du censeur étant arrivés à échéance, deux nouveaux administrateurs indépendants ont été nommés pour les remplacer sans modifier cet équilibre.
  - La composition du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance. Le Comité entend le Directeur général sur les sujets qui le nécessitent.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- préparer la nomination des membres du Conseil d'administration et des dirigeants mandataires sociaux ;
- 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 ;
- instruire et proposer les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter au fonctionnement ou à la composition du Conseil d'administration ;
- vérifier que les valeurs du Groupe sont respectées 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 six fois en 2018, avec un taux de participation de ses membres de 100 %, et a travaillé sur :

- le fonctionnement de la gouvernance et l'examen annuel du plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président et de Directeur général ;
- la composition du Conseil d'administration : la recherche de nouveaux administrateurs et la proposition de renouvellement de mandats arrivant à échéance ;
- l'évaluation du Conseil d'administration et de son fonctionnement ;
- la composition des comités et notamment la nomination d'un administrateur représentant les salariés au Comité des rémunérations ;
- la vérification de la conformité de la Société au Code Afep-Medef ;
- la qualification des administrateurs indépendants ;
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'examen du projet de document de référence 2017 ;
- l'audition de la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques au sujet de l'avancement dans la mise en place du dispositif anti-corruption et notamment du Code de conduite et du dispositif d'alerte.

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 d'administration ainsi que par une charte revue une fois tous les deux ans par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration. Il est actuellement composé de :

- Monsieur Jean-Luc Placet, Président (administrateur indépendant) ;
- Madame Badosa Hélène (administratrice représentant les salariés) ;
- Madame Kathleen Clark Bracco, représentant permanent de Sopra GMT ;
- Monsieur Éric Hayat ;
- Monsieur Javier Monzón (administrateur indépendant) ;
- Madame Jessica Scale (administratrice indépendante).

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- recommander au Conseil d'administration les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux 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 ;
- préparer les décisions du Conseil d'administration relatives aux jetons de présence et à leur répartition ;
- vérifier la qualité des informations transmises aux actionnaires concernant les rémunérations, avantages, options et jetons de présence 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 six fois en 2018, avec un taux de participation de ses membres de 98 %. Il a notamment travaillé sur :

- la rémunération fixe, les avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux et leur rémunération variable : critères, objectifs et recommandations en fonction des réalisations ;
- le développement de l'actionnariat salarié ;
- un plan d'incitation à long terme reposant sur des actions de performance ;
- le versement d'un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice 2017 ;
- l'examen du projet de document de référence 2017 ;
- la répartition des jetons de présence.

## 1.2.4. 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.

### 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance.

### b. Prévention des conflits d'intérêts

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.

Un membre du Conseil d'administration en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ne doit pas participer à la délibération correspondante.

Au cours de l'exercice 2018, plusieurs membres du Conseil d'administration se sont ponctuellement abstenus à ce titre de prendre part à certaines délibérations.

### 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 ;
- de plus, le Conseil d'administration a procédé en 2016 à une évaluation formalisée de son fonctionnement conduite par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance. L'évaluation précédente datait de 2013.

Le Comité de sélection d'éthique et de gouvernance 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 27 points regroupés en quatre chapitres :

- composition du Conseil d'administration ;
- information des administrateurs ;
- déroulement et contenu des réunions ;
- relations entre le Conseil d'administration et ses comités.

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 et de leur engagement, 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 par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance puis débattue au sein du Conseil d'administration au cours de sa réunion du 20 avril 2016.

L'autoévaluation a fait apparaître un besoin auquel il a été répondu par la participation des membres du Conseil d'administration au séminaire de lancement d'année avec le management élargi du Groupe et par l'organisation d'une réunion avec les membres du Comité Exécutif. L'autoévaluation a également permis l'expression de demandes concrètes au sujet du calendrier annuel de travail et de la mise à disposition des dossiers préparatoires. Ces demandes ont été prises en compte.

Indépendamment du Conseil d'administration, les comités permanents aussi se penchent périodiquement sur leur fonctionnement et révisent leur charte au moins tous les deux ans.

Chaque année, le Comité d'audit procède à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire portant 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 en tire les conséquences sur son propre fonctionnement.

## 1.2.5. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

### TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

| *(montants arrondis à l'euro le plus proche)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| **Astrid Anciaux** | | |
| Jetons de présence | 19 697 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Hélène Badosa** (désignation par le Comité d'établissement du 27 et 28 septembre 2018) | | |
| Jetons de présence non perçus (réversion) | 3 940 € | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Christian Bret** (censeur ; mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 16 762 € | 25 349 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Emma Fernández** (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 9 848 € | 12 037 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **René-Louis Gaignard** (désignation par le Comité d'établissement du 27 et 28 septembre 2018) | | |
| Jetons de présence non perçus (réversion) | 3 940 € | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Michael Gollner** (nomination par l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 18 182 € | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Éric Hayat** | | |
| Jetons de présence | 30 961 € | 27 936 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Gérard Jean** (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 19 921 € | 32 936 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Javier Monzón** (nomination par l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 8 473 € | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Jean Mounet** (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 7 879 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **François Odin** († 2018) (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 8 106 € | 41 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Éric Pasquier** | | |
| Jetons de présence | 32 197 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Aurélie Peuaud** (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 9 848 € | 14 444 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Jean-Luc Placet** | | |
| Jetons de présence | 32 243 € | 27 936 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Jean-Bernard Rampini**, censeur | | |
| Jetons de présence | 19 697 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Sylvie Rémond** | | |
| Jetons de présence | 17 727 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |

| *(montants arrondis à l'euro le plus proche)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| **Marie-Hélène Rigal-Drogerys** | | |
| Jetons de présence | 55 227 € | 41 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Gustavo Roldan de Belmira** (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence non perçus (réversion) | 14 977 € | 24 259 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Hervé Saint-Sauveur** (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018) | | |
| Jetons de présence | 34 848 € | 64 444 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Jean-François Sammarcelli** | | |
| Jetons de présence | 33 983 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Jessica Scale** | | |
| Jetons de présence | 24 047 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Solfrid Skilbrigt** | | |
| Jetons de présence | 19 697 € | 16 852 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **Sopra GMT** | | |
| Jetons de présence | 34 532 € | 31 612 € |
| Autres rémunérations | - | - |
| **TOTAL** | **476 732 €** | **479 473 €** |

Le total des jetons de présence à répartir pour l'exercice 2018 s'élevait à 500 000 € (neuvième résolution approuvée par l'Assemblée générale du 12 juin 2018). Les jetons de présence attribués à Monsieur Pierre Pasquier au titre de 2018, soient 23 268 €, sont présentés dans le tableau 2 « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, juin 2018 ».

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'enveloppe des jetons de présence 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 téléphone, aux réunions :

- un montant égal à 65 % du total des jetons de présence étant réservé et réparti entre les participants aux réunions du Conseil ;
- un montant égal à 20 % du total des jetons de présence étant réservé et réparti entre les participants aux réunions du Comité d'audit, chaque participation de son Président comptant double ;
- un montant égal à 10 % du total des jetons de présence étant réservé et réparti entre les participants aux réunions du Comité des rémunérations, chaque participation de son Président comptant double ;
- un montant égal à 5 % du total des jetons de présence étant réservé et réparti entre les participants aux réunions du Comité de sélection, chaque participation de son Président comptant double.

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 802 794 € au titre des missions exercées dans le cadre de cette convention (cf. § 2.4 ci-après et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés en pages 212 à 213) ;
- la société Trigone, contrôlée par Monsieur Jean Mounet, a facturé des prestations de conseil dans le domaine commercial à hauteur de 245 000 € HT en 2018 dans le cadre d'un contrat conclu en 2009 ;
- 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 302 450 € HT dans le cadre d'une convention ayant pris effet le 18 mars 2015 pour une période s'achevant le 31 décembre 2018. Le renouvellement de cette convention a été autorisé par le Conseil d'administration le 25 octobre 2018.

# 2. Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux

## 2.1. Rôle des 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 au cours de laquelle l'ensemble des mandats a été renouvelé, en dehors de ceux des administrateurs représentant les salariés.

En effet, compte tenu des enjeux liés à la croissance et à la transformation permanente du Groupe, cette dissociation des fonctions est apparue 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.

## 2.2. 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 2018 par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance qui l'a jugé réaliste, efficace et adapté aux caractéristiques de la Société. Ce plan est réexaminé annuellement par le Comité qui en rend compte au Conseil d'administration.

## 2.3. Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2018

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, des relations investisseurs 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).

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 de leur exécution, dans la durée, 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 à la gestion de la Société. Il permet de sécuriser les décisions et d'assurer la rapidité d'exécution nécessaire à la maîtrise des enjeux stratégiques de Sopra Steria Group.

## 2.4. 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, dont quatre très expérimentées, employées au sein de la holding d'animation Sopra GMT. Ces moyens contribuent à la capacité du Conseil d'administration de veiller à la bonne marche de la Société.

L'équipe mise en place lors de la séparation-cotation d'Axway Software, a été essentiellement constituée de cadres ayant réalisé l'essentiel de leur carrière au sein du Groupe et en connaissant l'ensemble des rouages. Elle effectue des missions au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software dont Sopra Steria Group est actionnaire. Au-delà du support apporté séparément à chacune des deux sociétés, Sopra GMT veille au partage des bonnes pratiques et à l'exploitation des synergies.

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 ou des groupes de travail sur des sujets structurants pour Sopra Steria Group.

Les coûts refacturés par Sopra GMT sont essentiellement 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 exercées par 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 et engagements réglementés, 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.

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 2018 se sont élevés à :

- charges : 1 137,1 K€ ;
- produits : 334,3 K€.

## 2.5. Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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. Les délibérations du Conseil d'administration sont précédées par un cycle de deux à trois réunions préparatoires du Comité des rémunérations entre décembre et février.

Au cours de ces réunions, le Comité des rémunérations prend en compte les informations qui lui sont communiquées sur la politique salariale du Groupe. Il se fait communiquer l'évaluation des performances pour l'année écoulée et les objectifs fixés aux membres du Comité Exécutif ainsi que les révisions de rémunération annuelle envisagées les concernant. Enfin, en ce qui concerne le Directeur général, il entend les recommandations du Président du Conseil d'administration et prend en compte les comparaisons avec d'autres sociétés. Le Comité veille à la cohérence de ses recommandations avec ces différentes données.

### 2.5.1. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Exercices 2018 et antérieurs

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.

Aucune modification n'a été apportée à la politique de rémunération du Président pour 2018. Sa rémunération globale est donc inchangée depuis 2011.

Le détail de la rémunération de Monsieur Pierre Pasquier pour les exercices 2018 et 2017 est présenté ci-après dans les tableaux standardisés recommandés par le Code Afep-Medef (cf. paragraphe 2.5.3 du présent chapitre, pages 72 à 75).

#### Exercices 2019 et suivants

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 21 février 2019 a décidé de ne proposer aucune modification à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration.

En application du deuxième alinéa de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président à raison de son mandat, sont présentés ci-après.

**Présentation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et, le cas échéant, aux Directeurs généraux délégués, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires**

### 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 |
| Rémunération exceptionnelle | Applicable, sur décision du Conseil d'administration, conditionnée par des circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion…).<br>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 |
| Jetons de présence | Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. règles de répartition § 1.2.5) |
| Autres avantages de toute nature | Voiture de fonction |
| Indemnité de départ | Non applicable |
| Indemnité de non-concurrence | Non applicable |
| Régime de retraite supplémentaire | Non applicable |

## 2.5.2. RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Exercices 2018 et antérieurs**

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 1er 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 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. Ils n'ont pas été rendus publics pour des raisons de confidentialité. Il est toutefois précisé que les objectifs qualitatifs fixés étaient en lien avec l'organisation du Groupe, la gouvernance et la transformation RH.

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.

Le programme d'incitation à long terme à destination du management reposant sur l'attribution de droits à actions de performance (sur la base de l'autorisation reçue de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016) a donné lieu à la mise en œuvre en début d'exercice d'un troisième plan triennal couvrant la période 2018-2020, Monsieur Vincent Paris a bénéficié dans ce cadre d'une attribution de droits à hauteur de 3 000 actions.

Pour ce plan comme pour ceux qui l'ont précédé en 2016 et 2017 :

- 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, 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 expiration des plans.

Le détail de la rémunération de Monsieur Vincent Paris pour les exercices 2017 et 2018 est présenté ci-après dans les tableaux standardisés recommandés par le Code Afep-Medef (cf. paragraphe 2.5.3 du présent chapitre).

### Exercices 2019 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 la déterminer comme suit :

| Critère | Nature | En % de la RVA* | En % de la RFA* |
|---|---|---|---|
| Une croissance organique du chiffre d'affaires de 4 % à 6 % | Quantifiable | 40 % | 24 % |
| 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) | Quantifiable | 40 % | 24 % |
| 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) | Qualitatif | 15 % | 9 % |
| Support apporté à l'atteinte des objectifs en matière de responsabilité d'entreprise et en particulier à la progression de l'égalité femmes/hommes | Qualitatif | 5 % | 3 % |
| **TOTAL** | | **100 %** | **60 %** |

* *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.

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 à travers l'objectif qualitatif.

À ce stade, le Conseil d'administration n'envisage pas la mise en œuvre en 2019 d'un nouveau plan d'incitation à long terme reposant sur l'attribution d'actions de performance à destination du management.

En application du deuxième alinéa de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur général ou aux Directeurs généraux délégués qui viendraient à être nommés, au titre de leur mandat, sont présentés ci-après.

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.

**Présentation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur général et, le cas échéant, aux Directeurs généraux délégués, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires**

### 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 | Montant :<br>■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ;<br>■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle.<br>■ critères :<br>• pour 4/5es sur un ou plusieurs objectifs quantifiables,<br>• pour 1/5e 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 ;<br>■ versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération |
| Rémunération variable différée | Non applicable |
| Rémunération variable pluriannuelle | Non applicable |
| Rémunération exceptionnelle | Applicable, sur décision du Conseil d'administration, en cas de circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion…)<br>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<br>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<br>Obligation de conservation d'une partie des actions effectivement attribuées dans ce cadre pendant toute la durée du mandat |
| Jetons de présence | 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 | Non applicable |
| Indemnité de non-concurrence | Non applicable |
| Régime de retraite supplémentaire | Non applicable |

## 2.5.3. PRÉSENTATION STANDARDISÉE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (EXERCICE 2018)

### 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, JUIN 2018)

| | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 531 818 € | 529 077 € |
| 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 | - | - |
| **TOTAL** | **531 818 €** | **529 077 €** |

### 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, JUIN 2018)

| | 2018 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | 500 000 € | 500 000 € | 500 000 € | 500 000 € |
| Rémunération variable annuelle | - | - | - | 150 000 € |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | 23 268 € | 20 527 € | 20 527 € | 21 791 € |
| Avantages en nature | 8 550 € | 8 550 € | 8 550 € | 8 550 € |
| **TOTAL** | **531 818 €** | **529 077 €** | **529 077 €** | **680 341 €** |

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 se sont ajoutés des jetons de présence à hauteur de 12 000 € pour l'exercice 2018. Comme indiqué dans le document de référence d'Axway Software, il a également perçu une rémunération fixe de 138 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société.

### 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, JUIN 2018)

| | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 510 848 € | 701 471 € |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | 431 640 € | 312 930 € |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | - | - |
| **TOTAL** | **942 488 €** | **1 014 401 €** |

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.

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

| | 2018 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | 500 000 € | 500 000 € | 500 000 € | 500 000 € |
| Rémunération variable annuelle | 0 € | 190 000 € | 190 000 € | 162 400 € |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature | 10 848 € | 11 471 € | 11 471 € | 11 471 € |
| **TOTAL** | **510 848 €** | **701 471 €** | **701 471 €** | **673 871 €** |

### TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (TABLEAU 3 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

Cf. paragraphe 1.2.5. du présent chapitre « Rémunération des membres du Conseil d'administration » (pages 66 et 67).

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 4 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

Néant.

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 5 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

Néant.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 6 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

| 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 | 16/02/2018 | 3 000 | 431 640 € | 31/03/2021 | 31/03/2021 (50 %)<br>Fin du mandat (50 %) | 1) Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé de Sopra Steria Group sur les exercices 2018, 2019 et 2020<br>2) Évolution du Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe au cours des exercices 2018, 2019 et 2020<br>3) Évolution du flux net de trésorerie disponible du Groupe au cours des exercices 2018, 2019 et 2020 |
| **TOTAL** | **-** | **3 000** | **431 640 €** | **-** | **-** | **-** |

Le Conseil d'administration a décidé le 24 juin 2016 la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme (LTI) 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. Les objectifs associés à ce plan ayant été atteints à 66,11 %, 1 984 actions ont été définitivement attribuées à Monsieur Vincent Paris qui devra en conserver au moins 992 jusqu'à la fin de son mandat de Directeur général.

Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2017 la mise en œuvre d'un deuxième Plan d'incitation à long terme (LTI) 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. Ce plan est toujours en cours.

Enfin, le Conseil d'administration a décidé le 16 février 2018 la mise en œuvre d'un troisième Plan, 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.

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. À ce stade, le Conseil d'administration n'envisage pas la mise en œuvre d'un nouveau plan en 2019 sur la base de l'autorisation reçue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018.

## ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 7 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

Néant.

## 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, JUIN 2018)

Néant.

## 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, JUIN 2018)

Voir chapitre 5, section 6.6.2. (page 203 du présent document).

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 10 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JUIN 2018)

Néant.

## 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, JUIN 2018)

| | 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 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dirigeants mandataires sociaux** | **Oui** | **Non** | **Oui** | **Non** | **Oui** | **Non** | **Oui** | **Non** |
| Pierre Pasquier<br>Président<br>Début de mandat : 2018<br>Fin de mandat : 2024 | | X | | X | | X | | X |
| Vincent Paris<br>Directeur général<br>Début de mandat : 2015<br>Fin de mandat : indéterminée | X | | | X | | X | | X |

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, 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.

# 3. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef

Lors de sa réunion du 11 avril 2019, le Conseil d'administration, après avoir entendu le rapport du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance a constaté les écarts suivants par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef :

- recommandation 13.1. 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. La durée de six ans permet le renouvellement des mandats par 1/3 tous les deux ans et correspond ainsi aux besoins actuels de la Société.
- recommandation 10.3. Par dérogation aux recommandations du Code Afep-Medef, aucune réunion du Conseil d'administration ne s'est tenue intégralement hors la présence du Dirigeant Mandataire Social exécutif en 2018. Il convient toutefois de noter que celui-ci n'est pas administrateur et qu'il n'assiste pas aux délibérations concernant l'évaluation de sa performance ou sa rémunération ;
- Le rapprochement entre Sopra et Steria courant 2014 a eu pour conséquence de faire déroger la composition du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance 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 1.1.1, page 48 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance 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 de sélection, d'éthique et de gouvernance.
  - En janvier 2017, l'un des membres indépendants du Comité a démissionné de son mandat d'administrateur et l'a réintégré après sa nomination en tant que censeur par l'Assemblée générale du 13 juin 2017.
  - À l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018, les mandats d'un administrateur indépendant et du censeur étant arrivés à échéance, deux nouveaux administrateurs indépendants ont été nommés pour les remplacer sans modifier cet équilibre.
  - La composition du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance 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.

**Recommandations ayant trait au statut et à la rémunération des mandataires sociaux :**

- recommandation 22. 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 21.1 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.

# 3 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE


1. SOPRA STERIA, UN GROUPE ENGAGÉ POUR UN MONDE DURABLE ET RESPONSABLE 79
1.1. Présentation de la stratégie Responsabilité d'Entreprise du Groupe 79
1.2. Des reconnaissances majeures 82
1.3. Présentation du périmètre de *reporting* 82

2. RESPONSABILITÉ SOCIALE : UN COLLECTIF RESPONSABLE ET ENGAGÉ 83
2.1. Enjeux de la Responsabilité Sociale 83
2.2. Autres informations sociales 86

3. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : ASSOCIER NOS PARTIES PRENANTES POUR AMPLIFIER L'IMPACT DE NOTRE CONTRIBUTION 88
3.1. Maintenir un haut niveau de transparence et d'interaction avec nos parties prenantes 88
3.2. S'appuyer sur l'innovation et des alliances stratégiques pour accompagner la transformation digitale 89
3.3. Éclairer nos clients sur l'impact du digital sur la Société et sur leurs propres enjeux de durabilité 89
3.4. Aligner la chaîne d'approvisionnement sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise 90
3.5. Engager l'entreprise pour une société numérique inclusive et solidaire 90
3.6. Un impact positif des activités du Groupe sur les territoires 91

4. RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE : INNOVER EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR 92
4.1. Des engagements majeurs définis auprès des organisations mondiales de référence 92
4.2. Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe 93
4.3. Un Groupe reconnu pour son engagement et son action en faveur de l'environnement 93
4.4. Objectifs et principales réalisations 94
4.5. La lutte contre le changement climatique, un enjeu anticipé et maîtrisé 98

5. ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ 99
5.1. Gouvernance et Organisation 99
5.2. Politiques et procédures 99
5.3. Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption 100
5.4. Plan de vigilance 101
5.5. Réglementation fiscale et Transparence 101
5.6. Protection des données 101

6. TABLE DE CONCORDANCE ODD/GRI/TCFD-CDSB 102

7. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 104

# Nous nous engageons pour un monde durable et responsable



**Vincent Paris**
Directeur général

*« Nous faisons évoluer en permanence notre regard sur le monde en partageant nos engagements et nos convictions avec l'ensemble de nos parties prenantes »*

Au-delà des modes, des tendances et de la réglementation, nous avons fait le choix depuis de nombreuses années de prendre une part active aux grands changements économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, et d'apporter une contribution positive aux défis qu'ils posent.

Pour contribuer à un monde plus durable, nous continuons d'innover dans tous nos domaines d'activité en travaillant en relation étroite avec notre écosystème. Nous faisons évoluer en permanence notre regard sur le monde en partageant nos engagements et nos convictions avec l'ensemble de nos parties prenantes, car c'est ensemble que nous pouvons créer un cercle économique vertueux et durable au service du bien commun.

Nos engagements en matière de Responsabilité d'Entreprise, présentés dans ce rapport, sont basés sur nos valeurs et nos fondamentaux qui nourrissent leur ambition. Ils sont portés au plus haut niveau de l'entreprise et par l'ensemble des collaborateurs qui apportent, par leur diversité, leurs compétences et leur volonté d'agir, une contribution essentielle à leur réalisation et au succès du Groupe.

Cette approche constitue notre singularité et fait partie de notre ADN. Elle est porteuse de sens et doit être source de progrès pour chacun.

En 2018, nous avons continué à progresser sur nos objectifs sociaux, environnementaux, éthiques et sociétaux avec des reconnaissances élevées dans tous les domaines. C'est une fierté partagée pour l'ensemble du Groupe et ses parties prenantes. Nous nous devons de poursuivre les efforts engagés, avec un niveau d'exigence élevé et en restant fidèles à nos valeurs.

**Avant-Propos**

L'évolution de la réglementation relative à la publication des informations extra-financières nous conduit à publier, sur l'exercice 2018, une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

Pour cette première année de mise en œuvre de la DPEF, Sopra Steria a fait le choix de publier 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 dans la la section «Modèle d'affaires et chaîne de création de valeur» de la présentation intégrée de Sopra Steria, pages 6 et 7.

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 la section 8 « Facteurs de risque et contrôle » du chapitre 1, pages 28 à 44.

# 1. Sopra Steria, un groupe engagé pour un monde durable et responsable

## 1.1. Présentation de la stratégie Responsabilité d'Entreprise du Groupe

Depuis plus de 50 ans, le Groupe s'est construit autour de fondamentaux solides, sur des principes d'éthique et des valeurs qui le caractérisent. Notre vision stratégique en matière de Responsabilité d'Entreprise est d'être une entreprise engagée sur les grands enjeux de société qui se posent aujourd'hui, en nous appuyant sur nos principes et valeurs, et en fixant des objectifs ambitieux porteurs de sens et créateurs de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Sept grands enjeux, directement alignés sur le modèle d'affaires du Groupe, constituent le socle de la stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria :

- être un employeur de référence qui attire les meilleurs talents, favorise le dialogue social et promeut la diversité et l'égalité des chances ;
- instaurer un dialogue constructif, transparent et permanent avec nos parties prenantes ;
- 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 créatrice de valeur ;
- associer l'ensemble de notre chaîne de valeur dans notre démarche de responsabilité d'entreprise pour contribuer à un monde plus durable ;
- réduire l'impact environnemental de nos activités et contribuer à une économie bas carbone ;
- 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 portée par une démarche de progrès déclinée par grands sujets présentés dans ce rapport. Cette démarche est basée sur notre engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies, la matrice de matérialité qui positionne les différents enjeux du Groupe et sur une gouvernance qui pilote le déploiement de la politique et des démarches associées.

Cette stratégie, la politique et les principales réalisations de l'année sont présentées et discutées au Comité de sélection, éthique et gouvernance du Conseil d'administration.

### 1.1.1. NOTRE ENGAGEMENT AUPRÈS DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

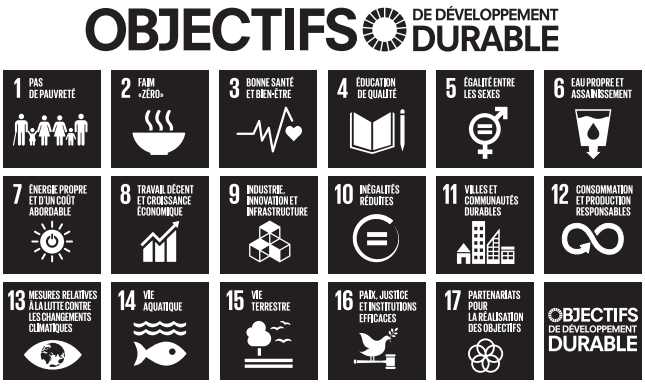
NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL
UN GLOBAL COMPACT

En accord avec ses valeurs, Sopra Steria est signataire et membre du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie Global Compact Advanced (Top 9 %). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes concernant les droits de l'Homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption et s'engage à promouvoir ces principes dans son écosystème d'influence et à poursuivre les efforts entrepris dans ces domaines.

Cet engagement constitue le fondement de la stratégie Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria.

#### 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 concernent la lutte contre la pauvreté et la faim, l'éducation et la santé, mais aussi le travail décent, le changement climatique, la biodiversité, les modes de consommation et de production durables.



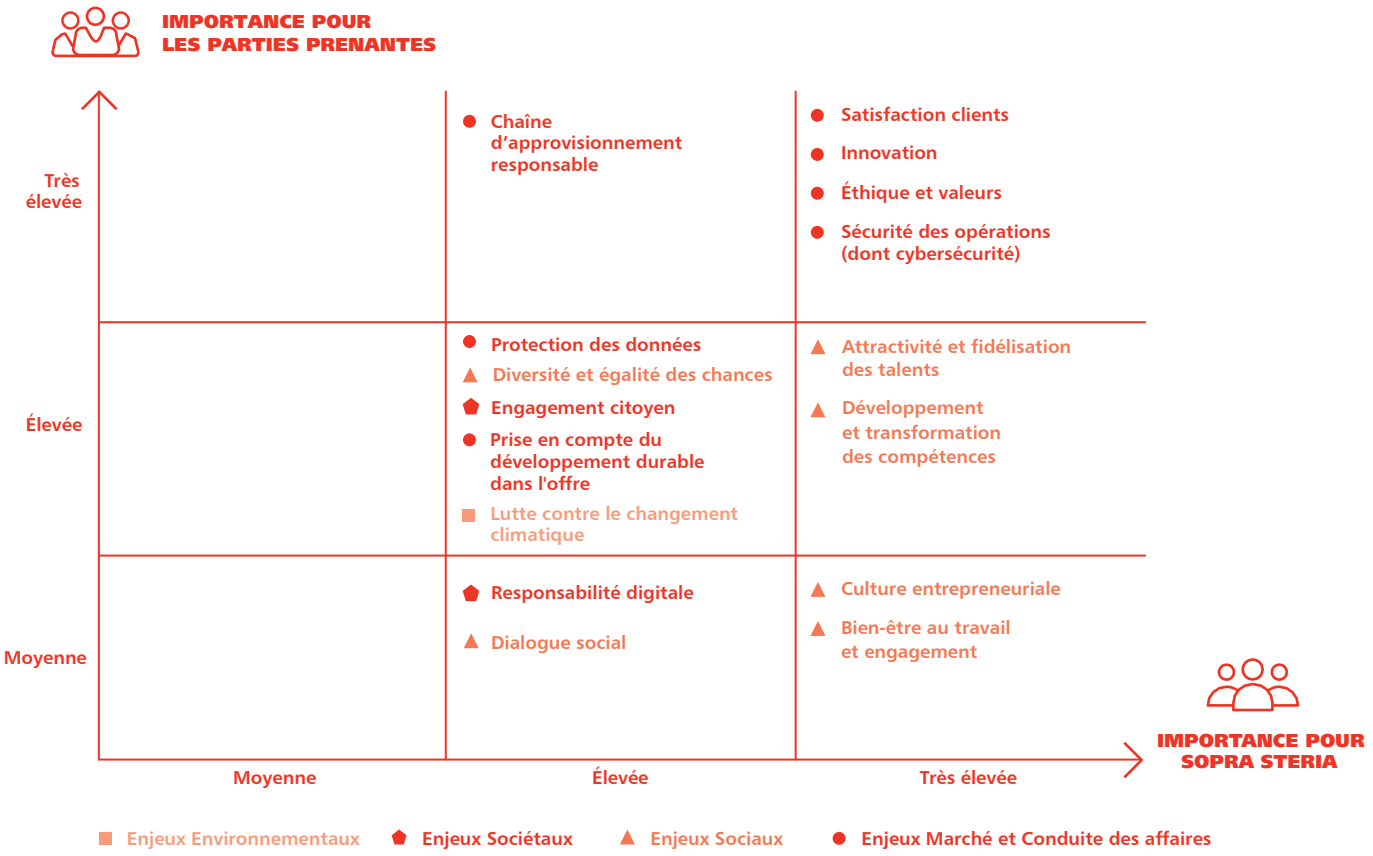

Au travers de ses programmes de Responsabilité d'Entreprise dans les domaines social, sociétal, environnemental et éthique, Sopra Steria contribue aux 17 ODD des Nations Unies. Cette contribution est présentée dans les différentes politiques et résultats du chapitre « Responsabilité d'Entreprise ». Des exemples illlustrent la contribution du Groupe aux ODD dans le Rapport complémentaire « Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable et responsable ».

## 1.1.2. L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ ALIGNÉE SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES

En s'appuyant sur le modèle d'affaires du Groupe et sur l'évolution des attentes de ses parties prenantes, Sopra Steria a défini ses principaux engagements en matière de Responsabilité d'Entreprise au regard de sa matrice de matérialité mise à jour en 2018.

L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents pour le Groupe et pour ses parties prenantes à l'horizon 2020. Ces enjeux sont directement alignés sur le modèle d'affaires et la stratégie du Groupe décrits dans la présentation intégrée de Sopra Steria, pages 6 et 7 du présent document.

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).




## LES PRINCIPALES ACTIONS

### ACTION SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

- Réduire l'impact environnemental du Groupe et associer sa chaîne de valeur à la lutte contre le changement climatique.

### ACTION SUR LES ENJEUX SOCIÉTAUX

- S'engager auprès de la société pour un monde plus durable et responsable
- Contribuer aux réflexions sur l'impact du digital

### ACTION SUR LES ENJEUX SOCIAUX

- Attirer et fidéliser les talents
- Développer et transformer les compétences
- Développer une culture d'entrepreneur au sein des équipes
- Développer le dialogue social
- Promouvoir la diversité et l'égalité des chances
- Promouvoir le bien-être au travail et l'engagement des collaborateurs

### ACTION SUR LES ENJEUX MARCHÉ ET CONDUITE DES AFFAIRES

- Assurer la satisfaction des clients
- Intégrer l'innovation dans l'ensemble de la chaîne de valeur
- Promouvoir l'éthique et les valeurs du Groupe
- Assurer la sécurité des activités du Groupe
- Travailler avec une chaîne d'approvisionnement responsable
- Protéger les données personnelles collaborateurs et clients
- Prendre en compte le développement durable dans l'offre

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 (voir chapitre 3). Un Rapport complémentaire « Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable et responsable » est disponible sur le site Internet du Groupe. Il intègre notamment l'ensemble des indicateurs du Groupe et résultats détaillés relatifs à ces politiques.

## 1.1.3. UNE GOUVERNANCE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE AU SERVICE DES ENJEUX DU GROUPE

La démarche et le programme de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria sont placés sous la responsabilité de la Direction générale qui valide la stratégie et la politique du Groupe dans ce domaine. Les enjeux liés à la Responsabilité d'Entreprise sont présentés dans le cadre d'un point annuel au Comité de sélection d'éthique & de gouvernance du Conseil d'administration.

Ce dispositif s'organise autour d'une direction Groupe dédiée et de quatre pôles interdépendants portés par des directions fonctionnelles et opérationnelles.

### La Direction Développement Durable et Responsabilité d'Entreprise Groupe

Cette Direction (Direction DD-RE) coordonne la stratégie définie avec la Direction générale et pilote le déploiement de la politique de Responsabilité d'Entreprise du Groupe. Elle assure la coordination de la démarche de progrès avec les Directions concernées et l'ensemble des entités, et leur apporte un support dans la mise en place de leurs programmes d'actions.

### 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 de la Gestion des Risques et Direction Juridique) et d'Achats Responsables (Direction Achats).

### 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. 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

Le pôle Responsabilité Environnementale gère le programme environnemental du Groupe, le reporting annuel et implique plusieurs directions centrales (Immobilier & Achats, Systèmes d'Information, Qualité, 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 oeuvre 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.

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 Développement Durable et Responsabilité d'Entreprise

Le Comité Développement Durable et Responsabilité d'Entreprise (Comité DD-RE) est piloté par un membre du Comité Exécutif et le Directeur Développement Durable et Responsabilité d'Entreprise. Il regroupe des responsables des 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 s'est réuni deux fois en 2018. Plus spécifiquement, en fonction des sujets à traiter, des réunions intermédiaires, sont mises en place tout au long de l'année avec les Directions fonctionnelles concernées et auprès des 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.

Ce Comité consultatif est composé de quatre experts externes et des principaux responsables Groupe en charge des pôles et grands dossiers. Ce comité s'est réuni deux fois en 2018.

En 2018, les principaux sujets traités lors de ce comité ont concerné la politique et les dispositifs Groupe de lutte contre la corruption, les enjeux de protection des données, l'égalité femme-homme, le déploiement du prix carbone interne dans l'ensemble du Groupe et les partenariats externes.

Le Comité consultatif comptait, en 2018, 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, ayant rejoint le Comité en 2018. 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 2018 des reconnaissances majeures couvrant les domaines du Développement Durable et de la Responsabilité d'Entreprise.

- Le Groupe a été réévalué par EcoVadis et se place pour la deuxième année consécutive 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.
- Sopra Steria a obtenu le score de 86/100 au Gaia *rating* et se positionne pour la dixième année dans le top de l'indice Gaia.
- 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 deuxième année consécutive dans la *A-List*. Sa performance en matière d'engagement environnemental de sa chaîne d'approvisionnement le place également dans la catégorie des « *Supplier engagement leader* ».

En 2018, le Groupe a intégré les indices suivants :

- Le *Dow Jones Sustainability Index* (*DJSI*) Europe, qui regroupe les leaders européens du Développement Durable identifiés par l'analyse RobecoSAM ;
- L'Euronext Vigeo®, Eurozone 120, qui regroupe les 120 entreprises cotées les plus performantes sur le plan du Développement Durable ;
- *L'Ethibel Sustainability Index*, excellence Europe, qui regroupe les 200 entreprises cotées en Europe les plus performantes en matière de Développement Durable ;
- L'Euronext® CDP *Environment* France EW, qui regroupe les 40 entreprises françaises cotées les plus performantes sur le plan environnemental.

## 1.3. Présentation du périmètre de *reporting*

Le Rapport Responsabilité d'Entreprise, présenté dans le Document de Référence 2018, 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 & 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), 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 258).

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 d'absentéisme : Les taux de 2016, 2017 et 2018 sont calculés en jours ouvrés et non plus en jours calendaires comme ils l'étaient en 2015 et 2014. Le taux est calculé 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'unité bénéficiaire issu de la sous-traitance vers le secteur adapté ou protégé divisé par l'effectif d'assujettissement. L'effectif assujetti est calculé selon les règles définies par l'Agefiph.

### 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… ;
- en 2018, les effectifs des acquisitions sont pris en compte dans le calcul des indicateurs de la manière suivante :
  - les effectifs des acquisitions BLUECARAT, It-Economics et OR System ont été intégrés dans le calcul de tous les indicateurs,
  - les effectifs de l'acquisition Sword Apak et des acquisitions 2017 Galitt et 2MoRO ont été inclus uniquement dans le calcul des indicateurs de la rubrique *Effectif par zone géographique* ;
- le périmètre de *reporting* environnemental 2018 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 Sword Apak, BLUECARAT, It-Economics, OR System pour tous les indicateurs. L'inclusion de Galitt et 2MoRO est précisée au cas par cas en fonction des indicateurs. Pour les années précédentes, 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*), mais ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2MoRO ;
- le *reporting* de Responsabilité d'Entreprise porte sur l'année calendaire du 1er janvier au 31 décembre 2018. 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

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL
UN GLOBAL COMPACT

La politique de Responsabilité Sociale de Sopra Steria vise à promouvoir l'égalité des chances et la diversité et ainsi à renforcer l'attractivité et la fidélisation des talents. Elle s'inscrit dans une démarche de progrès continu dont l'objectif est de concilier l'efficacité économique et l'équité sociale.

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.

L'attractivité, la fidélisation et le développement de tous les talents sont au cœur du Projet d'Entreprise pour soutenir sa stratégie de conquête et de croissance.

Le Groupe a pour ambition d'attirer les meilleurs professionnels, d'anticiper les futurs besoins en compétences, de promouvoir la mobilité au sein du Groupe et de proposer un large choix de formations professionnelles, digitales et innovantes. Ces ambitions, déclinées dans un environnement de travail favorable à l'épanouissement professionnel, dans lequel chacun se sent valorisé, contribuent 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 métiers, en combinant ses différentes lignes de services dans une approche de bout-en-bout, en intégrant le digital dans toutes ses dimensions et 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 Groupe et d'intérêt général et prévenir toute forme de discrimination 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.

Parmi ces enjeux, les deux premiers ont été qualifiés de risques principaux opérationnels dans les facteurs de risque du Groupe. Ceux-ci répondent également aux attentes de la réglementation prévue par les articles L. 225-102-1,III et R.225-105 du Code de

Commerce (voir la section 8 « Facteurs de risque et contrôle » du chapitre 1, pages 28 à 44).

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

Pour attirer et fidéliser plus de talents le Groupe doit être un acteur de référence dans le numérique et déployer des pratiques de recrutement innovantes et digitales, sans perdre de vue la proximité avec le candidat. Deux politiques correspondent à cet enjeu :

**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 basée sur un principe d'égalité des chances et de non-discrimination. Elle s'inscrit surtout dans les nouveaux usages digitaux et les souhaits de transparence des candidats et se décline autour de **quatre axes d'action 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 2018) ;
- faciliter la transparence : interactions « libres » collaborateurs/candidats *via* des plate-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.

**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 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'actionnariat salarié Groupe pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise.

**Réalisations 2018**

- Dépassement des objectifs de recrutement : 11 662 recrutements (+ 23 % vs 9 500 en 2017), dont 33 % de femmes.
- Projets citoyens à forte visibilité : HandiTutorat (soutien scolaire de lycéens handicapés), HandiVoile (inclusion du handicap sur un événement sportif), Prix Étudiants Fondation…
- Augmentation du nombre de stagiaires et alternants accueillis grâce à une politique école dynamique : 981 stagiaires accueillis (+ 20 %), 702 alternants (+ 36 %) et 780 actions écoles (+ 20 %, périmètre France).
- Progression dans les classements : 194 000 abonnés LinkedIn (+ 43 % en 2018), 15e place du classement *Happy Trainees* (+ 2 places en France, 2018), 15e entreprise française sur le Top 100 (CAC 40 et SBF 120) en matière de stratégie RH digitale.
- Mobilité internationale salariés et étudiants : 196 dont 112 stagiaires et alternants, 13 destinations.
- 24 % de collaborateurs de moins de 30 ans présents dans l'effectif Groupe (périmètre : effectif CDI au 31 décembre 2018, hors embauches en cours d'année).

**Sopra Steria gagne 4 places dans le classement Universum** (1)

Après avoir intégré le Top 100 France en 2016, Sopra Steria est classé 79e en 2018 sur un panel de répondants de 37 900 étudiants issus de 154 écoles.

**Indicateurs de performance 2019-2021**

- Progression de la notation *Happy Trainees* Monde : objectif 4/5 à horizon 3 ans (lancement en 2019).
- Progression du nombre de *followers* sur les réseaux sociaux : objectif + 25 % en 2019 .
- Fidélisation de nos collaborateurs : augmentation du pourcentage de collaborateurs de moins de 30 ans dans l'effectif.

### 2.1.2. MAINTENIR ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Le développement des compétences vise à répondre aux besoins actuels et futurs des clients du Groupe mais aussi de permettre à chaque salarié d'avoir les moyens de piloter son développement professionnel et la culture d'entrepreneur alliant autonomie, responsabilité, créativité et sens du collectif.

**La politique de maintien et de développement des compétences** s'inscrit dans une démarche visant à :

- anticiper l'évolution de nos métiers et de nos populations pour servir les clients et le projet du Groupe ;
- développer les compétences des collaborateurs, accompagner leurs parcours professionnels et préserver leur employabilité ;
- soutenir la motivation et développer l'engagement de chacun.

Pour anticiper les changements, Sopra Steria a lancé, à l'échelle du Groupe, les actions suivantes :

- l'actualisation et la digitalisation du Référentiel Métiers du Groupe ;
- l'harmonisation des pratiques d'évaluation ;
- une nouvelle approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour favoriser le maintien et le développement des compétences. Cette approche est libellée « Dynamique Prospective Emplois et Parcours Professionnels (DPEPP) ».

Cette approche DPEPP innovante est basée sur :

- un déploiement dans toutes les entités du Groupe pour accompagner la transformation et anticiper l'évolution des effectifs à un an et à trois ans par métier et par niveau, en cohérence avec le Référentiel Métiers du Groupe ;
- une réflexion centrée sur les tendances de transformation par domaine de spécialité, en termes d'opportunités, de risques et de compétences clés ;
- une analyse des emplois émergents, sensibles et durables pour adapter les compétences aux transformations du marché et orienter les plans d'actions RH (gestion de carrière, recrutement, formation…).

*(1) Universum, entreprise internationale fondée en 1988 et spécialisée dans la Marque Employeur, collabore avec plus de 2 000 écoles et universités dans le monde entier, afin de diffuser ses enquêtes sur les carrières et les employeurs préférés des talents*

La politique de formation est un levier pour la démarche DPEPP et doit permettre de disposer en tout temps et en tout lieu des bonnes compétences. Elle doit aussi répondre à l'accélération des cycles projets, en déployant les actions suivantes au niveau du Groupe :

- renouveler l'offre de Sopra Steria Academy : structuration des parcours de formation ;
- renforcer les programmes digitalisés (e-learning, MOOC, etc.) ;
- renforcer l'animation et la coordination, au niveau du Groupe, en matière de formation.

**Réalisations 2018**

- Harmonisation des pratiques RH du Groupe : 100 % des collaborateurs évalués sur les mêmes critères (hors acquisitions).
- Digitalisation, actualisation et déploiement du Référentiel Métiers du Groupe : 90 % du périmètre .
- Déploiement de l'approche DPEPP : 95 % du périmètre (hors Scandinavie).
- Progression du nombre d'heures de formation : + 15,5 %/1 244 583 h (99 % périmètre, effectifs CDI et CDD).
- Digitalisation de l'offre de formation : 44 % de collaborateurs formés en e-learning et 17 % collaborateurs formés hors modules conformité (effectifs CDI et CDD).
- Lancement de modules e-learning de conformité Groupe : sécurité de l'information, protection des données personnelles, loi anti-corruption, Handicap (France) : 28 % de collaborateurs formés (effectifs CDI et CDD).

**Indicateurs de performance 2019-2021**

- Développement du catalogue de formations digitalisées : 30 % de collaborateurs formés avec une modalité digitale (hors e-learning de conformité Groupe à trois ans).

## 2.1.3. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

La diversité est une richesse pour un groupe comme Sopra Steria. Le Groupe confirme sa volonté de lutter contre les discriminations, basée sur le principe de l'égalité des chances. Il 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** 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 :

- déploiement d'une politique commune Groupe (évolution, promotion, rémunération…) ;
- mise en place d'objectifs chiffrés (effectif, recrutement, promotion, formation, écart de rémunération) ;
- animation de réseaux mixtes dans plusieurs pays ;
- programme de formation pour lutter contre les stéréotypes, favoriser le leadership des femmes, les relations bienveillantes entre les femmes et les hommes.

**Réalisations 2018**

- Progression des femmes dans l'effectif : elles représentent 32 % de l'effectif (31 % en 2017) et 33 % des recrutements (31 % en 2017).
- Parmi les 10 % des postes à plus haute responsabilité, 18 % sont occupés par des femmes.
- Campagnes de sensibilisation à la responsabilité sociale Groupe.
- Plus de 1 000 femmes et hommes membres de réseaux mixtes (France, Allemagne, Norvège, Inde, UK).
- Programme de formation déployé sur 76 % du périmètre (Allemagne, France, Inde, Royaume-Uni).

**Une politique handicap** du Groupe 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 règlementation et les préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

**Réalisations 2018**

- Hausse du taux d'emploi : + 11 % taux d'emploi de travailleurs handicapés soit 2,72 % (France).
- Sensibilisation du Groupe à l'occasion de la Journée internationale du handicap ;
- Augmentation des collaborateurs sensibilisés en France : près de 9 000 ; campagnes HandiTour (présentiel, animé par des experts du handicap) et HandiDigitalWeek (digital, témoignages de collaborateurs) ;
- Augmentation des collaborateurs formés au handicap grâce au déploiement du module elearning : 5 800 collaborateurs formés (France) ;

**Une politique intergénérationnelle** pour attirer les jeunes talents tout en maintenant 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 2018**

- Maintien de la représentativité des générations : 9 % de l'effectif à moins de 25 ans (9 % en 2017) et 8 % à plus de 55 ans (8 % en 2017).
- 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, en accord avec le principe d'égalité des chances et la politique volontariste de recrutement et de développement de jeunes talents. Pour mener cette politique le Groupe lance des actions concrètes :

- recrutement et formation de jeunes éloignés de l'emploi en partenariat avec des structures d'aide à l'insertion comme EPEC (Ensemble Paris Emploi Compétences), Pôle Emploi ou la Maison des Talents ;
- accompagnement de jeunes issus des quartiers prioritaires en partenariat avec une association du secteur de l'insertion professionnelle.

**Réalisations 2018**

- 129 recrutements de jeunes sans emploi formés aux métiers du numérique (France).
- 138 jeunes parrainés par des collaborateurs Sopra Steria (France).

**Objectif 2019**

Le Groupe poursuivra ses actions pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées, maintenir une représentativité des femmes dans le Groupe supérieure à celle constatée dans le secteur, promouvoir la mixité des métiers du numérique, et contribuer à l'effort national d'embauche des jeunes,

notamment issus des quartiers prioritaires, tout en maintenant les seniors dans l'emploi.

### 2.1.4. DIALOGUE SOCIAL

Sopra Steria adhère au Pacte Mondial des Nations Unies, et s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective. Sopra Steria met en place des politiques et des procédures non discriminatoires à l'égard des représentants des salariés. Dans les pays non dotés d'un cadre institutionnel encadrant la reconnaissance de représentants des salariés, Sopra Steria veille à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles. Sopra Steria a réaffirmé cet engagement dans sa Charte éthique disponible sur le site Internet du groupe Sopra Steria.

Le dialogue social reste un enjeu majeur pour accompagner les évolutions du Groupe.

Le Groupe veille également à ce que le dialogue social soit instauré dans les filiales, selon les législations en vigueur dans chaque pays. 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. Ils constituent ainsi l'un des leviers de la performance économique du Groupe.

**Réalisations 2018**

- 36 signatures et déploiement d'accords sociaux structurants.
- 241 accords en vigueur.

### 2.1.5. SANTÉ ET SÉCURITÉ

**La Politique Santé et Sécurité** au Travail de Sopra Steria s'inscrit dans une démarche préventive de risques professionnels visant à préserver la santé et la sécurité des salariés et des sous-traitants, améliorer leurs conditions de travail et tendre au bien-être au travail.

Cette politique préventive 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 sécurité dans les pays qui veillent à l'application des processus et des mesures spécifiques, 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.

Néanmoins, les entreprises du Groupe relèvent du secteur tertiaire et ne comportent pas d'activités à risque notamment en matière d'accidents du travail et les taux relevés demeurent très faibles et liés aux aléas du quotidien.

**Réalisations 2018**

- Cellule d'écoute psychologique : 83 % des salariés du Groupe bénéficient du dispositif (Allemagne, Belgique, France, Inde, Royaume-Uni, Scandinavie).
- Conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle : instauration du droit à la déconnexion et mise en place du télétravail ; 66 % des salariés du Groupe bénéficient du dispositif (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni).
- Formations aux règles de sécurité et aux gestes de premiers secours : en Allemagne, Belgique, France, Inde, Italie, Royaume-Uni, Suisse et Tunisie (soit 82 % du périmètre Groupe).
- Lancement et analyse de la cartographie des assurances de personne et prévention des pays (sont inclus couvertures sociales, assurance capital décès, préretraites, retraites).
- Pas de maladie professionnelle reconnue par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM - organisme national de santé en France).
- Le taux d'absentéisme est de 2,5 % en 2018 (2017, 2,1 % - France).
- Le taux de fréquence des accidents du travail s'élève à 1,91 % en 2018 en France (1,68 % 2017 – France).
- Le taux de gravité est de 0,056 % (0,035 % en 2017 – France).

## 2.2. Autres informations sociales

### 2.2.1. SITUATION DE L'EMPLOI ET DES EFFECTIFS

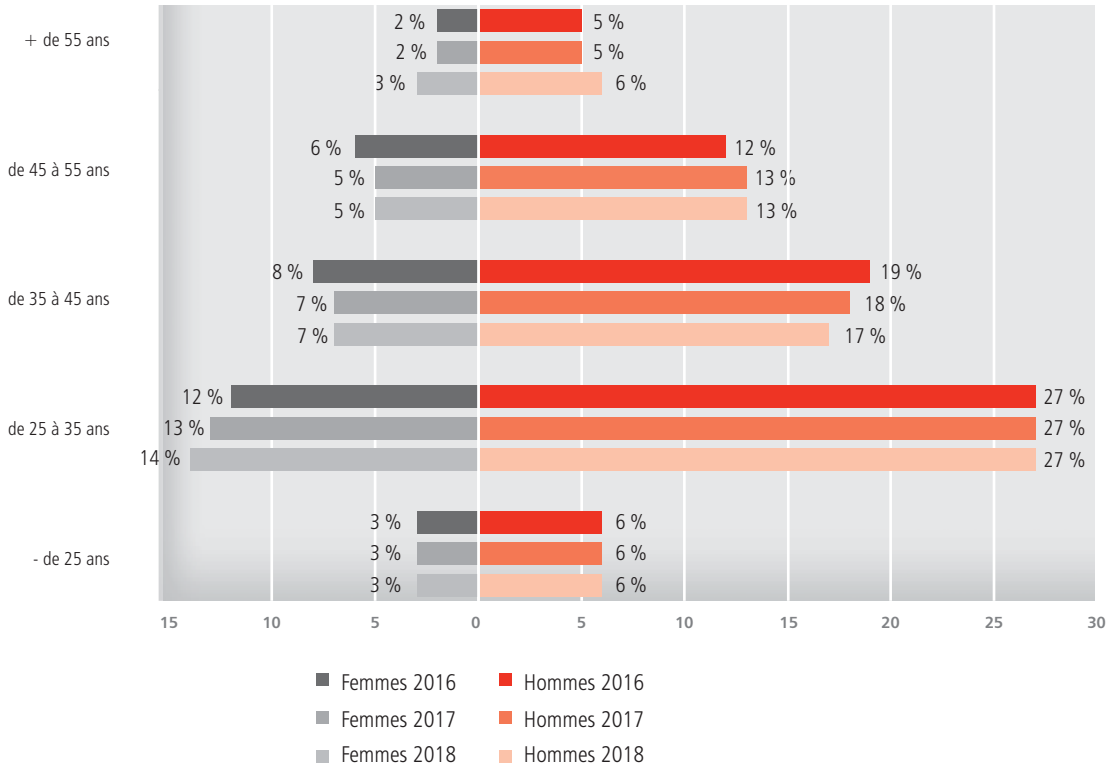
Depuis plusieurs années, la croissance du Groupe s'appuie sur une politique d'emploi volontariste de recrutement de talents et de développement des compétences des collaborateurs.

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 2018 (520 collaborateurs) permettent au Groupe de proposer une réponse globale aux besoins de transformation et de compétitivité de ses clients. Au 31 décembre 2018, le groupe Sopra Steria comptait 44 114 collaborateurs (43 594 collaborateurs hors acquisitions 2018), principalement basés en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Inde et en Scandinavie, périmètre qui représente 90 % de l'effectif du Groupe.

La proportion des contrats permanents (95,7 %) et celle des contrats temporaires (3,6 %, hors stagiaires) démontre l'engagement du Groupe à proposer depuis des années des emplois stables tout en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en CDI et en alternance (96 % des CDD sont en alternance en 2018 vs 94 % en 2017). L'âge moyen des salariés en contrat permanent est de 37,8 ans et leur ancienneté est de 7,1 ans.

La représentativité des femmes dans le Groupe a légèrement progressé dans l'effectif, 32 % dont 27,9 % sur des postes d'ingénieurs, consultantes, management de projets. 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.

La pyramide des âges, qui représente la répartition par sexe et par âge des effectifs du Groupe (hors acquisitions), reste stable entre 2016 et 2018.




## 2.2.2. RÉMUNÉRATION

**La politique de rémunération** du Groupe est un levier de 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 individualisée des salariés. Elle s'articule 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 2018

84 % des collaborateurs travaillent dans un pays dont le rapport entre la moyenne des 1 % des salaires les plus élevés et le salaire moyen du pays se situe en dessous de 4,5 (78 % du périmètre du Groupe des effectifs en CDI*).

| Ratio entre la moyenne des 1 % des salaires les plus élevés et le salaire moyen | % |
|---|---|
| Inférieur à 4,5 | 84 % |
| 4,5≤ x ≤ 5 | 16 % |
| Supérieur à 5 | 0 % |

* *Périmètre : 78 % des effectifs en CDI au Benelux, en France, en Inde (hors Cassiopae), en Italie, au Royaume-Uni et en Scandinavie*

## 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, 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.

### Réalisation 2018

La part des salariés à temps partiel dans le Groupe est de 6,1 % en 2018 (6,3 % en 2017).

# 3. Responsabilité sociétale : associer nos parties prenantes pour amplifier l'impact de notre contribution

En tant qu'acteur européen majeur de la transformation numérique, Sopra Steria est un partenaire privilégié des grandes organisations pour les accompagner et répondre aux nouveaux enjeux d'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, d'associer notre chaîne de valeur à nos engagements et à nos politiques associées, d'éclairer nos clients sur l'impact du numérique sur leurs activités et leurs propres engagements et de prendre notre part aux besoins des populations fragilisées dans les régions où nous développons nos activités.

Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine sociétal, les ODD suivants : 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 16 et 17

## 3.1. Maintenir un haut niveau de transparence et d'interaction avec nos parties prenantes

Cette politique s'inscrit dans une démarche de transparence et de dialogue avec l'ensemble de nos principales parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires et investisseurs, partenaires, fournisseurs, et société civile en s'appuyant sur trois éléments clés : le dialogue, l'innovation et la création de valeur.

### SYNTHÈSE DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

| | |
|---|---|
| **Clients** | Échanges réguliers sur la contribution de Sopra Steria aux enjeux de Responsabilité d'Entreprise de ses clients (réunions, questionnaires, évaluation par des tiers) ; Initiatives de coconstruction avec les clients autour de l'innovation, des clauses d'insertion et environnementales liées aux prestations de service de Sopra Steria. |
| **Collaborateurs** | Campagnes de sensibilisation Groupe aux enjeux de la Responsabilité d'Entreprise ; Animation de réseaux d'ambassadeurs ; *Newsletter* Groupe dédiée ; Sensibilisation des nouveaux arrivants ; Boîte mail dédiée. Implication des collaborateurs dans les programmes diversité, insertion des jeunes, environnement, solidarité. |
| **Actionnaires investisseurs** | Compte rendu aux actionnaires *via* le document de référence, 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. |
| **Partenaires** | Démarche de co-innovation avec de grands partenaires stratégiques de la transformation digitale ; gouvernance des partenariats stratégiques avec des responsables dédiés travaillant avec des éditeurs sectoriels et technologiques. |
| **Fournisseurs et sous-traitants** | Politique achats déployée au niveau Groupe : procédures achats, charte fournisseurs, Programme d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants porté par un organisme externe. |
| **Société civile** | Partenariats et mécénats avec des ONG internationales et locales dans les pays ; 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 et organismes professionnels. |
| **Ensemble des parties prenantes** | 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 *via* le site web et les réseaux sociaux : Twitter, Facebook, LinkedIn. |

**Un Comité consultatif, pour renforcer le dialogue avec les parties prenantes**

Le *CR Advisory Board* du groupe Sopra Steria 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 de Responsabilité d'Entreprise du Groupe et renforcer le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce comité est présenté dans le paragraphe 1.1.3. « Une Gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe » du chapitre 3, page 81.

## 3.2. S'appuyer sur l'innovation et des alliances 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 start-up et de partenaires technologiques majeurs nous co-construisons des solutions au service des enjeux de performance durable de nos clients.

### Le *co-design*, 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.

### Les DigiLabs Sopra Steria, des espaces dédiés à 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, le *Data Science*, la *Blockchain*, la Robotique, la Mobilité, la Cybersécurité…Cette démarche est portée par les DigiLabs, lieux dédiés à l'innovation pour faire émerger des solutions innovantes pour les clients. En 2018, Sopra Steria comptait 21 DigiLabs répartis dans les grandes zones géographiques du Groupe. De nouvelles ouvertures sont prévues en 2019 pour compléter le dispositif.

### Des alliances développées avec des partenaires technologiques stratégiques

Afin de transformer les potentiels 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 Microsoft, IBM, SAP, Google, AWS, Salesforces, Oracle, PEGA et Axway.

En 2018 ces alliances se sont renforcées avec de nouveaux accords, notamment :

- Microsoft : partenariat sur une offre commune de solution *Cloud* Hybride ;
- Google : partenariat sur l'IA ;
- IBM : nouveau statut *Global System Integrator*.

## 3.3. 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.

Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, le Groupe est un partenaire de confiance pour accompagner ses clients dans leur transformation et les aider à faire le meilleur usage du numérique. En proposant l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché, le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité de ses clients tout en considérant leurs enjeux de performance durable.

Les offres de services et les 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. Il permet 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 un groupe 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.

### Des stratégies de transformation à « durabilité garantie »

En particulier, ce groupe de travail pilote un programme ambitieux visant à développer une méthode et des outils innovants pour proposer aux clients de Sopra Steria des stratégies de transformation « à durabilité garantie » qui intègrent les enjeux de Développement Durable auxquels ils font face.

L'objectif est d'apporter conseil et savoir-faire à forte valeur ajoutée aux clients du Groupe, pour leur permettre d'embarquer les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux dans leurs transformations *core business*, en particulier ceux liés au digital 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, soutenables sur le plan environnemental, dans un contexte où le numérique constitue un facteur important de consommation de ressources et d'énergie.

Cette proposition de valeur augmentée des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux, doit permettre aux clients de Sopra Steria d'aborder leurs grands enjeux business de façon globale et systémique avec une vision concrète et éclairée de leurs impacts sur l'écosystème auquel ils contribuent.

### Soutien à la Chaire du Numérique : un regard croisé sur l'impact du numérique sur l'Humanité

Parmi les collaborations majeures développées par Sopra Steria avec des acteurs externes œuvrant pour nourrir ces réflexions, le Groupe est associé depuis trois ans au Collège des Bernardins, haut lieu de rencontres et d'échanges, dans le cadre de ses activités de recherche. Le Collège a ainsi, à la suite de sa chaire sur le Numérique, créé un 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 d'apporter un regard croisé sur ce sujet essentiel pour le futur de l'Humanité.

## 3.4. Aligner la chaîne d'approvisionnement sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise

### Politique 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.

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 a été revu en 2017 et 2018 pour optimiser les processus achats, intégrer les nouvelles exigences réglementaires (devoir de vigilance, Loi Sapin II, (voir la section 5.4. « Plan de vigilance », du chapitre 3 page 101) et gérer les risques associés à la chaîne d'approvisionnement : refonte des procédures achat Groupe ; refonte de la charte fournisseurs Groupe ; renforcement et harmonisation des pratiques et déploiement sur l'ensemble des périmètres Groupe.

Ces travaux ont notamment permis d'élaborer les dispositifs nécessaires pour répondre aux objectifs suivants :

- engager les directions achats en s'appuyant sur de nouvelles procédures harmonisées à travers le Groupe ;
- engager les fournisseurs et sous-traitants de Sopra Steria en partageant la nouvelle charte ;
- renforcer la gestion de la conformité des fournisseurs et sous-traitants du Groupe ;
- renforcer le pilotage de la performance Développement Durable du Groupe ;
- renforcer l'évaluation de la performance Développement Durable des principaux fournisseurs et sous-traitants pour s'assurer qu'ils rejoignent les standards attendus par Sopra Steria en matière de Responsabilité d'Entreprise ;
- poursuivre la politique d'achats solidaires et inclusifs en faveur de la diversité ;
- poursuivre la politique d'achat en faveur de l'environnement.

### Principales réalisations et résultats 2018

- Élaboration de nouvelles procédures achat intégrant notamment des évaluations et contrôles des fournisseurs et sous-traitants pour l'ensemble du périmètre du Groupe.
- Lancement d'une nouvelle charte fournisseurs et sous-traitants plus ambitieuse pour l'ensemble du périmètre du Groupe.
- Mise en place du dispositif Provigis en France pour gérer la conformité fournisseurs et sous-traitants.
- Evaluation de la Responsabilité d'Entreprise *via* EcoVadis élargie à un plus grand nombre de fournisseurs et sous-traitants avec le lancement de nouvelles campagnes en 2018, et poursuivie en 2019. La priorité a été donnée à l'évaluation de fournisseurs et sous-traitants au regard de l'évaluation des risques de la chaîne d'approvisionnement (risques liés aux droits humains, à la corruption, au blanchiment d'argent et au terrorisme, et risques financiers), et des catégories d'achats en ciblant en priorité la sous-traitance (France), l'immobilier et les moyens généraux (France), les fournisseurs IT avec notamment pour critère une dépense de plus de 100 K€ par an pour les sous-traitants. Les évaluations EcoVadis ont pour objectif d'être déployées à la totalité du périmètre du Groupe.
- Élaboration de nouveaux indicateurs permettant d'évaluer les fournisseurs et sous-traitants sur les sujets liés à nos engagements *TCFD* (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) et *SBTi* (*Science Based Targets initiative*) du Groupe : réduction des émissions de GES de la chaîne d'approvisionnement du Groupe (*SBTi*), et exigences en matière de *reporting* extra-financier (*TCFD*).

### Indicateurs clé de performance et indicateurs de résultat

#### Procédures achats responsables

- 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 dans les achats. Ces procédures, déployées en 2019, intègrent notamment le renforcement de l'engagement des acteurs du processus achat, le renforcement des dispositifs d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants et la signature de la nouvelle charte fournisseur revisitée par l'ensemble des fournisseurs et sous-traitants.

#### Achats solidaires et inclusifs

- Taux d'emploi de travailleurs handicapés intégrant le nombre d'unités bénéficiaires issues de la sous-traitance vers le secteur adapté ou protégé : 2,72 % en 2018 (voir section 2.1.3. « Diversité et égalité des chances », du chapitre 3 page 85).

#### Achats en faveur de l'environnement

- Souscription de contrats d'énergie renouvelable, de Garanties d'Origine, I-REC et Green Gas, et selon les mix énergétiques de chaque fournisseur dans les différents pays, soit une part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique (bureaux et *Data Centers* sur site, *joint ventures* inclues) de : 78 % en 2018 (voir section 4.4. « Indicateurs environnementaux », page 96).

## 3.5. Engager l'entreprise pour une société numérique inclusive et solidaire

Les mutations rapides de la société liées aux technologies du numérique impactent de nombreux domaines sociétaux et environnementaux souvent liés et constituent autant de défis à relever, notamment pour des publics fragilisés. En tant qu'acteur majeur du Numérique opérant dans de nombreux pays, le groupe Sopra Steria est conscient de l'importance de l'éducation et de l'acquisition de compétences numériques pour l'intégration sociale et professionnelle de ces publics. Le numérique constitue également un formidable levier pour créer des solutions innovantes facilitant leur quotidien et bénéficiant à tous.

### Une politique active associant l'entreprise, les collaborateurs et des organisations locales

Le Groupe poursuit une politique active visant à faciliter l'accès à l'éducation, à la formation et au numérique de publics fragilisés et à agir pour le Droit à l'Eau, un enjeu majeur pour l'humanité.

Pour conduire cette politique, mobilisant des centaines de collaborateurs dans tous les pays, Sopra Steria s'appuie sur deux fondations en France et en Inde et sur des mécénats développés avec des organismes d'intérêt général. Localement, des actions de solidarité viennent compléter la politique du Groupe, notamment à travers un important programme éducatif et solidaire en Inde et des événements de collecte de fonds dans plusieurs pays pour soutenir des associations locales.

### Éducation et employabilité

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 aux enfants issus de milieux ruraux pauvres, et notamment aux filles, qui peuvent bénéficier des écoles publiques à proximité des sites de l'entreprise. Plus de 70 000 enfants et jeunes, dans 60 écoles du primaire au lycée, bénéficient de ce programme d'actions 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 2018, la majorité des pays du Groupe a rejoint le *Sopra Steria Scholarships Program*, permettant à 79 nouveaux étudiants indiens dont une majorité de jeunes filles, de poursuivre leurs études supérieures. En 2018, ce sont en tout 542 étudiants boursiers indiens qui bénéficiaient du *Sopra Steria Scholarships Program*. Dans les autres pays du Groupe, de nombreux projets sont mis en place, notamment le programme de soutien scolaire pour des enfants vulnérables en Espagne, l'accompagnement d'étudiants défavorisés au Maroc ou des événements de collecte pour financer des actions d'éducation en Belgique.

Des initiatives locales favorisant l'employabilité viennent compléter ces actions en faveur de l'éducation, avec l'aide de collaborateurs bénévoles : accompagnement de jeunes en recherche d'emploi avec *Nos Quartiers ont du Talent* en France, développement du *Career Development Center* en Inde avec le soutien de la Scandinavie, offrant des formations qualifiantes courtes à des jeunes en partenariat avec la Fondation NIIT.

### Inclusion Numérique

Pour rendre le numérique accessible à tous, de nombreux projets locaux ont été lancés ou poursuivis avec des clients, des partenaires et des collaborateurs à destination de publics vulnérables. En France, la Fondation Sopra Steria – Institut de France a soutenu en 2018, 14 projets numériques solidaires à dimension sociale ou environnementale parrainés par des collaborateurs. En Norvège, le Groupe continue de soutenir l'entrepreneuriat social et de dispenser des cours d'informatique pour des femmes défavorisées. En Italie, une application d'aide aux enfants souffrant d'autisme a été développée. En Pologne, des laboratoires informatiques ont été mis en place pour aider des orphelins.

Au Royaume-Uni, ce sont plus de 200 actions qui ont été initiées avec le *Harrow Council* de Londres, dans des domaines divers : employabilité, inclusion numérique, entrepreneuriat et innovation et sept clients ont participé à la collecte de fonds annuelle organisée par les bénévoles.

### Community Day

Tous ces programmes locaux sont largement diffusés au sein du Groupe lors du *Community Day*, l'événement annuel Sopra Steria en faveur de la solidarité. Cette grande campagne de sensibilisation est relayée dans l'ensemble des entités et pays autour des projets organisés en faveur des communautés locales dans les pays où le Groupe opère. Les nombreux bénévoles et les responsables des entités pays se sont mobilisés en 2018 autour de l'engagement pour l'Éducation et faire de cet événement, un moment de partage et d'échanges.

### Droit à l'Eau

Enfin, Sopra Steria soutient depuis plusieurs années, sous forme de mécénat financier deux organisations internationales qui œuvrent pour la préservation de l'océan : *Green Cross* et, pour l'accès à l'eau potable notamment dans les écoles en Inde, avec *Planet Water Foundation*.

## 3.6. Un impact positif des activités du Groupe sur les territoires

Sopra Steria a un impact territorial important. C'est un employeur de référence avec plus de 44 000 collaborateurs répartis dans de nombreuses zones géographiques. C'est également un recruteur majeur dans les territoires où le Groupe exerce ses activités avec plus de 11 000 recrutements en 2018 sur l'ensemble du Groupe ( voir la section 2.1.1. « Attirer et fidéliser plus de talents », du chapitre 3 page 83).

D'autre part, son engagement d'entreprise responsable vise à prendre en compte dans le développement de ses activités, les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des régions où le Groupe opère auprès des publics en difficulté ou en grande précarité.

À travers sa politique ambitieuse de recrutement, son engagement en faveur de la solidarité et grâce à l'important dispositif mis en place pour porter les programmes dans les différents pays, Sopra Steria soutient activement les communautés locales et participe au développement économique et social des territoires.

# 4. Responsabilité environnementale : innover en faveur de l'environnement sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

## Une ambition forte servie par une politique Groupe ambitieuse et innovante

Sopra Steria est au cœur d'un secteur d'activité capable d'opérer un impact positif sur la réduction de l'empreinte environnementale des entreprises. C'est dans cette perspective que le Groupe travaille depuis plusieurs années à limiter l'impact environnemental de ses activités, à développer des programmes d'achats responsables, à associer dans une démarche de progrès commune l'ensemble des acteurs de sa chaîne d'approvisionnement et à intégrer dans sa proposition de services les enjeux du Développement Durable.

La stratégie environnementale du Groupe vise d'une part à réduire l'empreinte environnementale liée à la gestion de ses activités, et d'autre part, à contribuer à la lutte contre le changement climatique en intégrant toute 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 bas carbone.

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 8 axes de progrès 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 sa consommation électrique ;
4. Réduction des émissions de GES et neutralité carbone pour les émissions résiduelles 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. Implication 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 ;
8. Engagement des collaborateurs au programme Groupe.

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 des organisations mondiales de référence

- **Pacte Mondial et Objectifs de Développement Durable :** Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie *Global Compact Advanced* (Top 9 %). Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes du pacte Mondial, notamment le principe relatif 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 6, 7, 11,12, 13, 14, 15 et 17

- **COP 21 Paris – COP 24 Katowice – Dialogue de Talanoa :** Depuis son engagement dans le cadre de la COP 21, Sopra Steria a renforcé son soutien aux initiatives internationales œuvrant pour la lutte contre le changement climatique. En 2018, dans le cadre de l'initiative du Dialogue de Talanoa, lancée par la Convention cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique, Sopra Steria a participé au tour de table qui a réuni 61 groupes européens et américains. Le rapport issu de ces discussions présente les recommandations communes des 61 entreprises participantes permettant d'atteindre zéro émission nette de GES d'ici 2050 et les actions immédiates que chaque entreprise peut engager.
- ***TCFD-CDSB*** **:** Le Groupe continue de mettre en œuvre les recommandations du groupe de travail *TCFD* [(1)] (*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.

*(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.*

- ***Science Based Targets initiative :*** Sopra Steria s'est fixé trois objectifs ambitieux, approuvés scientifiquement par le *SBTi* [(1)], relatifs à la réduction absolue de ses émissions de GES (*Scopes* 1, 2 & 3), à leur réduction relative par employé et à la mise en place d'objectifs de réduction de GES par une majeure partie des fournisseurs du Groupe.

Pour soutenir cet engagement de réduction de ses émissions de GES auprès du SBTi, Sopra Steria s'est fixé pour objectif d'augmenter la part d'énergies renouvelables couvrant sa consommation électrique, d'étendre sa politique de prix carbone interne à l'ensemble des pays du Groupe, et de poursuivre son programme de neutralité carbone.

## 4.2. Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe

**Pour Sopra Steria, 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 bas carbone »,** sont identifiés mais ne sont pas considérés comme étant des risques principaux au niveau du Groupe. Ces risques, 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 8.1. « Principaux risques », pages 29 et 33, et paragraphe « Risque lié à la continuité des services et à la sécurité des systèmes d'information » page 33 du chapitre 1).

Ces sujets sont examinés et discutés avec la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques et présentés, dans le cadre d'un point annuel Responsabilité d'Entreprise, au Comité de sélection d'éthique & de gouvernance du Conseil d'administration.

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 ses clients sur les enjeux du Développement Durable et l'impact de la transformation digitale de leurs activités sur l'environnement ;

L'ensemble de ces enjeux et opportunités sont pilotés au niveau du Groupe par la direction DD-RE *via* le *Group Environment and Sustainability Committee (GESC)* et le Comité DD-RE 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.

- ***CDP Climate Change – A List :*** Pour la 2e année consécutive, Sopra Steria a obtenu le score de performance le plus élevé *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 – A List :*** Sopra Steria figure également parmi les 2 % d'organisations, participant au programme d'évaluation de leur chaîne d'approvisionnement par le *CDP* et fait partie pour la deuxième année consécutive du ***Supplier Engagement Leader*, le niveau le plus élevé du *CDP Supplier*.**
- **EcoVadis – Excellent sur la partie environnement :** En 2018, 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 2018, le Groupe a par ailleurs été intégré à l'**index Euronext® *CDP Environment* France EW**, qui regroupe les 40 entreprises françaises cotées les plus performantes sur le plan environnemental.

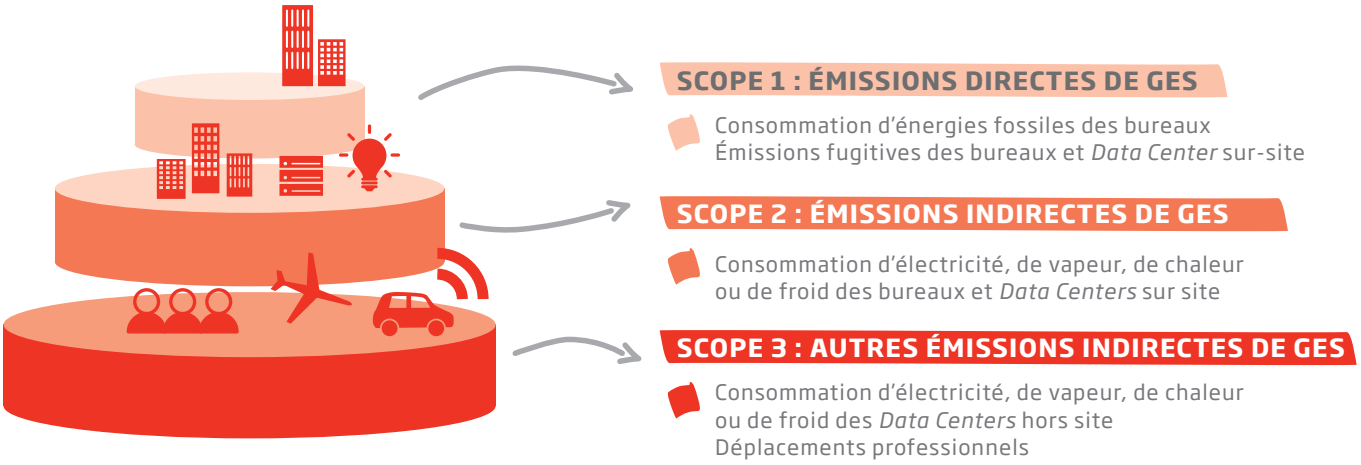
*(1) SBTi : Science Based Targets initiative, organisme de référence international proposant des modèles mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES.*

## 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 » page 93.

Le périmètre des indicateurs de résultat est mentionné dans la section 1.3. « Présentation du périmètre de *reporting* » du chapitre 3, page 82.

Pour rappel, les définitions des Scopes 1, 2 & 3 sont mentionnées dans le schéma ci-dessous.




### 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 | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat |
|---|---|
| ■ 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* [1]/*CDSB* [2] qui favorisent la publication d'informations matérielles et décisionnelles liées aux enjeux climatiques. | Certification ISO 14001 :2015 active en Allemagne, Danemark, Espagne, France, Inde, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède, et prévue pour 2019 en Belgique et au Luxembourg. Soit un total de 11 pays sur 23 pays disposant de bureaux avec une certification ISO 14001 active. |
| ■ Mise en place de la norme 2015 de la certification ISO 14001 en fonction des nécessités clients. | |
| ■ Depuis 2015 : vérification ISAE3000 annuelle des émissions *Scopes* 1, 2 & 3. | |

*(1) TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures sur les informations financières climatiques.*

*(2) CDSB : Climate Disclosure Standards Board*

## 2. Optimiser la consommation des ressources

**OBJECTIF :** Maîtriser la consommation des ressources par collaborateur (toutes énergies, eau, papier)

| Principales réalisations | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| ■ **Energies :** Choix de nouveaux sites bénéficiant des nouvelles normes environnementales (BREEAM, HQE, LEED), choix de matériels informatiques éco-labellisés (Energy Star 6.1, EPEAT Gold), choix de nouveaux *Data Centers* avec *PUE (Power Usage Effectiveness)* efficients (Oslo Digiplex à 1,1, Oslo Rata à 1,2 en Norvège). | **Energies** (MWh/collaborateur) | 2, 3 | 2,4 | 2,6 |
| ■ **Eau :** Mise en place d'équipements de récupération d'eau pluviale et d'optimisation de la consommation de l'eau sanitaire (ex. en Inde : capteurs pour les équipements sanitaires, récupération de l'eau pluviale). | **Eau** ($m^3$/collaborateur) | 5,2 | 6 | ND |
| ■ **Papier :** Modes optimisés d'impression et campagnes de sensibilisation à la réduction des impressions, achat de papier éco-labellisé. | **Quantité de papier achetée** (kg/collaborateur) | 2,5 (Cassiopae et *joint ventures* exclues) | 3 | ND |

## 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.

| Principales réalisations | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat | 2018 | 2017 | 2016 | **2015** (année de référence) |
|---|---|---|---|---|---|
| ■ Achat d'énergie renouvelable en direct aux fournisseurs d'électricité sur certains des sites ou *Data Centers* en Allemagne, Belgique, Danemark,Luxembourg, Norvège, Royaume-Uni, Suède, Suisse.<br>■ Souscription de Garanties d'Origine en Espagne, France, Norvège, Pologne.<br>■ I-REC en Inde.<br>■ Green Gas au Royaume-Uni, bio-diesel à Meudon en France. | **Part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique Bureaux et *Data Centers* sur site** | 78 % | 76 % | 69 % | 20,40 % |

## Objectif (2025/base 2015): 43% de réduction des émissions de GES par collaborateur

### 4. Réduire les émissions de GES de nos activités [3]

**OBJECTIFS :**
- Réduire les émissions de GES en valeur absolue de - 21 % d'ici 2025 (*Scopes* 1, 2 & 3, déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers*, année de référence 2015), Objectif validé par le *SBTi*.
- Réduire les émissions de GES par collaborateur de - 43 % d'ici 2025 (*Scopes* 1, 2 & 3, déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers*, année de référence 2015) et de - 76 % d'ici 2040. Objectif validé par le *SBTi*.
- Mettre en place un prix carbone interne dans l'ensemble des pays du Groupe d'ici 2020.
- Assurer la neutralité carbone des déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers* du Groupe.

| Principales réalisations | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| **Réduction des émissions de GES**<br>Réduction des émissions de GES (*Scopes* 1, 2 & 3) de 14,9 % par rapport à 2015 en valeur absolue, et de 29,1 % par collaborateur. | **Émissions de GES absolues (*Scopes* 1, 2 & 3, année de référence 2015)** *(hors émissions fugitives, Galitt et 2MoRO exclues)* | - 14,9 % | - 10,5 % | - 9,1 % |
| | **Émissions de GES par collaborateur (*Scopes* 1, 2 & 3, année de référence 2015)** *(émissions fugitives inclues en 2017 et 2018 émissions fugitives exclues en 2015 et 2016, hôtels et sites joint ventures non inclus en 2015, Galitt et 2MoRO exclues)* | - 29,1 % | - 20,0 % | - 13,6 % |
| **Déplacements professionnels**<br>• Sensibilisation à l'usage de moyens de transport à faibles émissions carbone et recours aux systèmes de communication numériques<br>• Intégration de nouveaux modèles de véhicules hybrides à la flotte entreprise<br>• Suivi des taux d'utilisation des systèmes de communication à distance. | Réduction de 20,9 % des émissions de GES par collaborateur liées aux déplacements professionnels par rapport à 2015 (hôtels inclus en 2018 et 2015, *joint ventures* exclues en 2015 et inclues 2018, Galitt et 2MoRO exclues). [4] | | | |
| **Énergies**<br>Optimisation de la consommation d'énergie dans les bureaux et *Data Centers*. | ■ Réduction de 12,6 % de la consommation d'énergie par collaborateur par rapport à 2016.<br>■ Réduction de 71,8 % des émissions de GES par collaborateur liées aux bureaux et *Data Centers* sur site par rapport à 2015 (hors émissions fugitives).<br>■ Réduction de 45,9 % des émissions de GES liées aux *Data Centers* sur site et hors site par rapport à 2015 (hors émissions fugitives). | | | |
| **Émissions fugitives**<br>Remplacement progressif de certains équipements de climatisation. | Réduction de 5,3 % des émissions de GES issues des émissions fugitives par rapport à 2017 [5]. | | | |
| **Prix carbone interne**<br>Mise en place d'un prix carbone interne virtuel lié aux déplacements professionnels en Espagne. L'objectif du Groupe est d'étendre d'ici 2020 le dispositif de prix carbone virtuel dans ses principales géographies. | | **2018** | **2017** | **2016** |
| | **Nombre de pays disposant d'un Prix Carbone interne virtuel (déplacements professionnels)** | 3 pays (ajout de l'Espagne) | 2 pays (ajout de la France) | 1 pays (R.U.) |
| **Programme de neutralité carbone**<br>Renouvellement du programme de certification CarbonNeutral® afin de compenser les émissions résiduelles du Groupe. | Depuis 2015, certification Carbone neutre pour l'ensemble des déplacements professionnels, des bureaux et *Data Centers* 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 protocole.*

*(4) Pour rappel, les émissions de GES issues des déplacements professionnels sont de 32 005 T. eq. $CO_2$ en 2015 (hors hôtels).*

*(5) Les gaz réfrigérants du protocole de Montréal ne sont pas intégrés au périmètre des émissions fugitives.*

## 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.

| Principales réalisations | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| ■ DEEE [6]<br>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. 2018 a noté un accroissement de DEEE en Inde (*relamping* et changement de batteries) et au R.U. (déstockage). | **DEEE** (Kg/Collaborateur) | 2,2 | 2,1 | 2,1 |
| | **Part des DEEE ayant une 2nde vie** | 95 % *(Joint ventures inclues, hors Beamap, Cassiopae)* | 96 % *(Joint ventures inclues)* | 98 % |
| ■ Papier & cartons<br>Recyclage presque intégral des quantités de papier et cartons collectés. | **Déchets Papier & Carton** (Kg/Collaborateur) | 10,5 | 10,8 | 10,0 |
| | **Part des Déchets Papier & Carton ayant été recyclés** | 97 % | 97 % | 92 % |

*(6) DEEE = Déchets d'Équipement Électrique ou Électronique.*

## 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 (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 influenceurs.

| Principales réalisations | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| ■ Analyse de l'empreinte environnementale des dépenses du Groupe<br>• Un audit réalisé en assurance modérée a constaté 89 000 t. eq. $CO_2$ d'émissions de GES issues des achats France en utilisant les facteurs d'émissions ADEME. [7]<br>• Sur la base des données France, qui représentent 40,1% des données Groupe, un prorata a ensuite été réalisé permettant de rapporter les émissions totales des dépenses du Groupe à 230 005 t. eq. $CO_2$. En 2017, ce chiffre produit par la méthode GHG Quantis, avait évalué les émissions totales du Groupe à 198 000 t. eq. $CO_2$ d'émissions. D'ici 2025, notre approche consiste à étendre l'assurance modérée obtenue à l'ensemble du Groupe et mener une analyse plus détaillée des fournisseurs porteurs d'émissions carbone intenses. Poursuite et adaptation du programme d'évaluation des fournisseurs effectué par EcoVadis (section 3.4., « Aligner la chaîne d'approvisionnement sur les enjeux de responsabilité d'Entreprise » page 90). | **t. eq. $CO_2$/M€ de dépenses** | **177** (méthode ADEME, périmètre achats France) | **174** (méthode Quantis) | ND |
| | **Empreinte environnementale des dépenses du Groupe** (en t. eq. $CO_2$) | **230 005** (méthode ADEME + prorata) | **198 000 (méthode Quantis)** | ND |
| ■ Achats responsables :<br>• Déploiement sur l'ensemble du Groupe des nouvelles règles achats intégrant des critères environnementaux.<br>• Nouvelle charte fournisseurs Groupe intégrant de nouveaux critères de sélection. | | | | |
| ■ Parties Prenantes :<br>• 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 *CDP Climate Change* et *Supplier*, ...).<br>• Contributions à diverses organisations sectorielles : Syntec Numérique en France, Chambre de Commerce du Hertfordshire au Royaume-Uni, Agoria en Belgique.<br>• Participation aux rencontres des entreprises françaises membres de l'initiative *Science Based Targets* organisée conjointement par *WWF/SBTi* à Paris. | | | | |

*(7) DEEE = Déchets d'Équipement Électrique ou Électronique.*

### 7. Intégrer les enjeux du Développement Durable dans la proposition de valeur

**OBJECTIFS :**
- Mesurer l'impact des solutions proposées à nos clients au regard de leurs enjeux environnementaux.
- Éclairer nos clients sur les enjeux du Développement Durable et l'impact de la transformation digitale de leurs activités sur l'environnement.

| Principales réalisations |
|---|
| Voir Rapport complémentaire « Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable et responsable », disponible sur le site internet du Groupe. |

### 8. Associer les collaborateurs à l'engagement du Groupe

**OBJECTIFS :**
- Développer l'éco-responsabilité auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

| Principales réalisations | Indicateurs Clés de Performance et autres indicateurs de résultat |
|---|---|
| ■ Campagnes de sensibilisation internationale : Journée mondiale de l'Eau, de l'Environnement, *Earth Hour*, *Earth Day*, Semaine Européenne du Développement Durable.<br>■ Campagne Groupe d'actions de progrès<br>• *Green Wall* lors de la Semaine Européenne du Recyclage.<br>• Challenge Covoiturage en France.<br>• Sensibilisation aux enjeux de la protection de l'océan (projection du film « *Wonders of the Sea* » de J-M Cousteau – *Green Cross* auprès des collaborateurs et des étudiants) | Plus de 160 propositions de collaborateurs partagées au niveau du Groupe (*Green Wall*) |

## 4.5. La lutte contre le changement climatique, un enjeu anticipé et maîtrisé

La lutte contre 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.

Pour plus d'information sur la démarche environnementale du Groupe, merci de consulter le rapport complémentaire consacré à la Responsabilité d'Entreprise du Groupe « Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable et responsable », disponible sur le site Internet du Groupe.

# 5. Éthique et Conformité

Basé sur sa Charte éthique et ses valeurs de transparence et d'intégrité, le programme Éthique et Conformité de Sopra Steria a été renforcé avec la mise en place d'un pilotage au niveau Groupe et d'une organisation transverse.

L'éthique et la conformité adressent particulièrement : les droits humains, les libertés fondamentales, la prévention et la lutte contre la corruption, 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.

En matière d'éthique, Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre les ODD 1, 4, 8, 13 et 16.

## 5.1. Gouvernance et Organisation

Pour servir les sujets d'éthique, de conformité et répondre aux exigences réglementaires, 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 et de la Gestion des Risques qui est rattachée directement à la Direction générale du Groupe. Cette Direction est périodiquement auditionnée par le Comité d'audit et le Comité de sélection, éthique et gouvernance.

Cette organisation permet une gouvernance transverse, pilotée de manière centralisée au niveau du Groupe, pour gérer les sujets de conformité, les contrôles à opérer et la gestion des alertes et des risques.

- La Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques 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 et de la Gestion des Risques 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 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 s'appuie également sur les Directions fonctionnelles ou opérationnelles au niveau du Groupe, expertes dans leur domaine (Direction des Ressources Humaines, Direction Juridique, Direction Financière, Direction Immobilier et 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.

Un Comité de pilotage « Conformité & Contrôle interne » hebdomadaire a été mis en place, regroupant 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 de la Gestion des Risques et la Direction de l'Audit Interne, notamment concernant le plan d'audit et l'identification des risques.

L'ensemble des sujets de conformité sont régulièrement présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration par la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques.

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 8.3 « Contrôle interne et gestion des risques », du chapitre 1 pages 38 à 43 du présent document.

## 5.2. Politiques et procédures

### 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, niveau *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 a été complétée en 2017 d'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).

### 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, un travail important de consolidation des règles existantes au niveau du Groupe et de précision des directives et procédures a été mené en 2017, et s'est poursuivi, accéléré en 2018 et 2019 afin d'assurer l'évolution, la conformité aux nouvelles réglementations, la mise en œuvre de ces procédures au sein du Groupe et 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, avec notamment la mise en place d'un Comité de pilotage « de la Conformité & du Contrôle interne » hebdomadaire ;
- **une organisation transverse en charge du pilotage**, du suivi et du contrôle du dispositif, via les Responsables 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,** illustré d'exemples concrets, en complément de la Charte éthique, édité en 10 langues et couvrant l'ensemble des entités du Groupe. Ce Code a été diffusé en 2018 à l'ensemble des managers et des collaborateurs du Groupe, soit plus de 44 000 personnes. Ce Code est désormais intégré au règlement intérieur des entités, 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 est programmé début 2019 ;
- **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, en cinq langues, déployé en 2018. À fin mars 2019, 79 % des collaborateurs du Groupe, ont eu accès à ce parcours, à travers la plate-forme de l'organisme de formation du Groupe (Sopra Steria Academy), le reste des collaborateurs n'ayant pas accès à la plate-forme pour des raisons techniques étant formés *via* des sessions en présentiel,
  - l'intégration de séquences dédiées dans les parcours d'intégration et les modules de formation métiers, afin d'assurer un dispositif de formation pérenne,
  - des formations en présentiel pour les populations considérées comme plus exposées : managers, commerciaux, acheteurs, secteur public, export, etc. et pour les entités ne pouvant pas accéder à la plate-forme e-learning pour des raisons techniques ;
- **des procédures de contrôles et d'audit renforcées ;**
- **un dispositif d'alerte,** mis en œuvre au 1er trimestre 2019**,** intégrant les exigences légales françaises de la loi Sapin II déployé dans l'ensemble des entités du Groupe.

## 5.4. Plan de vigilance

Le plan de vigilance a vocation à organiser l'ensemble des actions relevant de la Loi 2017-399 du 27 mars 2017 menées par la Société et ses filiales autour des éléments suivants :

- **une cartographie des risques d'atteintes graves**, élaborée selon la même méthodologie que la cartographie des risques globaux, sur chacun des domaines précisés par la loi relative au devoir de vigilance (droits de l'homme et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement) ;
- **des actions de prévention et d'atténuation mises en œuvre ou identifiées :** ces éléments et ceux relatifs à la santé et à la sécurité des personnes et à la protection de l'environnement, sont présentés dans les sections 2.1.5. « Santé et Sécurité » du chapitre 3 page 86 et 4.2 « Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe » du chapitre 3. page 93;
- **un processus d'évaluation des tiers :**
  - la **charte fournisseur Groupe** a été complétée, pour intégrer les engagements attendus des fournisseurs et sous-traitants en matière de devoir de vigilance,
  - une nouvelle **Procédure Achats Groupe** a été déployée par la Direction Achats et la Direction du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, afin d'étendre le processus et le périmètre d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants (évaluation par la plate-forme EcoVadis) ;
- **un dispositif d'alerte** dans l'ensemble des entités du Groupe, avec pour objectif de l'intégrer à celui déjà en place au titre de la prévention et de la lutte contre la corruption.

Le suivi des mesures mises en œuvre et l'évaluation de leur efficacité sont confiés au Comité Développement Durable et Responsabilité d'Entreprise décrit dans la section 1.1.3 page 81 du présent document.

À ce jour, il n'a pas été identifié d'atteintes graves envers :

- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- l'Environnement.

## 5.5. Réglementation fiscale et Transparence

En matière de politique fiscale, et conformément à l'article L 225-102-1 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.

## 5.6. Protection des données

### 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 visant à assurer leur conformité à ce règlement et aux législations locales spécifiques.

Ce programme, piloté par la Direction Juridique Groupe, qui coordonne le dispositif sur l'ensemble des filiales, comprend notamment :

- la désignation de Délégués à la Protection des Données (DPO) ;
- le déploiement d'une formation à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- l'adaptation des contrats ;
- la mise en place de procédures internes spécifiques.

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.

### 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 8.1. « Principaux risques » du chapitre 1, page 28 à 37 du présent document.

# 6. Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB

| Document de référence | | | ODD | GRI | CDSB-TCFD *(Climate Change Reporting Framework)* |
|---|---|---|---|---|---|
| **N° Chap. / Section** | **Titre Chapitre / Section** | **N° page** | | | |
| **1.** | **Chapitre 1 - Présentation de Sopra Steria** | | | | |
| 1.8. | Facteurs de risques et contrôles | 28 | | | REQ-02 Risks and opportunities |
| **3.** | **Chapitre 3 - Responsabilité d'Entreprise** | | | | |
| **1.** | **Sopra Steria, un groupe engagé pour un monde durable et responsable** | | | | |
| 1.1. | Présentation de la stratégie Responsabilité d'Entreprise du Groupe | 79 | | | |
| 1.1.1. | Notre engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies | 79 | 16. Paix, justice et institutions efficaces<br>17. Partenariats pour la réalisation des objectifs | | |
| 1.1.2. | L'analyse de matérialité alignée sur le modèle d'affaires | 80 | | | |
| 1.1.3. | Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe | 81 | | | REQ-03 Governance |
| 1.2. | Des reconnaissances majeures | 82 | | | |
| 1.3. | Présentation du périmètre du reporting | 82 | | | REQ-08 Reporting policies |
| **2.** | **Responsabilité sociale : un collectif responsable et engagé** | | | | |
| 2.1. | Enjeux de la Responsabilité Sociale | 83 | | | |
| 2.1.1. | Attirer et fidéliser plus de talents | 84 | 8. Travail décent et croissance économique | GRI 401-1, GRI 404-1, GRI 404-3 | |
| 2.1.2. | Maintenir et développer les compétences | 84 | 8. Travail décent et croissance économique<br>4. Éducation de qualité | | |
| 2.1.3. | Diversité et égalité des chances | 85 | 5. Égalité entre les sexes<br>10. Inégalités réduites | GRI 406-1, GRI 405-2 | |
| 2.1.4. | Dialogue social | 86 | 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs | GRI 407-1 | |
| 2.1.5. | Santé et sécurité | 86 | 3. Bonne santé et bien-être | | |
| 2.2. | Autres information sociales | 86 | | | |
| 2.2.1. | Situation de l'emploi et des effectifs | 86 | 11. Villes et communautés durables | GRI 102-8 | |
| 2.2.2. | Rémunération | 87 | 1. Pas de pauvreté | | |
| 2.2.3. | Conditions et Organisation du travail | 87 | 3. Bonne santé et bien-être | GRI 403-9 | |
| **3.** | **Responsabilité sociétale : Associer nos parties prenantes pour amplifier l'impact de notre contribution** | | | | |
| 3.1. | Maintenir un haut niveau de transparence et d'interaction avec nos parties prenantes | 88 | 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 alliances stratégiques pour accompagner la transformation digitale | 89 | 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs | | |
| 3.3. | Éclairer nos clients sur l'impact du digital sur la société et sur leurs propres enjeux de durabilité | 89 | 9. Industrie, innovation et infrastructure<br>11. Villes et communautés durables<br>13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques | | |
| 3.4. | Aligner la chaîne d'approvisionnement sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise | 90 | | GRI 308-1 | |
| 3.5. | Engager l'entreprise pour une société numérique inclusive et solidaire | 90 | 2. Faim « zéro »<br>10. Inégalités réduites<br>16. Paix, justices et institutions efficaces | | |

| Document de référence | | | ODD | GRI | CDSB-TCFD *(Climate Change Reporting Framework)* |
|---|---|---|---|---|---|
| N° Chap. / Section | Titre Chapitre / Section | N° page | | | |
| 3.6. | Un impact positif des activités du Groupe sur les territoires | 91 | 1. Pas de pauvreté<br>4. Éducation de qualité<br>3. Bonne santé et bien-être<br>6. Eau propre et assainissement<br>8. Travail décent et croissance économique<br>11. Villes et communautés durables | | |
| **4.** | **Responsabilité environnementale : innover en faveur de l'environnement sur l'ensemble de notre chaîne de valeur** | | 9. Industrie, innovation et infrastructure | | |
| 4.1. | Des engagements majeurs définis auprès des organisations mondiales de référence | 92 | 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 | 93 | | 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 | 93 | | GRI 102-14, 102-18 | REQ-03 Governance |
| 4.4. | Objectifs et Principales réalisations | 94 | 6. Eau propre et assainissement<br>7. Energie propre et d'un coût abordable<br>11. Villes et communautés durables<br>12. Consommation et production responsables<br>13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques<br>14. Vie Aquatique<br>15. Vie Terrestre | GRI 102-10, GRI 102-49, GRI 302-4, GRI 302-5, GRI 305-5, GRI 30&-3 | REQ-04 Sources of environmental impact<br>REQ-05 Performance and comparative analysis<br>REQ-06 Outlook<br>REQ-07 Organisational boundary<br>REQ-08 Reporting policies |
| 4.5. | La lutte contre le changement climatique, un enjeu anticipé et maitrisé | 98 | 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques | | |
| **5.** | **Éthique et Conformité** | | | | |
| 5.1. | Gouvernance et Organisation | 99 | | | |
| 5.2. | Politiques et procédures | 99 | 1. Pas de pauvreté<br>8. Travail décent et croissance économique<br>13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques<br>16. Paix, justices et institutions efficaces | | |
| 5.3. | Un programme Groupe de prévention et de lutte contre la corruption | 100 | 4. Éducation de qualité<br>16. Paix, justices et institutions efficaces | | |
| 5.4. | Plan de vigilance | 101 | | | |
| 5.5. | Réglementation fiscale et Transparence | 101 | 16. Paix, justices et institutions efficaces | | |
| 5.6. | Protection des données | 101 | | | |
| **7** | **Table de concordance DD/GRI/TCFD-CDSB** | 102 | | | |
| **8** | **Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion** | | | | |

# 7. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

**Exercice clos le 31 décembre 2018**

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), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (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 disponibles 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, le cas échéant, 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 2e 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 au paragraphe 3.1.3 « Présentation du périmètre de *reporting* » ;
- 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 pays contributeurs (confer. Annexe) et couvrent entre 34 % et 86 % 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 huit personnes et se sont déroulés entre octobre 2018 et mars 2019 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 Direction Contrôle Interne & Gestion des Risques, Ressources Humaines, Juridique et Développement Durable.

## CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, 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 52 % des effectifs et entre 53 % et 86 % 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, le 12 avril 2019*

L'organisme tiers indépendant

**Mazars SAS**

| Bruno POUGET | Edwige REY |
|---|---|
| *Associé* | *Associée RSE & Développement Durable* |

## 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 | Entités/Pays |
|---|---|
| ■ Effectif global (ventilation par âge et par type de contrat) √<br>■ Effectif ETP √<br>■ Embauches √<br>■ Turnover CDI | ■ Sopra Steria Groupe S.A. (France)<br>■ Kentor IT AB (Suède)<br>■ Sopra Steria España S.A.U. (Espagne)<br>■ Steria India Limited (Inde) |
| ■ Nombre d'heures et de jours de formation √<br>■ Nombre moyen de jours de formation par collaborateur √ | ■ Sopra Steria Group S.A. (France)<br>■ Sopra Steria España S.A.U. (Espagne)<br>■ Steria India Limited (Inde) |
| ■ Taux d'emploi des personnes en situation de handicap √ | ■ Sopra Steria Group S.A. (France)<br>■ Sopra Steria I2S (France) |
| ■ Consommations d'énergie par collaborateur √<br>■ Consommations d'énergie (bureaux et *Data Centers On-site*) √<br>■ Consommations d'énergie des *Data Centers* (*On-site* et *Off-site)* √<br>■ Part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique bureaux et *Data Centers On-site* √<br>■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie (bureaux et *Data Centers On-site*) √<br>■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie des *Data Centers* (*On-site* et *Off-site*) √ | ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA, Galitt, 2MoRO)<br>■ Norvège (Steria AS)<br>■ Royaume-Uni (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Sopra Steria Ltd) |
| ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre - voyages d'affaires √ | ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA)<br>■ Allemagne (Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Sopra Steria, ISS Software, Sopra Steria Services, CIMPA)<br>■ Espagne (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi S.L., Sopra HR Software S.L., CIMPA, Sopra Financial Solutions Iberia S.L.)<br>■ Sopra Banking Software |
| ■ Quantités de déchets DEEE par collaborateur √ | ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA)<br>■ Inde (Steria India Ltd, Cassiopae India PLC)<br>■ Espagne (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi S.L., Sopra HR Software S.L., CIMPA, Sopra Financial Solutions Iberia S.L.) |
| ■ Consommations d'eau (bureaux et *Data Centers On-site*) | ■ Espagne (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi S.L., Sopra HR Software S.L., CIMPA, Sopra Financial Solutions Iberia S.L.)<br>■ Inde (Steria India Ltd, Cassiopae India PLC) |
| ■ Quantité de papier vert achetée par collaborateur √ | ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA)<br>■ Royaume-Uni (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Sopra Steria Ltd) |
| ■ Quantité de déchets papier et carton par collaborateur √ | ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA)<br>■ Espagne (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi S.L., Sopra HR Software S.L., CIMPA, Sopra Financial Solutions Iberia S.L.)<br>■ Royaume-Uni (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Sopra Steria Ltd) |
| ■ Émissions directes fugitives (bureaux et *Data Centers On-site*) √ | ■ Royaume-Uni (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Ltd, CIMPA Ltd, NHS Shared Business Services, SSCL, Sopra Steria Ltd)<br>■ Inde (Steria India Ltd, Cassiopae India PLC) |
| ■ Émissions liées aux dépenses d'achats | ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA) |
| ■ Dispositifs en matière d'éthique : programme de prévention et de lutte contre la corruption | ■ Groupe |
| ■ Dispositifs en matière de protection des données à caractère personnel | ■ Groupe |

# 4 COMPTES CONSOLIDÉS 2018


ÉTAT DU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ 108

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ 109

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 110

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 111

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 112

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 113

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 175




# État du résultat net consolidé

| *(en millions d'euros)* | Notes | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | *4.1* | **4 095,3** | **3 831,1** |
| Charges de personnel | *5.1* | - 2 441,5 | - 2 331,1 |
| Achats et charges externes | *4.2.1* | - 1 254,5 | - 1 122,9 |
| Impôts et taxes | | - 37,1 | - 37,4 |
| Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations | | - 55,2 | - 21,4 |
| Autres produits et charges opérationnels courants | *4.2.2* | 1,0 | 12,5 |
| **Résultat opérationnel d'activité** | | **307,9** | **330,7** |
| *en % du CA* | | *7,5 %* | *8,6 %* |
| Charges liées aux stock-options et assimilées | *5.4* | - 22,8 | - 21,2 |
| Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés | | - 24,3 | - 21,8 |
| **Résultat opérationnel courant** | | **260,8** | **287,7** |
| *en % du CA* | | *6,4 %* | *7,5 %* |
| Autres produits et charges opérationnels | *4.2.3* | - 34,2 | - 25,1 |
| **Résultat opérationnel** | | **226,6** | **262,6** |
| *en % du CA* | | *5,5 %* | *6,9 %* |
| Coût de l'endettement financier net | *11.1.1* | - 7,8 | - 6,8 |
| Autres produits et charges financiers | *11.1.2* | - 11,7 | - 8,5 |
| Charge d'impôt | *6.1* | - 82,0 | - 73,9 |
| Résultat net des entreprises associées | *9.1* | 3,6 | 1,7 |
| **Résultat net des activités poursuivies** | | **128,7** | **175,1** |
| Résultat net des activités cédées | | - | - |
| **Résultat net de l'ensemble consolidé** | | **128,7** | **175,1** |
| *en % du CA* | | *3,1 %* | *4,6 %* |
| Intérêts ne conférant pas le contrôle | *13.1.5* | 3,6 | 2,6 |
| **RÉSULTAT NET PART DU GROUPE** | | **125,1** | **172,5** |
| *en % du CA* | | *3,1 %* | *4,5 %* |
| **RÉSULTAT PAR ACTION** *(en euros)* | *Notes* | | |
| Résultat de base par action | *13.2* | 6,20 | 8,53 |
| Résultat dilué par action | *13.2* | 6,17 | 8,51 |

# État du résultat global consolidé

| *(en millions d'euros)* | Notes | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net de l'ensemble consolidé** | | **128,7** | **175,1** |
| **Autres éléments du résultat global :** | | | |
| Écarts actuariels liés aux engagements de retraite | *5.3* | 36,8 | 74,9 |
| Effets d'impôts | | - 6,6 | - 13,4 |
| Éléments relatifs aux entreprises associées | | - | 0,3 |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers (titres non consolidés) | | - 3,9 | - 1,7 |
| **Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat** | | **26,4** | **60,0** |
| Différences de conversion | *13.1.4* | - 11,0 | - 44,6 |
| Variation des couvertures d'investissement net | | - 0,2 | 2,9 |
| Effets d'impôts sur couvertures d'investissement net | | - 0,1 | - 1,5 |
| Variation des couvertures de flux de trésorerie | | 2,5 | - 0,4 |
| Effets d'impôts sur couvertures de flux de trésorerie | | - 1,0 | 0,2 |
| Éléments relatifs aux entreprises associées | *9.2* | 3,5 | - 10,2 |
| **Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat** | | **- 6,3** | **- 53,7** |
| **Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts** | | **20,0** | **6,3** |
| **RÉSULTAT GLOBAL** | | **148,7** | **181,5** |
| Intérêts ne conférant pas le contrôle | *13.1.5* | 3,5 | 0,9 |
| **Part du Groupe** | | **145,3** | **180,6** |

# État de la situation financière consolidée

| **Actif** *(en millions d'euros)* | **Notes** | **31/12/2018** | **31/12/2017** |
|---|---|---|---|
| Écarts d'acquisition | *8.1* | 1 708,5 | 1 590,6 |
| Immobilisations incorporelles | *8.2* | 253,5 | 190,2 |
| Immobilisations corporelles | *8.3* | 144,7 | 128,9 |
| Titres de participation mis en équivalence | *9.2* | 195,1 | 189,1 |
| Autres actifs financiers non courants | *7.1* | 38,9 | 28,6 |
| Engagements de retraite et assimilés | *5.3* | 2,0 | 4,3 |
| Impôts différés actifs | *6.3* | 96,9 | 115,1 |
| **Actif non courant** | | **2 439,6** | **2 246,8** |
| Clients et comptes rattachés | *7.2* | 1 091,0 | 1 147,1 |
| Autres actifs courants | *7.3* | 286,8 | 246,3 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | *11.2* | 170,3 | 162,4 |
| **Actif courant** | | **1 548,1** | **1 555,8** |
| Actifs destinés à la vente | | - | - |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | | **3 987,7** | **3 802,6** |

| **Capitaux propres et passif** *(en millions d'euros)* | **Notes** | **31/12/2018** | **31/12/2017** |
|---|---|---|---|
| Capital | | 20,5 | 20,5 |
| Primes | | 531,5 | 541,7 |
| Réserves consolidées et autres réserves | | 619,1 | 471,7 |
| Résultat de l'exercice | | 125,1 | 172,5 |
| **Capitaux propres – part du Groupe** | | **1 296,2** | **1 206,5** |
| **Intérêts ne conférant pas le contrôle** | | **32,9** | **30,7** |
| **TOTAL DES CAPITAUX PROPRES** | *13.1* | **1 329,2** | **1 237,2** |
| Emprunts et dettes financières – part non courante | *11.3* | 338,3 | 398,9 |
| Impôts différés passifs | *6.3* | 17,3 | 16,0 |
| Engagements de retraite et assimilés | *5.3* | 317,5 | 378,1 |
| Provisions non courantes | *10.1* | 59,9 | 56,2 |
| Autres dettes non courantes | *7.4* | 99,9 | 65,2 |
| **Passif non courant** | | **832,9** | **914,5** |
| Emprunts et dettes financières – part courante | *11.3* | 452,9 | 273,6 |
| Provisions courantes | *10.1* | 21,6 | 16,6 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 294,9 | 268,8 |
| Autres dettes courantes | *7.5* | 1 056,2 | 1 092,0 |
| **Passif courant** | | **1 825,6** | **1 650,9** |
| Passifs destinés à la vente | | - | - |
| **TOTAL DU PASSIF** | | **2 658,5** | **2 565,4** |
| **TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF** | | **3 987,7** | **3 802,6** |

# État des variations des capitaux propres consolidés

| *(en millions d'euros)* | Capital | Primes | Actions propres | Réserves et résultats consolidés | Autres éléments du résultat global | Total part du Groupe | Intérêts ne conférant pas le contrôle | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **AU 31/12/2016** | **20,5** | **531,4** | **- 38,9** | **698,7** | **- 144,0** | **1 067,7** | **30,6** | **1 098,3** |
| Opérations sur capital | - | 0,1 | - | - | - | 0,1 | - | 0,1 |
| Paiements fondés sur des actions | - | - | - | 17,5 | - | 17,5 | 0,1 | 17,6 |
| Opérations sur titres autodétenus | - | - | - 1,5 | - 8,2 | - | - 9,8 | - | - 9,8 |
| Dividendes ordinaires | - | - | - | - 44,5 | - | - 44,5 | - | - 44,5 |
| Variations de périmètre | - | - | - | - 0,2 | - | - 0,2 | 1,7 | 1,5 |
| Put sur intérêts minoritaires | - | - | - | - 5,3 | - | - 5,3 | - 2,6 | - 7,9 |
| Autres mouvements | - | - | - | 0,3 | - | 0,2 | 0,1 | 0,3 |
| **Transactions avec les actionnaires** | **-** | **0,1** | **- 1,5** | **- 40,4** | **-** | **- 41,9** | **- 0,8** | **- 42,7** |
| Résultat net de la période | - | - | - | 172,5 | - | 172,5 | 2,6 | 175,1 |
| Autres éléments du résultat global | - | - | - | - | 8,1 | 8,1 | - 1,7 | 6,4 |
| **Résultat global de la période** | **-** | **-** | **-** | **172,5** | **8,1** | **180,6** | **0,9** | **181,5** |
| **AU 31/12/2017** | **20,5** | **531,5** | **- 40,4** | **830,8** | **- 135,9** | **1 206,5** | **30,7** | **1 237,2** |
| 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 |
| **Transactions avec les actionnaires** | **-** | **-** | **- 2,4** | **- 52,0** | **- 1,1** | **- 55,5** | **- 1,3** | **- 56,8** |
| 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 |
| **Résultat global de la période** | **-** | **-** | **-** | **125,1** | **20,1** | **145,3** | **3,5** | **148,8** |
| **AU 31/12/2018** | **20,5** | **531,5** | **- 42,8** | **903,9** | **- 116,9** | **1 296,2** | **32,9** | **1 329,2** |

# Tableau des flux de trésorerie consolidés

| *(en millions d'euros)* | Notes | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net consolidé (y compris intérêts ne conférant pas le contrôle)** | | **128,7** | **175,1** |
| Dotations nettes aux amortissements et provisions | | 80,4 | 50,2 |
| Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur | | 0,2 | 6,5 |
| Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés | *5.4* | 19,9 | 16,9 |
| Plus et moins-values de cession | | 0,3 | - 6,1 |
| Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence | *9.1* | - 3,6 | - 1,7 |
| Coût de l'endettement financier net | *11.1.1* | 7,8 | 6,8 |
| Charge d'impôt | *6.1* | 82,0 | 73,9 |
| **Flux de trésorerie généré par l'activité avant variations des besoins en fonds de roulement (A)** | | **315,7** | **321,7** |
| Impôt versé (B) | | - 63,4 | - 63,9 |
| Variation du besoin en fonds de roulement (B.F.R.) lié à l'activité (C) | *12.2* | - 23,1 | - 20,2 |
| **Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A+B+C)** | | **229,2** | **237,6** |
| Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | *12.3* | - 61,9 | - 62,3 |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | *12.3* | 0,1 | - |
| Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières | | - 2,6 | - 0,3 |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières | | 0,2 | 0,1 |
| Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie | | - 167,7 | - 77,0 |
| Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés) | | 1,4 | 2,8 |
| Encaissements/(Décaissements) liés aux prêts et avances consentis | | - 2,3 | - 2,9 |
| Intérêts financiers nets reçus | | - | 1,0 |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)** | | **- 232,8** | **- 138,5** |
| Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options | | - | 0,1 |
| Rachats et reventes d'actions propres | *12.3* | - 23,4 | - 1,3 |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère | *12.3* | - 48,7 | - 44,5 |
| Encaissements/(Décaissements) liés aux emprunts | *12.1* | 114,3 | - 97,3 |
| Intérêts financiers nets versés | | - 6,4 | - 5,4 |
| Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies | *12.3* | - 23,4 | - 21,0 |
| Autres flux liés aux opérations de financement | | - 0,8 | - 18,1 |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)** | | **11,6** | **- 187,4** |
| Incidence des variations des cours des devises (G) | | - 4,1 | - 17,5 |
| **VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE (D+E+F+G)** | | **3,9** | **- 105,8** |
| Trésorerie d'ouverture | | 155,9 | 261,7 |
| Trésorerie de clôture | *11.2* | 159,8 | 155,9 |

# Notes aux états financiers consolidés

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES 114
1.1. Base de préparation ..... 114
1.2. Application de nouvelles normes et interprétations ..... 114
1.3. Estimations et jugements comptables déterminants ..... 118
1.4. Format et conversion des états financiers ..... 118

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 119
2.1. Principales acquisitions ..... 120
2.2. Autres mouvements de périmètre ..... 121

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE 122
3.1. Résultats sectoriels ..... 122
3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires ..... 123
3.3. Ventilation par pays des actifs non courants ..... 123

NOTE 4 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 124
4.1. Analyse du chiffre d'affaires ..... 124
4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel ..... 126

NOTE 5 AVANTAGES AU PERSONNEL ET PAIEMENTS FONDÉS EN ACTIONS 127
5.1. Charges de personnel ..... 127
5.2. Effectifs ..... 127
5.3. Engagements de retraite et assimilés ..... 128
5.4. Paiements fondés en actions ..... 133
5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées) ..... 136

NOTE 6 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS 136
6.1. Charge d'impôt ..... 136
6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif ..... 137
6.3. Impôts différés actifs et passifs ..... 138

NOTE 7 ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 139
7.1. Autres actifs financiers non courants ..... 139
7.2. Clients et comptes rattachés ..... 141
7.3. Autres actifs courants ..... 142
7.4. Autres dettes non courantes ..... 142
7.5. Autres dettes courantes ..... 143

NOTE 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES 143
8.1. Écarts d'acquisition ..... 143
8.2. Autres immobilisations incorporelles ..... 145
8.3. Immobilisations corporelles ..... 147

NOTE 9 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE 148
9.1. Résultat net des entreprises associées ..... 148
9.2. Valeur au bilan des entreprises associées ..... 149

NOTE 10 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS 151
10.1. Provisions courantes et non courantes ..... 151
10.2. Passifs éventuels ..... 152

NOTE 11 FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS 152
11.1. Charges et produits financiers ..... 152
11.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie ..... 153
11.3. Emprunts et dettes financières – Endettement financier net ..... 153
11.4. Instruments financiers inscrits au bilan ..... 155
11.5. Gestion des risques financiers ..... 156

NOTE 12 FLUX DE TRÉSORERIE 164
12.1. Variation de l'endettement financier net ..... 164
12.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie ..... 166
12.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés 167

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 167
13.1. Capitaux propres ..... 167
13.2. Résultats par action ..... 169

NOTE 14 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 170
14.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées ..... 170
14.2. Filiales et participations ..... 170

NOTE 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN 171
15.1. Obligations contractuelles données ..... 171
15.2. Engagements donnés liés à l'activité courante ..... 171
15.3. Engagements reçus ..... 171

NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE 171

NOTE 17 LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE 172

NOTE 18 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 174

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 11 avril 2019

# NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

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 2018 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

## 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 d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018 sont les suivantes :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » (y compris amendements et clarifications) ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRIC 22 « Paiements d'avance sur transaction en devises » ;
- amendements à IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ».

L'application d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » et celle d'IFRS 9 « Instruments financiers » sont détaillées respectivement dans les paragraphes 1.2.3 et 1.2.4.

IFRIC 22 « Paiements d'avance sur transaction en devises » et les amendements à IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions » n'ont aucune incidence sur les comptes.

### 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 1er janvier 2018. Il s'agit principalement des normes, amendements de normes et interprétations suivants :

- IFRS 16 « Contrats de location » d'application obligatoire au 1er janvier 2019. Sa mise en œuvre au sein du Groupe est décrite au paragraphe 1.2.5.
- IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat ». Sa mise en œuvre au 1er janvier 2019 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 2018 dont l'application pourrait être anticipée.

### 1.2.3. Application d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »

L'IASB a publié IFRS 15 le 28 mai 2014. L'Union européenne l'a adopté le 29 octobre 2016. Cette norme remplace IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction ».

Elle propose un modèle unique de comptabilisation du chiffre d'affaires applicable à tous les contrats conclus avec les clients et assis sur une démarche d'analyse des contrats clients en cinq étapes :

1. identification du contrat conclu avec le client ;
2. distinction des obligations de prestations incluses dans celui-ci ;
3. détermination de son prix de transaction ;
4. allocation de ce dernier aux différentes obligations de prestations identifiées ;
5. reconnaissance du revenu pour chaque obligation de prestation lorsque ou au fur et à mesure que le contrôle du bien ou du service est transféré au client.

Le Groupe applique IFRS 15 au 1er janvier 2018 de manière rétrospective totale. **Les périodes de l'exercice 2017 présentées en comparaison de celles de l'exercice 2018 sont donc retraitées.** L'effet cumulatif de l'adoption de la norme au 1er janvier 2017 a été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à cette date.

Des divergences par rapport à l'application des anciennes normes ont pu être identifiées ponctuellement, sur un nombre limité de contrats, au cours de l'analyse requise par chacune des étapes du modèle. **Ainsi, à l'issue de la phase de diagnostic de l'application d'IFRS 15, le Groupe juge que les ajustements identifiés, en cumul ou pris individuellement, ont un impact non significatif sur le *Chiffre d'affaires* et sur le *Résultat opérationnel d'activité* consolidés**.

Comme cela a été décrit dans le document de référence 2017 dans le paragraphe 1.2.3 en pages 136 et 137, les divergences identifiées ont touché un nombre très marginal de contrats et ont porté sur :

- *la distinction des obligations de prestations à l'intérieur d'un contrat*. IFRS 15 définit que des obligations de prestations incluses dans un contrat sont distinctes entre elles si elles peuvent l'être dans l'absolu et si elles le sont plus particulièrement dans le cadre du contrat en question. L'application de ces principes aux contrats du Groupe a pu aboutir à reconsidérer la distinction entre obligations de prestation à l'intérieur d'un contrat et à regrouper certaines d'entre elles. Notamment, des prestations peuvent être mises en œuvre pour permettre l'exécution future des contrats. C'est le cas des opérations de transition dans les activités d'*Outsourcing* ou de tierce maintenance applicative et des phases de *set-up* des prestations à livrer en mode SaaS dans l'édition de solutions. Ces services ne constituent pas, dans la majorité des cas, des obligations de prestations distinctes. La norme précise leur traitement et permet de reconnaître un actif correspondant à leurs coûts qui est amorti ensuite sur la durée des obligations de prestation (durée ferme) auxquelles ils se réfèrent. Celui-ci est compris dans les en-cours inclus dans les *Autres actifs courants*. Le chiffre d'affaires tout comme les charges auparavant reconnues au cours de l'exécution de ces opérations ont donc été retraités et différés ;
- *les modalités de détermination du prix de transaction d'un contrat et son allocation aux différentes obligations de prestations*. L'analyse des contrats a abouti à reconsidérer des contreparties variables ou des contreparties payables au client, auparavant comptabilisées comme des charges, comme des remises maintenant reconnues en diminution du chiffre d'affaires. De la même façon, l'analyse des contrats a permis d'identifier des composantes financières, notamment dans des situations d'octroi de délais de règlement supérieur à un an. Leurs effets ont été distingués du chiffre d'affaires et reconnus comme des revenus financiers ;

- *l'application de la méthode de reconnaissance du revenu à l'avancement*. IFRS 15 diverge des règles antérieures par la définition de critères précis permettant de considérer le transfert en continu du contrôle des biens et services au client et donc d'appliquer la méthode de reconnaissance du revenu à l'avancement. Ainsi, dans les activités d'intégration, des contrats de construction au forfait et, dans les activités d'édition, des prestations de développement de fonctionnalités ou modules additionnels spécifiques à certains clients ont pu, dans un nombre très limité de situations, ne pas satisfaire aux conditions de reconnaissance à l'avancement du revenu. Celui-ci et les charges associées ont donc été différés et reconnus à l'achèvement ;
- *la position d'agent ou de principal*. La norme modifie les critères distinguant les situations dans lesquelles, pour une obligation de prestation distincte, le Groupe agit soit en tant que principal, soit en tant qu'agent. Ainsi, le Groupe agira en tant que principal dès lors qu'il contrôlera les services réalisés par un sous-traitant ou les biens achetés auprès d'un fournisseur avant d'en transférer le contrôle à son client. Dans le cas contraire, il est agent. Le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute (et les achats reconnus en charge pour la totalité) si le Groupe agit en tant que principal. S'il est agent, le revenu est limité aux honoraires ou commissions auxquels le Groupe a droit par l'application des dispositions du contrat et qui sont représentatifs de la marge réalisée sur celui-ci (reconnaissance du revenu sur une base nette). Ainsi, les revenus issus de contrats de négoce de matériels ou de licences, activité très marginale dans le Groupe, ont été reconnus sur une base nette au lieu d'une base brute auparavant.

Les informations ci-dessous présentent les effets des changements liés à l'application de la nouvelle norme sur les différentes lignes des états financiers présentés en comparaison de ceux arrêtés au 31 décembre 2018 :

### ÉTAT DU RÉSULTAT NET AU 31 DÉCEMBRE 2017

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2017 avant IFRS 15 | Impacts | Exercice. 2017 après IFRS 15 |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **3 845,4** | **- 14,2** | **3 831,1** |
| Charges opérationnelles | - 3 515,6 | 15,2 | - 3 500,4 |
| **Résultat opérationnel d'activité** | **329,8** | **0,9** | **330,7** |
| *en % du CA* | *8,6 %* | | *8,6 %* |
| **Résultat opérationnel courant** | **286,8** | **0,9** | **287,7** |
| *en % du CA* | *7,5 %* | | *7,5 %* |
| **Résultat opérationnel** | **261,7** | **0,9** | **262,6** |
| *en % du CA* | *6,8 %* | | *6,9 %* |
| Autres produits et charges financiers | - 9,8 | 1,3 | - 8,5 |
| Charge d'impôt | - 73,5 | - 0,4 | - 73,9 |
| **Résultat net des activités poursuivies** | **173,3** | **1,9** | **175,1** |
| **Résultat net de l'ensemble consolidé** | **173,3** | **1,9** | **175,1** |
| *en % du CA* | *4,5 %* | | *4,6 %* |
| Intérêts ne conférant pas le contrôle | 1,8 | 0,8 | 2,6 |
| **RÉSULTAT NET PART DU GROUPE** | **171,4** | **1,1** | **172,5** |
| *en % du CA* | *4,5 %* | | *4,5 %* |

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2017 avant IFRS 15 | Impacts | Exercice 2017 après IFRS 15 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net de l'ensemble consolidé** | **173,3** | **1,9** | **175,1** |
| **Autres éléments du résultat global :** | | | |
| **Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat** | **60,0** | **-** | **60,0** |
| Différences de conversion | - 44,7 | 0,1 | - 44,6 |
| **Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat** | **- 53,8** | **0,1** | **- 53,7** |
| **Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts** | **6,2** | **0,1** | **6,3** |
| **RÉSULTAT GLOBAL** | **179,5** | **2,0** | **181,5** |
| Intérêts ne conférant pas le contrôle | - | 0,9 | 0,9 |
| **Part du Groupe** | **179,5** | **1,1** | **180,6** |

## ÉTATS DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE AU 31 DÉCEMBRE 2017

Les coûts des contrats sont présentés dans les en-cours en *Autres actifs courants*. Les *Actifs sur contrats clients* (dénommés auparavant *Facture à établir*) et les *Passifs sur contrats clients* (dénommés auparavant *Produits constatés d'avance*) sont présentés respectivement à l'actif et au passif de l'état de situation financière consolidée dans les postes *Clients et comptes rattachés* et *Autres dettes courantes*.

| **Actif** *(en millions d'euros)* | 31/12/2017 avant IFRS 15 | Impacts | 31/12/2017 après IFRS 15 |
|---|---|---|---|
| Impôts différés actifs | 115,4 | - 0,3 | 115,1 |
| **Actif non courant** | **2 247,1** | **- 0,3** | **2 246,8** |
| Clients et comptes rattachés | 1 137,8 | 9,3 | 1 147,1 |
| Autres actifs courants | 256,4 | - 10,2 | 246,3 |
| **Actif courant** | **1 556,6** | **- 0,9** | **1 555,8** |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | **3 803,8** | **- 1,2** | **3 802,6** |

| **Capitaux propres et passif** *(en millions d'euros)* | 31/12/2017 avant IFRS 15 | Impacts | 31/12/2017 après IFRS 15 |
|---|---|---|---|
| Réserves consolidées et autres réserves | 484,7 | - 2,8 | 481,9 |
| Résultat de l'exercice | 171,4 | 1,1 | 172,5 |
| **Capitaux propres – part du Groupe** | **1 208,2** | **- 1,7** | **1 206,5** |
| **Intérêts ne conférant pas le contrôle** | **31,8** | **- 1,0** | **30,7** |
| **TOTAL DES CAPITAUX PROPRES** | **1 240,0** | **- 2,8** | **1 237,2** |
| Impôts différés passifs | 16,8 | - 0,8 | 16,0 |
| **Passif non courant** | **915,3** | **- 0,8** | **914,5** |
| Autres dettes courantes | 1 089,6 | 2,4 | 1 092,0 |
| **Passif courant** | **1 648,5** | **2,4** | **1 650,9** |
| **TOTAL DU PASSIF** | **2 563,8** | **1,6** | **2 565,4** |
| **TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF** | **3 803,8** | **- 1,2** | **3 802,6** |

### CAPITAUX PROPRES AU 1er JANVIER 2017

| *(en millions d'euros)* | Capital | Primes | Actions propres | Réserves et résultats consolidés | Autres éléments du résultat global | Total part du Groupe | Intérêts ne conférant pas le contrôle | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Au 01/01/2017 avant IFRS 15** | **20,5** | **531,4** | **- 38,9** | **701,6** | **- 144,0** | **1 070,6** | **32,5** | **1 103,1** |
| Impacts | - | - | - | - 2,8 | - | - 2,8 | - 1,9 | - 4,8 |
| **AU 01/01/2017 APRÈS IFRS 15** | **20,5** | **531,4** | **- 38,9** | **698,7** | **- 144,0** | **1 067,7** | **30,6** | **1 098,3** |

Les nouveaux principes comptables applicables à la reconnaissance du revenu sont décrits en note 4.1.

Par ailleurs, IFRS 15 requiert de donner désormais la valeur des prix de transaction affectés aux obligations de prestation restant à remplir. Cette donnée est fournie en note 4.1. Toutefois, ce *backlog*, tel que déterminé selon les règles et exemptions prévues par IFRS 15, n'est d'aucune sorte assimilable à un carnet de commande commercial, information qui n'est pas fournie par le Groupe.

#### 1.2.4. Description de l'application d'IFRS 9 « Instruments financiers »

IFRS 9 « Instruments financiers » est d'application obligatoire au 1er janvier 2018. Le Groupe a procédé à l'analyse des nouvelles règles et au diagnostic de leurs impacts. Seules les modalités de reconnaissance de la valeur des couvertures de ses risques de change et de taux d'intérêt réalisées à l'aide d'instruments dérivés optionnels changent. Ainsi, les variations de leurs valeurs temps sont comptabilisées :

- pour les couvertures de nature financière : en *Autres éléments du résultat global* et la valeur temps à la date de désignation de la relation de couverture est amortie sur la période pendant laquelle l'instrument peut avoir un impact sur le résultat. Cet amortissement est comptabilisé en *Autres produits et charges financiers ;*
- pour les couvertures de nature commerciale : en *Autres éléments du résultat global*, la valeur temps à la date de désignation de la couverture étant constatée en *Autres produits et charges financiers* lors de la réalisation de l'achat ou de la vente couverte.

Le Groupe estime que ces changements n'ont pas d'impact significatif sur ses comptes. Ils sont appliqués de manière prospective à partir du 1er janvier 2018. L'impact sur les modalités de reconnaissance de la valeur temps des couvertures est comptabilisé de manière rétrospective par imputation sur les réserves consolidées au 1er janvier 2018. L'application d'IFRS 9 se traduit par une augmentation des *Réserves consolidées* de 1,0 M€ par contrepartie d'une diminution des *Autres éléments du résultat global*. Cet ajustement est présenté sur la ligne *Autres mouvements* de l'État de variation des capitaux propres consolidés. L'information comparative n'est pas retraitée.

#### 1.2.5. Description de l'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 1er 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 règle au 1er janvier 2019.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme à tous ses contrats de location identifiés comme tels de façon rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de sa première application au 1er janvier 2019 en capitaux propres dans les réserves consolidées. Il reconnaîtra à cette date, au passif du bilan, une dette de location correspondant à la valeur actualisée des paiements de loyers restants à effectuer déterminée en utilisant le taux d'emprunt marginal à cette date. En contrepartie, le Groupe comptabilisera à l'actif un droit d'utilisation qui sera pour la majorité des contrats égal à la dette de location. Par exception, pour certains contrats, la valeur de l'actif sera reconstituée depuis l'origine en l'actualisant à l'aide de son taux d'emprunt marginal au 1er janvier 2019.

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 à 12 mois), ceux relatifs à des biens de faible valeur.

À ce jour, le Groupe estime que l'application de cette nouvelle norme donnera lieu à la comptabilisation au 1er janvier 2019 d'une dette de location dont le montant serait de l'ordre de 300 M€. Celle-ci est principalement constituée de contrats de location immobilière (de l'ordre de 85 %) mais aussi de contrats de location de véhicules (environ 7 %) et de matériels informatiques et autres. Ce montant inclut la valeur des dettes liées aux contrats de location-financement existant au 31 décembre 2018 et s'élevant à 16,9 M€.

L'application d'IFRS 16 « Contrats de location » devrait avoir un impact marginalement positif sur le *Résultat opérationnel d'activité* du fait du remplacement des charges de location par celles liées à l'amortissement des droits d'utilisation. L'EBITDA, agrégat participant à l'analyse de la *Variation de l'endettement financier net*, subirait un impact positif de l'ordre de 90 M€ correspondant aux charges de loyers retraitées. Enfin, les charges d'intérêts des dettes de location seront distinguées du coût de l'endettement financier net et impacteront le *Résultat net*. Au final, l'application de la norme devrait avoir un effet quasi neutre sur ce dernier agrégat.

L'ensemble des estimations d'impacts présentées dans cette note pourrait encore évoluer en fonction de la finalisation des revues des contrats et des hypothèses clés de détermination de la dette.

Par ailleurs, le Groupe a choisi d'exclure de son *Endettement financier net* la dette de location ce qui aura 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, les *covenants financiers* décrits en note 11.5.1 ne seront pas impactés par l'application d'IFRS 16 « Contrats de location », ceux-ci étant calculés à méthode constante.

Les premiers états financiers publiés auxquels seront appliqués IFRS 16 seront ceux du premier semestre 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 9.2) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (cf. note 5.3) ;
- la reconnaissance du revenu (cf. note 4.1) ;
- 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 10.1).

## 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 13.1.4).

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 monnaies étrangères sont les suivants :

| | Taux moyens de la période | | Taux de fin de période | |
|---|---|---|---|---|
| **1 €/Devise** | **Exercice 2018** | **Exercice 2017** | **31/12/2018** | **31/12/2017** |
| Couronne danoise | 7,4532 | 7,4386 | 7,4673 | 7,4449 |
| Couronne norvégienne | 9,5975 | 9,3270 | 9,9483 | 9,8403 |
| Couronne suédoise | 10,2583 | 9,6351 | 10,2548 | 9,8438 |
| Dinar tunisien | 3,1053 | 2,7257 | 3,4208 | 2,9985 |
| Dirham marocain | 11,0812 | 10,9562 | 10,9449 | 11,2234 |
| Dollar américain | 1,1810 | 1,1297 | 1,1450 | 1,1993 |
| Dollar canadien | 1,5294 | 1,4647 | 1,5605 | 1,5039 |
| Dollar de Singapour | 1,5926 | 1,5588 | 1,5591 | 1,6024 |
| Franc CFA (BEAC) | 655,9570 | 655,9570 | 655,9570 | 655,9570 |
| Franc CFA (BCEAO) | 655,9570 | 655,9570 | 655,9570 | 655,9570 |
| Franc suisse | 1,1550 | 1,1117 | 1,1269 | 1,1702 |
| Lev bulgare | 1,9558 | - | 1,9558 | - |
| Livre sterling | 0,8847 | 0,8767 | 0,8945 | 0,8872 |
| Réal brésilien | 4,3085 | 3,6054 | 4,4440 | 3,9729 |
| Rouble | 74,0416 | 65,9383 | 79,7153 | 69,3920 |
| Roupie (Inde) | 80,7332 | 73,5324 | 79,7298 | 76,6055 |
| Yuan | 7,8081 | 7,6290 | 7,8751 | 7,8044 |
| Zloty polonais | 4,2615 | 4,2570 | 4,3014 | 4,1770 |

### 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 influer 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 17.

## 2.1. Principales acquisitions

■ **Galitt** – Le 7 novembre 2017, Sopra Steria a finalisé l'acquisition de Galitt, société de Conseil et Éditeur de solutions sur le marché des systèmes de paiement et des transactions sécurisées.

Sopra Steria a acquis 88,1 % des actions et droits de votes de Tecfit, société holding du groupe Galitt. Par ailleurs, Le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires de Galitt leurs titres par une promesse d'achat. Au 31 décembre 2018, le passif au titre de cette promesse d'achat a été valorisé à 7,3 M€.

Les activités de Galitt sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 7 novembre 2017.

Les actifs acquis et les passifs assumés comprennent la valorisation de relations clients pour 8,1 M€ et d'une marque pour 4,1 M€. Le délai d'affectation courait jusqu'au 6 novembre 2018.

L'allocation du *goodwill* est définitive. Il a été déterminé en fonction des éléments suivants :

| *(en millions d'euros)* | Galitt |
|---|---|
| **Total des actifs acquis** | **35,7** |
| **Total des passifs repris** | **- 14,1** |
| **TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)** | **21,6** |
| **PRIX D'ACQUISITION** | **46,7** |
| **ÉCART D'ACQUISITION** | **25,2** |

■ **Apak** – Le 18 octobre 2018, Sopra Steria a acquis, *via* sa filiale Sopra Banking Software, 100 % du capital de Apak, éditeur de solution de crédits spécialisés pour le financement automobile et d'actifs. Cette acquisition donne à Sopra Banking Software une position sans équivalence dans le monde des logiciels de l'Asset Finance et complète l'offre de Cassiopae.

Les activités 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.

L'identification des actifs acquis et des passifs assumés n'est encore que provisoire mais elle comprend la valorisation de logiciels métiers pour 12,3 M€, de relations clients pour 10,8 M€ et d'une marque pour 2,4 M€. Le délai d'affectation court jusqu'au 17 octobre 2019.

L'allocation provisoire du *goodwill* se décompose de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | Apak |
|---|---|
| **Total des actifs acquis** | **57,4** |
| **Total des passifs repris** | **- 20,0** |
| **TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)** | **37,4** |
| **PRIX D'ACQUISITION** | **127,9** |
| **ÉCART D'ACQUISITION** | **90,5** |

■ **It-Economics** – Sopra Steria a finalisé le 5 juillet 2018 l'acquisition de 100 % du capital de It-Economics, société allemande de conseil spécialisée dans la transformation digitale, le développement agile, les services *Cloud* et la gestion de grands projets complexes pour de grands clients des secteurs de la banque, de l'assurance et des *utilities* avec lesquels elle a établi des relations de long terme.

Les sociétés It-Economics sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 5 juillet 2018. Elles font partie de l'unité génératrice de trésorerie Allemagne.

Les actifs acquis et les passifs assumés comprennent des relations clients pour une valeur de 9,4 M€. Leur identification n'est encore que provisoire et le délai d'affectation court jusqu'au 4 juillet 2019.

L'allocation du *goodwill* se décompose actuellement de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | It-Economics |
|---|---|
| **Total des actifs acquis** | **15,0** |
| **Total des passifs repris** | **- 6,6** |
| **TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)** | **8,4** |
| **PRIX D'ACQUISITION** | **36,3** |
| **ÉCART D'ACQUISITION** | **27,9** |

- **BLUECARAT** – Le 3 mai 2018, Sopra Steria a pris le contrôle en Allemagne, par l'intermédiaire de sa filiale Sopra Steria Consulting SE, de la totalité du capital de la société BLUECARAT, société de services informatiques, spécialiste du Conseil stratégique IT, des projets Agiles, de la Cyber/IT Sécurité et de l'API Management pour de grands acteurs de l'industrie, des services financiers et du secteur public dans ce pays.

  Le Groupe a valorisé les actifs acquis et les passifs assumés de cette société à 2,3 M€ donnant lieu à la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 11,6 M€. Le délai d'affection court jusqu'au 2 mai 2019. Cette acquisition fait partie de l'unité génératrice de trésorerie Allemagne (Autre Europe).

- **O.R. System** – Le 4 avril 2018, Sopra Steria a pris le contrôle en France, par l'intermédiaire de sa filiale Sopra Banking Software SA, de la société O.R. System, éditeur spécialiste de l'analyse financière à destination des organismes de crédit.

  Le Groupe a valorisé un passif net assumé de cette société de 0,6 M€ et a reconnu un écart d'acquisition provisoire de 2,3 M€. Le délai d'affection court jusqu'au 3 avril 2019. O.R. System est incluse dans l'unité génératrice de trésorerie Sopra Banking Software.

- **Autres** – Les actifs acquis et passifs assumés des sociétés Kentor et de 2MoRO acquises en 2017 n'ont pas donné lieu à ajustement.

**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'acquise,
  - 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 12 mois à compter de la date d'acquisition.

## 2.2. Autres mouvements de périmètre

En 2018, aucun autre mouvement de périmètre significatif n'est intervenu.

En 2017, le Groupe avait cédé sa participation de 40 % dans la société Diamis, société mise en équivalence, dégageant une plus-value de 3,7 M€ inscrite en *Autres produits et charges opérationnels* (cf. note 4.2.3).

# NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

## 3.1. Résultats sectoriels

### a. France

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 1 699,5 | | 1 597,7 | |
| Résultat opérationnel d'activité | 155,4 | *9,1 %* | 138,1 | *8,6 %* |
| Résultat opérationnel courant | 139,2 | *8,2 %* | 123,8 | *7,8 %* |
| Résultat opérationnel | 131,8 | *7,8 %* | 111,4 | *7,0 %* |

### b. Royaume-Uni

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 783,1 | | 791,5 | |
| Résultat opérationnel d'activité | 45,0 | *5,7 %* | 54,7 | *6,9 %* |
| Résultat opérationnel courant | 32,6 | *4,2 %* | 42,7 | *5,4 %* |
| Résultat opérationnel | 18,7 | *2,4 %* | 38,9 | *4,9 %* |

### c. Autre Europe

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 997,1 | | 824,7 | |
| Résultat opérationnel d'activité | 80,4 | *8,1 %* | 66,5 | *8,1 %* |
| Résultat opérationnel courant | 74,9 | *7,5 %* | 62,2 | *7,5 %* |
| Résultat opérationnel | 68,5 | *6,9 %* | 56,0 | *6,8 %* |

### d. Sopra Banking Software

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 373,7 | | 381,7 | |
| Résultat opérationnel d'activité | - 13,3 | *- 3,6 %* | 36,3 | *9,5 %* |
| Résultat opérationnel courant | - 24,2 | *- 6,5 %* | 26,2 | *6,9 %* |
| Résultat opérationnel | - 28,9 | *- 7,7 %* | 22,2 | *5,8 %* |

### e. Autres Solutions

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 241,8 | | 235,5 | |
| Résultat opérationnel d'activité | 40,4 | *16,7 %* | 35,1 | *14,9 %* |
| Résultat opérationnel courant | 38,4 | *15,9 %* | 32,9 | *14,0 %* |
| Résultat opérationnel | 36,5 | *15,1 %* | 30,4 | *12,9 %* |

### f. Non affecté

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | - | | - | |
| Résultat opérationnel d'activité | - | | - | |
| Résultat opérationnel courant | - | | - | |
| Résultat opérationnel | - | | 3,7 | |

### g. Groupe

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 4 095,3 | | 3 831,1 | |
| Résultat opérationnel d'activité | 307,9 | *7,5 %* | 330,7 | *8,6 %* |
| Résultat opérationnel courant | 260,8 | *6,4 %* | 287,7 | *7,5 %* |
| Résultat opérationnel | 226,6 | *5,5 %* | 262,6 | *6,9 %* |

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) ;
- 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 2017 | 1 943,2 | 1 887,9 | 3 831,1 |
| **Exercice 2018** | **2 008,8** | **2 086,5** | **4 095,3** |

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 | 699,0 | 672,0 | 335,2 | 2,3 | **1 708,5** |
| Immobilisations incorporelles | 89,0 | 136,3 | 28,0 | 0,2 | **253,5** |
| Immobilisations corporelles | 82,0 | 23,9 | 26,9 | 11,8 | **144,7** |

Les pays ne sont pas représentatifs des secteurs opérationnels présentés en note 3.1 et correspondent à des zones géographiques.

# NOTE 4 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## 4.1. Analyse du chiffre d'affaires par pôle

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| France | 1 699,5 | *41,5 %* | 1 597,7 | *41,7 %* |
| Royaume-Uni | 783,1 | *19,1 %* | 791,5 | *20,7 %* |
| Autre Europe | 997,1 | *24,3 %* | 824,7 | *21,5 %* |
| Sopra Banking Software | 373,7 | *9,1 %* | 381,7 | *10,0 %* |
| Autres Solutions | 241,8 | *5,9 %* | 235,5 | *6,1 %* |
| **TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES** | **4 095,3** | ***100,0 %*** | **3 831,1** | ***100,0 %*** |

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 rempli au 31 décembre 2018 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 563,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. 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 12 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.

***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 2018 | | Exercice 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| Achats de sous-traitance sur projets | - 689,7 | 55,0 % | - 595,3 | 53,0 % |
| Achats non stockés de matériel et fournitures | - 19,5 | *1,6 %* | - 19,0 | 1,7 % |
| Achats de marchandises et variation de stock | - 46,0 | *3,7 %* | - 40,7 | 3,6 % |
| Locations | - 106,9 | *8,5 %* | - 92,3 | 8,2 % |
| Entretien et réparations | - 71,1 | *5,7 %* | - 64,3 | 5,7 % |
| Sous-traitance générale | - 13,9 | *1,1 %* | - 16,3 | 1,4 % |
| Rémunérations d'intermédiaires et honoraires | - 73,3 | *5,8 %* | - 66,4 | 5,9 % |
| Publicité et relations publiques | - 25,5 | *2,0 %* | - 24,6 | 2,2 % |
| Déplacements et missions | - 121,9 | *9,7 %* | - 110,7 | 9,9 % |
| Télécommunications | - 25,2 | *2,0 %* | - 28,8 | 2,6 % |
| Autres charges | - 61,6 | *4,9 %* | - 64,6 | 5,8 % |
| **TOTAL** | **- 1 254,5** | *100 %* | **- 1 122,9** | **100 %** |

### 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 1,0 M€ (12,5 M€ en 2017), comprennent principalement :

- un profit net de change de 4,4 M€ (8,0 M€ en 2017), celui-ci venant couvrir les effets du change sur les autres postes du *Résultat opérationnel d'activité ;*
- des coûts relatifs à des risques opérationnels entièrement provisionnés et dont les reprises des provisions sont traduites sur la ligne du compte de résultat *Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations*.

### 4.2.3. Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| Frais liés aux regroupements d'entreprises (honoraires, commissions…) | - 2,4 | - 1,3 |
| Coûts nets de restructuration et de réorganisation | - 30,0 | - 23,0 |
| ■ *dont intégration et réorganisation des activités* | *- 3,1* | *- 1,5* |
| ■ *dont coût des départs* | *- 26,9* | *- 21,5* |
| Autres charges opérationnelles | - 1,8 | - 4,8 |
| **Total des autres charges opérationnelles** | **- 34,2** | **- 29,1** |
| Autres produits opérationnels | - | 4,0 |
| **Total des autres produits opérationnels** | **-** | **4,0** |
| **TOTAL** | **- 34,2** | **- 25,1** |

En 2018, le Groupe a poursuivi ses efforts de restructuration et de réorganisation. Ainsi, les coûts d'adaptation des ressources affectent principalement le Royaume-Uni pour 13,4 M€ (4,5 M€ en 2017), mais aussi la France pour 4,7 M€ (5,7 M€ en 2017), dont 3,7 M€ (5,3 M€ en 2017) dans ses activités de gestion d'infrastructures informatiques, et l'Allemagne, dans le secteur Autre Europe, pour 4,3 M€ (4,3 M€ en 2017). Les activités de solutions sont elles aussi concernées, Sopra Banking Software portant 2,7 M€ de ces dépenses (2,7 M€ en 2017) et Sopra HR Software 1,6 M€ (2,3 M€ en 2017).

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. En 2017, ils incluaient également un produit de cession des bâtiments en Inde classés auparavant en Actifs non courants destinés à être cédés pour 1,1 M€.

Les autres charges opérationnelles consistent essentiellement en des dépréciations exceptionnelles d'actifs applicatifs devenus obsolètes dans l'organisation des activités actuelles. En 2017, elles comprenaient une provision exceptionnelle pour risque client au Royaume-Uni. En 2017, les autres produits opérationnels correspondaient principalement à la plus-value de cession des titres de la société Diamis (cf. note 2.2).

# NOTE 5 AVANTAGES AU PERSONNEL ET PAIEMENTS FONDÉS EN ACTIONS

## 5.1. Charges de personnel

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| Salaires et traitements | - 1 841,8 | - 1 744,9 |
| Charges sociales | - 580,6 | - 548,1 |
| Charge nette liée aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés | - 19,1 | - 38,1 |
| **TOTAL** | **- 2 441,5** | **- 2 331,1** |

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 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| France | 19 013 | 18 649 |
| International | 25 101 | 23 012 |
| **TOTAL** | **44 114** | **41 661** |

| *Effectifs moyens* | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| France | 17 833 | 18 086 |
| International | 23 786 | 22 155 |
| **TOTAL** | **41 619** | **40 241** |

# 5.3. Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés se décomposent de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Avantages postérieurs à l'emploi à l'actif | - 2,0 | - 4,3 |
| Avantages postérieurs à l'emploi au passif | 310,3 | 363,2 |
| **Avantages postérieurs à l'emploi nets** | **308,3** | **358,9** |
| Autres avantages à long terme | 7,2 | 14,9 |
| **TOTAL** | **315,5** | **373,8** |

## 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 (37,4 % des obligations totales du Groupe), des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (47,9 % des obligations totales du Groupe) et en Allemagne (13,4 %). Marginalement, ils comprennent aussi des indemnités de départ en Inde et dans certains pays africains et un régime à prestations définies en Belgique. Au 31 décembre 2018, ils représentent un montant de 308,3 M€, contre 358,9 M€ au 31 décembre 2017.

**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 trusts 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 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.

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 3,6 %, 60,7 % et 35,7 % du total des obligations.

Les projections de décaissement des prestations par les fonds dont le montant s'élève à 1 544,1 M€ au 31 décembre 2018, pour le total des 10 prochaines années seraient les suivantes en M£ :

- à moins de deux ans : 152,6 M£ ;
- de deux ans à cinq ans : 246,3 M£ ;
- de cinq ans à 10 ans : 461,8 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 1 396,6 M€ au 31 décembre 2018.

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 2018, sur 12 mois, cette contribution versée représente 27,7 M€, dont 22,5 M€ au titre du financement du déficit (23,2 M€ en incluant d'autres décaissements associés). Le montant des contributions qui seront versées en 2019 s'élèvera à 24,2 M£ dont 19,1 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**, quatre plans existent, dont deux importants (35,3 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 1er 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 Tunisie, en Inde 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 2018

| *(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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **HYPOTHÈSES DE CALCUL DES DETTES ACTUARIELLES** | | | | | |
| 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 % à 2,5 % | 2 % à 2,50 % | 3 % à 9 % | |
| Âge de départ à la retraite | variable | 65 ans | 60 à 65 ans | variable | |
| **MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN** | | | | | |
| 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 |
| **Passif net au bilan au 31/12/2018** | **147,5** | **115,3** | **41,3** | **4,2** | **308,3** |
| **COMPOSANTES DU COÛT DU PASSIF NET** | | | | | |
| 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 |
| **Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat** | **9,4** | **10,2** | **0,8** | **1,3** | **21,8** |
| 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 |
| **Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres** | **- 34,7** | **- 1,9** | **- 0,4** | **0,2** | **- 36,8** |
| **VARIATIONS DU PASSIF NET** | | | | | |
| **Passif net au 1er janvier 2018** | **201,6** | **112,0** | **42,2** | **3,0** | **358,9** |
| 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 |
| **PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2018** | **147,5** | **115,3** | **41,3** | **4,2** | **308,3** |

Pour rappel, l'évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2017 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **HYPOTHÈSES DE CALCUL DES DETTES ACTUARIELLES** | | | | | |
| Taux d'actualisation | 2,55 % | 1,77 % | 1,02 % à 1,53 % | 0,70 % à 2,60 % | |
| Taux d'inflation | 2,11 % | 0,20 % | na | na | |
| Augmentation des salaires | 3,11 % | 2 % à 2,5 % | 2 % à 2,50 % | 2 % à 2,70 % | |
| Âge de départ à la retraite | variable | 65 ans | 60 à 65 ans | variable | |
| **MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN** | | | | | |
| Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2017 | 1 685,7 | 114,1 | 42,2 | 18,2 | 1 860,3 |
| Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2017 | 1 484,1 | 2,0 | - | 15,3 | 1 501,4 |
| **Passif net au bilan au 31/12/2017** | **201,6** | **112,0** | **42,2** | **3,0** | **358,9** |
| **COMPOSANTES DU COÛT DU PASSIF NET** | | | | | |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | 5,0 | 8,2 | 0,2 | 0,4 | 13,8 |
| Coût des services passés | - | - | - | - | - |
| Pertes (profits) sur liquidations de régime | - | - | - | - | - |
| Intérêts sur l'obligation | 45,3 | 1,9 | 0,6 | 0,2 | 48,1 |
| Intérêts sur les actifs du régime | - 37,9 | - | - | - 0,2 | - 38,2 |
| **Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat** | **12,4** | **10,0** | **0,8** | **0,4** | **23,7** |
| Effet des réévaluations du passif net | - 70,9 | - 3,2 | - 0,2 | - 0,6 | - 74,9 |
| ■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts) | - 108,4 | - | - | 0,6 | - 107,8 |
| ■ dont écarts d'expérience | 8,5 | - 1,2 | - 0,6 | - 1,2 | 5,4 |
| ■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques | - 3,5 | - 1,7 | - | 0,3 | - 4,9 |
| ■ dont effet des changements dans les hypothèses financières | 32,5 | - 0,2 | 0,4 | - 0,2 | 32,5 |
| **Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres** | **- 70,9** | **- 3,2** | **- 0,2** | **- 0,6** | **- 74,9** |
| **VARIATIONS DU PASSIF NET** | | | | | |
| **Passif net au 1er janvier 2017** | **295,2** | **104,7** | **42,8** | **3,5** | **446,3** |
| Variations de périmètre | - | 2,3 | - | - | 2,3 |
| Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat | 12,4 | 10,0 | 0,8 | 0,4 | 23,7 |
| Charge nette comptabilisée en capitaux propres | - 70,9 | - 3,2 | - 0,2 | - 0,6 | - 74,9 |
| Cotisations | - 25,8 | - 1,7 | - 1,3 | - 0,5 | - 29,3 |
| ■ dont cotisations de l'employeur | - 25,8 | - 1,7 | - 1,3 | - 0,5 | - 29,3 |
| ■ dont cotisations du participant au régime | - | - | - | - | - |
| Différences de change | - 9,3 | - | - | - | - 9,3 |
| Autres mouvements | - | - | - | 0,1 | 0,1 |
| **PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2017** | **201,6** | **112,0** | **42,2** | **3,0** | **358,9** |

### 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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Valeur actualisée de l'obligation en début de période** | **1 685,7** | **1 758,5** |
| Variations de périmètre | - | - |
| Écarts de conversion | - 12,3 | - 61,4 |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | 4,5 | 5,0 |
| Coût des services passés | - | - |
| Intérêts | 42,0 | 45,3 |
| Contributions des employés | - | - |
| Effet des réévaluations de l'obligation | - 93,3 | 30,9 |
| ■ dont écarts d'expérience | 11,6 | 8,5 |
| ■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques | - 9,8 | - 3,5 |
| ■ dont effet des changements dans les hypothèses financières | - 95,1 | 25,9 |
| Modifications de régime | - | - |
| Transferts | - | - |
| Prestations servies | - 82,5 | - 92,6 |
| **VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE** | **1 544,1** | **1 685,7** |
| **Juste valeur des actifs du régime en début de période** | **1 484,1** | **1 463,2** |
| Variations de périmètre | - | - |
| Écarts de conversion | - 11,3 | - 52,1 |
| Intérêts | 37,2 | 37,9 |
| Effets des réévaluations des actifs du régime | - 58,5 | 101,8 |
| ■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts) | - 58,5 | 108,4 |
| ■ dont effet des changements dans les hypothèses financières | - | - 6,6 |
| Cotisations de l'employeur | 27,7 | 25,8 |
| Contributions des employés | - | - |
| Transferts | - | - |
| Prestations servies | - 82,5 | - 92,6 |
| **JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE** | **1 396,6** | **1 484,1** |

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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Actions | 368,9 | 459,0 |
| Obligations/placement privés | 673,6 | 717,4 |
| Immobilisations | 246,5 | 241,3 |
| Autres | 107,6 | 66,4 |
| **TOTAL** | **1 396,6** | **1 484,1** |

Les autres actifs sont constitués principalement par de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (121,9 M€ au 31 décembre 2018) et par des instruments de couverture (- 14,3 M€ au 31 décembre 2018).

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 76,9 M€. Une augmentation de 0,25 point de ce même taux entraînerait une réduction des engagements de 72,0 M€. Une réduction de 10 % de la valeur des actifs entraînerait une diminution de ceux-ci de 139,7 M€, alors qu'une hausse de 10 % augmenterait leur valeur de 139,7 M€. Ces estimations de sensibilité sont réalisées toutes choses étant égales par ailleurs.

En outre, au 31 décembre 2018, 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

| *(en millions d'euros)* | Indemnités de fin de carrière France 31/12/2018 | Indemnités de fin de carrière France 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Valeur actualisée de l'obligation en début de période** | **114,1** | **106,9** |
| Variations de périmètre | 0,1 | 2,3 |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | 8,3 | 8,2 |
| Coût des services passés | - | - |
| Intérêts | 2,0 | 1,9 |
| Contributions des employés | - | - |
| Effet des réévaluations de l'obligation | - 1,8 | - 3,2 |
| ■ dont écarts d'expérience | - 0,6 | - 1,2 |
| ■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques | 0,7 | - 1,7 |
| ■ dont effet des changements dans les hypothèses financières | - 1,9 | - 0,2 |
| Modifications de régime | - | - |
| Transferts | - | - |
| Prestations servies | - 5,3 | - 1,9 |
| **VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE** | **117,4** | **114,1** |
| **Juste valeur des actifs du régime en début de période** | **2,0** | **2,2** |
| 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 |
| **JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE** | **2,1** | **2,0** |

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 (-) 7,5 M€/(+) 8,2 M€.

La ventilation par échéances de l'engagement au titre des indemnités de départ en retraite en France est la suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Prestations théoriques actualisées à verser par l'employeur :** | | |
| ■ à moins d'1 an | 2,3 | 1,9 |
| ■ de 1 à 5 ans | 11,3 | 10,4 |
| ■ de 5 à 10 ans | 30,3 | 28,6 |
| ■ de 10 à 20 ans | 50,2 | 49,2 |
| ■ à plus de 20 ans | 23,2 | 23,9 |
| **ENGAGEMENT TOTAL** | **117,4** | **114,1** |

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 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. Ces passifs sont principalement constitués de ceux indiens qui s'élèvent à 4,0 M€ (3,8 M€ au 31 décembre 2017).

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 12 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 12 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, sont comptabilisées 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 22,8 M€ (21,2 M€ en 2017) et est porté en déduction du *Résultat opérationnel courant*.

Il se décompose en une charge correspondant à l'avantage accordé aux salariés de 19,9 M€ (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 2,5 M€ et en des frais de gestion de 0,4 M€.

En 2018, il n'existe plus de plan de souscription d'actions.

### 5.4.1. Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions s'élèvent à 4,5 M€ (contre 4,8 M€ sur l'exercice 2017).

Des informations concernant les dispositions des différents plans d'attribution gratuite d'actions sont données ci-dessous :

| | Plans ex-Steria | Plans Sopra Steria | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Plan n° 13** | **Plan de juin 2016** | **Plan de février 2017** | **Plan de février 2018** |
| Date d'attribution par la Gérance et/ou le Conseil d'administration | 15 octobre 2014 | 24 juin 2016 | 24 février 2017* | 16 février 2018 |
| Nombre d'actions pouvant être attribuées en actions | 79 500 | 88 500 | 109000* | 128 000 |
| *Rapport d'échange entre actions Sopra Steria et Steria : nbre d'actions Steria pour 1 action Sopra Steria* | *4* | *Non applicable* | *Non applicable* | *Non applicable* |
| Période d'évaluation de la performance | Du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2016 | Du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2018 | Du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019 | Du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020 |
| | 3 ans (attributaires français) | 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 d'acquisition des droits jusqu'à l'attribution définitive | 4 ans (autres attributaires) | | | |
| | 2 ans (attributaires français) | Aucune | Aucune | Aucune |
| Durée de conservation obligatoire des actions à l'issue de leur attribution | Aucune (autres attributaires) | | | |
| Conditions de performance prévues dans le plan | 1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé du Sopra Steria Group sur les exercices 2015 et 2016 | 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) du Groupe au cours des exercices 2015 et 2016 | 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 (free cash-flow) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018 | 3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (free cash-flow) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019 | 3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (free cash-flow) consolidé au cours des exercices 2018, 2019 et 2020 |
| Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1er janvier 2018 | 32 500 | 68 810 | 86 940 | - |
| Nombre d'actions attribuées en 2018 | 31 900 | - | - | - |
| Nombre d'actions annulées en 2018 | 600 | 16 192 | 19 508 | 30 001 |
| Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2018 | - | - | - | - |
| **Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2018** | **-** | **52 618** | **67 432** | **97 999** |
| Cours de l'action | 15,30 | 97,63 | 112,85* | 153,80 |
| Taux sans risque | 0,32 %/ 0,15 % | - | - | - |
| Dividendes | 2,5 % | 2,5 % | 2,5 % | 2,2 % |
| Volatilité | NA | NA | NA | NA |
| **(Charges)/produits reconnus au compte de résultat au titre de l'exercice en millions d'euros** | **-** | **- 0,9** | **- 1,0** | **- 2,7** |

* *Dont 5 000 actions attribuées en conséquence d'une décision du Conseil d'administration du 25 octobre 2017. Le cours de Bourse s'élevait alors à 157 €.*

Le Groupe a mis en place un nouveau plan d'actions gratuites le 16 février 2018. Il vient en complément de ceux décidés le 24 février 2017 et le 24 juin 2016. Il est assujetti à la réalisation de conditions de performance basées sur la croissance du chiffre d'affaires, les niveaux de Résultat opérationnel d'activité et de flux net de trésorerie disponible sur les exercices 2018, 2019 et 2020, et à des conditions de présence. À l'origine, le nombre d'actions pouvant être potentiellement attribuées au titre de ce plan était de 128 000 actions. Au 31 décembre 2018, il est de 97 999.

L'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 a fixé un plafond commun de 3 % du capital (soit 616 431 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2017) 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, sur la base des conditions de performance non liées au marché, ses estimations du nombre d'actions qui seront finalement acquises. 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

Dans le cadre du Projet d'Entreprise Sopra Steria 2020, le Groupe a lancé un programme d'actionnariat salarié, dénommé *We Share*. Il a de nouveau 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 a été de 106 049 actions souscrites par les salariés et autant d'actions versées au titre de l'abondement. Sopra Steria Group a 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 a été déterminée par référence à la moyenne des cours moyens pondérés des volumes de l'action Sopra Steria durant les vingt séances de bourse précédent la période de souscription du 27 mars au 10 avril, sois 164,43 €, à laquelle a 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) a 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 1,2 M€.

## 5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Avantages à court terme | 2,5 | 2,5 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | - | - |
| Autres avantages à long terme | - | - |
| Indemnités de fin de contrat de travail | - | - |
| Avantages sur capitaux propres | 0,3 | 0,3 |
| **TOTAL** | **2,8** | **2,8** |

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 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| Impôts courants | - 79,3 | - 57,4 |
| Impôts différés | - 2,7 | - 16,4 |
| **TOTAL** | **- 82,0** | **- 73,9** |

### 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 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| **Résultat net** | **128,7** | **175,1** |
| Neutralisation des éléments suivants : | - | - |
| ■ Résultat net des entreprises associées | 3,6 | 1,7 |
| ■ Charge d'impôt | - 82,0 | - 73,9 |
| **Résultat avant impôt** | **207,2** | **247,4** |
| **Taux d'imposition théorique** | **34,43 %** | **34,43 %** |
| **Charge d'impôt théorique** | **- 71,3** | **- 85,2** |
| Différences permanentes | - 5,2 | - 3,7 |
| Variation des reports déficitaires non activés | - 0,6 | 0,2 |
| Effet des crédits d'impôts | 21,2 | 21,0 |
| Différentiels de taux d'imposition | 7,6 | 8,4 |
| Ajustements d'impôts sur exercice antérieur | 0,8 | - 1,4 |
| CVAE (nette d'impôt) | - 15,2 | - 14,2 |
| Contrôle fiscal | - 15,1 | 2,0 |
| Contribution sur dividendes versés | - | - 1,5 |
| Autres impôts | - 4,1 | 0,4 |
| **Charge d'impôt réelle** | **- 82,0** | **- 73,9** |
| *Taux effectif d'impôt* | *39,60 %* | *29,87 %* |

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 entrainer 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 ».

En 2018, les autres impôts consistent essentiellement en des retenues à la source non récupérées. En 2017, ils comprenaient principalement l'impact en France de la réclamation en vue de l'obtention du dégrèvement et de la restitution de la contribution de 3 % sur les dividendes acquittée lors des exercices 2015, 2016 et 2017 pour un montant de 3,8 M€, l'effet de la surtaxe exceptionnelle d'impôt sur les sociétés votée en France pour l'exercice 2017 pour (-) 0,9 M€ et des retenues à la source non récupérées.

Enfin, la ligne « contrôle fiscal » traduit les mouvements sur les provisions visant à couvrir les risques fiscaux en France. Ils ont un effet sur les différences permanentes et la charge d'impôt de (-) 15,1 M€.

# 6.3. Impôts différés actifs et passifs

## 6.3.1. Variation des impôts différés nets

| *(en millions d'euros)* | 01/01/2018 | Variation par résultat | Variation par OCI | Effet périmètre | Effet conversion | Autres | 31/12/2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Impôts différés liés aux :** | | | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | - 35,9 | 3,2 | - | - 9,6 | 0,2 | - | - 42,1 |
| Immobilisations corporelles | 2,9 | 1,2 | - | - 0,1 | - 0,1 | - 0,8 | 3,1 |
| Actifs financiers non courants | - 0,6 | - 0,7 | - | - | 0,1 | 0,8 | - 0,5 |
| Stocks, encours de services et de facturation | - 1,5 | - 0,8 | - | 0,4 | - | - | - 1,9 |
| Autres actifs courants | 1,9 | - 0,6 | - | - | - | - | 1,3 |
| Instruments dérivés | - 0,3 | 0,5 | - 1,0 | - | - | - | - 0,8 |
| ■ Avec impact au compte de résultat | 0,3 | 0,5 | - | - | - | - | 0,9 |
| ■ Avec impact en OCI | - 0,6 | - | - 1,0 | - | - | - | - 1,6 |
| Emprunts et dettes financières | 0,2 | - 0,8 | - | - | - | - | - 0,7 |
| Engagements de retraite | 80,4 | 0,9 | - 6,7 | - | - 0,2 | - | 74,4 |
| ■ Avec impact au compte de résultat | 15,1 | 0,9 | - | - | 0,2 | 0,4 | 16,6 |
| ■ Avec impact en OCI | 65,3 | - | - 6,7 | - | - 0,4 | - 0,4 | 57,9 |
| Provisions | 4,3 | - 2,2 | - | - | - | 0,4 | 2,5 |
| Autres passifs courants | - 1,5 | 13,0 | - | - | - 0,3 | - 0,2 | 11,0 |
| Reports fiscaux déficitaires | 49,3 | - 16,3 | - | 0,2 | - | - | 33,2 |
| **Impôts différés actif/(passif) nets** | **99,1** | **- 2,7** | **- 7,7** | **- 9,1** | **- 0,2** | **0,2** | **79,6** |
| Impôts différés inclus dans les actifs destinés à la vente | - | - | - | - | - | - | - |
| **Impôts différés actif/(passif) nets inscrits au bilan** | **99,1** | **- 2,7** | **- 7,7** | **- 9,1** | **- 0,2** | **0,2** | **79,6** |
| **Dont :** | | | | | | | |
| Impôts différés mouvementés par le compte de résultat | 34,4 | - 2,7 | - | - 9,1 | 0,2 | 0,6 | 23,4 |
| Impôts différés mouvementés par les capitaux propres (OCI) | 64,7 | - | - 8,1 | - | - 0,4 | - | 56,2 |
| ■ dont recyclables par résultat | - 0,6 | - | - 1,0 | - | - | - | - 1,6 |
| ■ dont non recyclables par résultat (retraite) | 65,3 | - | - 7,1 | - | - 0,4 | - | 57,9 |

## 6.3.2. Impôts différés actifs non reconnus par le Groupe

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Déficits fiscaux reportables | 28,2 | 33,3 |
| Différences temporelles | - | - |
| **TOTAL** | **28,2** | **33,3** |

### 6.3.3. Tableau de variation des déficits fiscaux reportables

| *(en millions d'euros)* | France | Royaume-Uni | Allemagne | Scandinavie | Autres pays | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **31 décembre 2017** | **196,9** | **5,0** | **0,3** | **37,8** | **19,1** | **259,1** |
| Variations de périmètre | 0,6 | - | - | - | 2,0 | 2,6 |
| Création | 77,3 | - | - | - | 10,3 | 87,6 |
| Utilisation | - 72,0 | - | - 0,9 | - 0,5 | - 0,7 | - 74,1 |
| Expiration | - | - | - | - | - | - |
| Écarts de conversion | - | - | - | - 1,0 | 0,3 | - 0,8 |
| Autres mouvements | - 59,7 | - | 0,6 | - | - | - 59,1 |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **143,1** | **5,0** | **-** | **36,3** | **30,9** | **215,3** |
| Base impôts différés activés | 88,1 | - | - | - | 10,2 | 98,3 |
| Base impôts différés non activés | 55,0 | 5,0 | - | 36,3 | 20,7 | 117,0 |
| Impôts différés activés | 30,3 | - | - | - | 2,9 | 33,2 |
| Impôts différés non activés | 18,9 | 0,4 | - | 2,9 | 5,9 | 28,2 |

En France, une partie des déficits fiscaux non activés, soit 17,3 M€ en impôt différé (sur la base d'un taux à 34,43 %), correspond aux reports déficitaires provenant de Steria, antérieurs au 1er janvier 2014, et dont la décision de l'administration de rejet de leur transfert à Sopra Steria fait l'objet d'une procédure contentieuse. L'autre partie, en France, provient à hauteur de 1,6 M€ des déficits attachés aux sociétés récemment acquises.

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 sociétés dormantes aux Etats-Unis contribuent à hauteur de 2,3 M€ aux impôts différés non 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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Titres non consolidés | 12,2 | 13,9 |
| Autres prêts et créances | 22,2 | 10,4 |
| Instruments dérivés | 4,5 | 4,3 |
| **TOTAL** | **38,9** | **28,6** |

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

| *(en millions d'euros)* | Valeur nette comptable |
|---|---|
| **31 décembre 2017** | **13,9** |
| Augmentations | 2,5 |
| Diminutions | - 0,2 |
| Revalorisation | - 3,9 |
| Écarts de conversion et autres mouvements | - 0,1 |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **12,2** |

Au 31 décembre 2018, la valeur des titres CS Communication et Systèmes s'élève à 9,9 M€ (12,8 M€ au 31 décembre 2017).

### 7.1.2. Autres prêts et créances

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Prêts | 0,1 | 0,1 |
| Créances de crédits d'impôt et taxes (CIR, CICE) | 12,4 | - |
| Autres créances non courantes | 2,3 | 2,2 |
| Dépôts et autres immobilisations financières à long terme | 9,5 | 8,2 |
| Dépréciations sur prêts, dépôts et autres immobilisations financières | - 2,0 | - 0,1 |
| **TOTAL** | **22,2** | **10,4** |

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 principalement 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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Créances clients – valeur brute | 724,0 | 666,1 |
| Dépréciation des créances clients | - 17,3 | - 11,4 |
| **Créances clients – valeur nette** | **706,6** | **654,7** |
| Actifs sur contrats clients | 384,3 | 492,4 |
| **TOTAL** | **1 091,0** | **1 147,1** |

En décembre 2018, le Groupe a cédé avec recours des créances commerciales en France pour 68,1 M€ ; celles-ci n'ont pas été décomptabilisées du bilan. En décembre 2017, le Groupe avait procédé à des cessions de créances commerciales en France pour une valeur de 56,8 M€. Elles avaient été réalisées avec recours à hauteur de 19,8 M€ et sans recours pour 37,0 M€. Seules les créances cédées sans recours avaient été décomptabilisées du bilan.

Le poste *Clients nets*, exprimé en mois d'activité s'établit au 31 décembre 2018 à environ deux mois d'activité en légère amélioration par rapport au 31 décembre 2017. 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. L'année 2018 a été marquée par les efforts du Groupe pour transformer plus fortement ces actifs en créances clients et en trésorerie.

### 7.2.1. Balance âgée clients au 31/12/2018

| *(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 |
| Créances clients | 724,0 | 546,6 | 74,0 | 43,1 | 5,2 | 55,1 |

### 7.2.2. État des variations des dépréciations pour créances clients

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Dépréciations sur créances clients en début de période** | **11,4** | **9,8** |
| Mouvements de périmètre | 0,6 | 0,1 |
| Dotations nettes de reprises | 5,5 | 2,9 |
| Autres mouvements | - 0,2 | - 1,4 |
| Écarts de conversion | - | - |
| **DÉPRÉCIATIONS SUR CRÉANCES CLIENTS EN FIN DE PÉRIODE** | **17,3** | **11,4** |

## 7.3. Autres actifs courants

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Stocks et en-cours | 20,1 | 6,5 |
| Avances et acomptes versés | 6,3 | 3,9 |
| Personnel et organismes sociaux | 4,8 | 6,1 |
| Créances fiscales | 100,2 | 94,8 |
| Impôt sur les sociétés | 85,4 | 77,7 |
| Prêts cautions et autres créances financières à moins d'un an | 5,9 | 3,4 |
| Créances diverses | 13,2 | 14,7 |
| Dépréciation des créances diverses | - 1,1 | - 0,8 |
| Charges constatées d'avance | 48,7 | 36,7 |
| Instruments financiers dérivés | 3,3 | 3,3 |
| **TOTAL** | **286,8** | **246,3** |

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, le Groupe a 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€ (47,5 M€ en 2017) et non déconsolidantes pour 12,4 M€.

## 7.4. Autres dettes non courantes

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Options de vente accordées | 65,2 | 58,4 |
| Autres dettes – part à plus d'un an | 32,6 | 3,6 |
| Instruments financiers dérivés | 2,2 | 3,2 |
| **TOTAL** | **99,9** | **65,2** |

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 1er janvier 2022 au 31 décembre 2023, représente une dette non courante de 57,9 M€ au 31 décembre 2018 (53,5 M€ au 31 décembre 2017).

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 7,3 M€ au 31 décembre 2018 (4,9 M€ au 31 décembre 2017).

Enfin, les autres dettes non courantes comprennent également 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 30,9 M€.

Les instruments financiers dérivés au 31 décembre 2018 sont composés de contrats de couverture de taux d'intérêt et de change (cf. notes 11.5.3 et 11.5.4).

**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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Dettes sur immobilisations – part à moins d'un an | 0,7 | 2,7 |
| Avances et acomptes reçus sur commandes | 3,8 | 3,3 |
| Dettes sociales | 420,2 | 438,1 |
| Dettes fiscales | 228,7 | 243,6 |
| Impôt sur les sociétés | 115,9 | 107,9 |
| Passifs sur contrats clients | 256,1 | 275,7 |
| Dettes diverses | 30,4 | 19,2 |
| Instruments financiers dérivés | 0,5 | 1,4 |
| **TOTAL** | **1 056,2** | **1 092,0** |

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 2017 ont été majoritairement convertis en chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2018.

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 7,4 M€.

# NOTE 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

## 8.1. Écarts d'acquisition

### 8.1.1. Tableau de variation des écarts d'acquisition

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018 sont les suivants :

| *(en millions d'euros)* | Valeur brute | Dépréciations | Valeur nette comptable |
|---|---|---|---|
| **31 décembre 2017** | **1 669,9** | **79,3** | **1 590,6** |
| **Acquisitions** | | | |
| BLUECARAT | 11,6 | - | 11,6 |
| O.R. System | 2,3 | - | 2,3 |
| IT Economics | 27,9 | - | 27,9 |
| Apak | 90,5 | - | 90,5 |
| Ajustements sur regroupements d'entreprises | - 7,9 | - | - 7,9 |
| **Dépréciations** | **-** | **-** | **-** |
| **Écarts de conversion** | **- 6,7** | **- 0,2** | **- 6,4** |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **1 787,6** | **79,1** | **1 708,5** |

La diminution de 6,4 M€ au titre des variations de change provient essentiellement de l'évolution de l'euro par rapport aux devises suivantes :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| G B P | - 5,5 | - 20,8 |
| NOK-SEK | - 2,1 | - 8,5 |
| Autres devises | 1,2 | - 3,8 |
| **TOTAL** | **- 6,4** | **- 33,1** |

### 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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| France | 498,7 | 491,1 |
| Royaume-Uni | 570,3 | 575,0 |
| Autre Europe [(1)] | 326,9 | 288,3 |
| Sopra Banking Software | 300,1 | 223,6 |
| Sopra HR Software | 12,5 | 12,5 |
| **TOTAL** | **1 708,5** | **1 590,6** |

*(1) Autre Europe est le regroupement des UGT suivantes testées séparément : Allemagne, Scandinavie, Espagne, Italie, Suisse, Belgique et Luxembourg.*

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 2018 des tests de valeur.

Ils ont été réalisés avec les paramètres suivants :

| | Taux d'actualisation | | Taux de croissance à l'infini | |
|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2018 | 31/12/2017 | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
| France | *8,4 %* | *7,7 %* | *2,0 %* | *2,0 %* |
| Royaume-Uni | *9,0 %* | *8,5 %* | *2,0 %* | *2,0 %* |
| Autres Europe | *7,7-10,5 %* | *7,1-9,0 %* | *2,0 %* | *2,0 %* |
| Sopra Banking Software | *8,4 %* | *7,7 %* | *2,0 %* | *2,0 %* |
| Sopra HR Software | *8,4 %* | *7,7 %* | *2,0 %* | *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.

Sur l'UGT Royaume-Uni, le Groupe pourrait être amené à déprécier ses actifs au-delà d'une diminution de taux de marge opérationnelle de 1,4 point, toutes choses étant égales par ailleurs.

Concernant l'UGT Sopra Banking Software, une augmentation du taux d'actualisation supérieure à 1,8 point ou une augmentation de 1 point du taux d'actualisation concomitante à une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini pourrait amener le Groupe à déprécier des actifs, toutes choses étant égales par ailleurs.

Pour les autres UGT, les tests supplémentaires de sensibilité aux hypothèses clés menés n'induiraient 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.

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.

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 | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|---|---|
| Logiciels métiers/Technologies | 73,4 | 28,8 | 44,6 | 39,6 |
| Relations clients | 189,5 | 69,0 | 120,6 | 109,8 |
| Contrats favorables | 0,9 | 0,6 | 0,3 | 0,4 |
| Marques | 19,0 | 1,5 | 17,6 | 11,7 |
| Logiciels acquis et autres immobilisations incorporelles | 215,6 | 145,1 | 70,5 | 28,7 |
| **TOTAL** | **498,4** | **244,9** | **253,5** | **190,2** |

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 :

| *(en millions d'euros)* | Valeur brute | Amortissements | Valeur nette comptable |
|---|---|---|---|
| **31 décembre 2016** | **406,1** | **206,6** | **199,6** |
| Mouvements de périmètre | 1,7 | 1,7 | - |
| Actifs incorporels affectés | 12,1 | - | 12,1 |
| Acquisitions | 16,9 | - | 16,9 |
| Cessions – mises au rebut | - 1,2 | - 1,1 | - 0,1 |
| Autres mouvements | - 2,6 | - 1,1 | - 1,5 |
| Écarts de conversion | - 7,5 | - 3,5 | - 4,1 |
| Dotations aux amortissements | - | 32,7 | - 32,7 |
| **31 décembre 2017** | **425,5** | **235,3** | **190,2** |
| Mouvements de périmètre | 1,1 | - | 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 |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **498,4** | **244,9** | **253,5** |

Les actifs incorporels affectés reconnus au titre des nouvelles acquisitions de l'exercice 2018 sont décrits en note 2.1. Elles sont constituées de relations clients pour 28,3 M€, de logiciels métiers pour 12,3 M€ et de marques pour 6,5 M€. En 2017, le Groupe avait reconnu au titre de l'acquisition de Kentor en Suède un montant de 12,1 M€ d'actifs affectés consistant en des relations clientèle.

Les variations de la période comprennent également l'acquisition d'une licence d'exploitation dans le cadre de l'exécution d'un contrat au Royaume-Uni avec l'administration pour 44,4 M€. Son paiement est étalé sur une période de trois ans.

En 2017, l'activité Sopra Banking Software avait acquis des codes sources pour 8,0 M€ et avait mis en œuvre des coûts d'adaptation à ses plate-formes de solutions. Ils avaient été capitalisés et s'élevaient à 2,4 M€. En 2018, Sopra Banking Software a poursuivi la mise en œuvre de ces coûts d'adaptation et a capitalisé 3,2 M€. L'ensemble est comptabilisé dans les logiciels acquis.

Aucune autre 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 10 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

| *(en millions d'euros)* | Terrains, constructions | Âgencements, mobiliers et matériels divers | Équipements informatiques | Total |
|---|---|---|---|---|
| **VALEUR BRUTE** | | | | |
| **31 décembre 2016** | **43,0** | **181,3** | **143,8** | **368,1** |
| Variations de périmètre | - | 1,0 | 1,6 | 2,6 |
| Acquisitions | 0,8 | 22,1 | 21,6 | 44,5 |
| Cessions – mises au rebut | - 0,5 | - 13,3 | - 8,1 | - 21,9 |
| Autres mouvements | 0,3 | 3,3 | - 2,0 | 1,6 |
| Écarts de conversion | - 1,3 | - 1,7 | - 3,5 | - 6,6 |
| **31 décembre 2017** | **42,3** | **192,6** | **153,5** | **388,4** |
| 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 |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **34,9** | **219,8** | **162,1** | **416,8** |
| | | | | |
| **AMORTISSEMENTS** | | | | |
| **31 décembre 2016** | **31,0** | **112,5** | **104,0** | **247,4** |
| Variations de périmètre | - | 0,5 | 1,1 | 1,6 |
| Dotations | 1,3 | 15,8 | 19,5 | 36,6 |
| Cessions – mises au rebut | - 0,5 | - 13,1 | - 7,7 | - 21,3 |
| Autres mouvements | 0,2 | 2,4 | - 2,6 | - |
| Écarts de conversion | - 0,7 | - 1,3 | - 2,8 | - 4,9 |
| **31 décembre 2017** | **31,2** | **116,7** | **111,5** | **259,5** |
| 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 |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **23,4** | **130,4** | **118,3** | **272,2** |
| | | | | |
| **VALEUR NETTE** | | | | |
| **31 décembre 2016** | **12,1** | **68,8** | **39,8** | **120,7** |
| **31 décembre 2017** | **11,1** | **75,9** | **42,0** | **128,9** |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **11,5** | **89,4** | **43,8** | **144,7** |

Les investissements réalisés par le Groupe en immobilisations corporelles (52,2 M€) correspondent principalement à des équipements de bureaux en France et à l'international pour un montant de 23,0 M€ et à des acquisitions d'équipements informatiques pour un montant de 21,5 M€ (dont 9,0 M€ par l'intermédiaire de contrats de crédit-bail).

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 informatique : 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.

Les contrats de location-financement relatifs aux investissements informatiques figurent au bilan pour les montants suivants :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Valeur brute | 41,9 | 36,9 |
| Amortissements | - 26,7 | - 22,9 |
| **VALEUR NETTE** | **15,2** | **14,0** |

**Contrats de location**

Les contrats de location d'immobilisations corporelles aux termes desquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Ces contrats sont inscrits à l'actif à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux dus au titre de la location.

Les immobilisations acquises dans le cadre de contrats de location-financement sont amorties sur la durée d'utilité de l'actif ou sur la durée du bail, si celle-ci est inférieure :

- crédit-bail immobilier : les constructions font l'objet d'un amortissement linéaire sur vingt-cinq ans ;
- crédit-bail mobilier relatif aux équipements informatiques : ceux-ci sont amortis linéairement sur quatre ans, durée correspondant très généralement à la durée des contrats.

En revanche, les contrats de location aux termes desquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat de location et aucune immobilisation n'est reconnue.

# NOTE 9 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

## 9.1. Résultat net des entreprises associées

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | % de détention 31/12/2018 | 31/12/2017 | % de détention 31/12/2017 |
|---|---|---|---|---|
| Quote-part de résultat d'Axway Software | 3,6 | *32,57* % | 1,4 | *32,59* % |
| Quote-part de résultat de Diamis | - | - | 0,2 | *40,00* % |
| **TOTAL** | **3,6** | | **1,7** | |

## 9.2. Valeur au bilan des entreprises associées

La valeur au bilan des entreprises associées correspond à la seule valeur des titres Axway. Elle varie de la façon suivante :

| | Titres Axway | | |
|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Valeur brute | Dépréciations | Valeur nette comptable |
| **31 décembre 2016** | **200,2** | **-** | **200,2** |
| Variations de périmètre | - | - | - |
| Reprise de dépréciation | - | - | - |
| Opérations sur capital | 1,0 | - | 1,0 |
| Dividendes versés | - 2,8 | - | - 2,8 |
| Résultat net | 1,4 | - | 1,4 |
| Écarts de conversion | - 10,2 | - | - 10,2 |
| Variation du pourcentage d'intérêts | - 1,1 | - | - 1,1 |
| Cession | - | - | - |
| Autres mouvements | 0,5 | - | 0,5 |
| **31 décembre 2017** | **189,1** | **-** | **189,1** |
| 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 |
| **31 DÉCEMBRE 2018** | **195,1** | **-** | **195,1** |

Au 31 décembre 2018, les titres Axway Software détenus par Sopra Steria Group représentent 32,57 % du capital contre 32,59 % au 31 décembre 2017.

L'estimation de leur valeur recouvrable est la suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Valeur de marché (catégorie 1) (1) | 85,9 | 157,6 |
| Valeur de marché nette des coûts de cession | 84,1 | 154,5 |
| Valeur d'utilité | 194,1 | 198,3 |
| Paramètres de calcul des DCF : | | |
| ■ Taux d'actualisation | *10,3 %* | *9,6 %* |
| ■ Taux de croissance à l'infini | *2,4 %* | *2,2 %* |
| **VALEUR RECOUVRABLE** | **194,1** | **198,3** |

*(1) 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 2018, l'écart avec la valeur comptable étant jugé non significatif et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation d'une dépréciation.

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 13,8 M€, une baisse du taux de croissance à l'infini à une perte de 7,9 M€ 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 19,7 M€. Le test s'appuie sur le jugement de la Direction et tient compte des incertitudes inhérentes à la transformation du modèle économique d'Axway.

## INFORMATION FINANCIÈRE RÉSUMÉE RELATIVE AU GROUPE AXWAY SOFTWARE

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Actifs non courants | 422,7 | 420,7 |
| Actifs courants | 131,1 | 130,4 |
| Capitaux propres | 362,8 | 344,1 |
| Passifs non courants hors capitaux propres | 53,2 | 70,3 |
| Passifs courants | 137,9 | 136,7 |
| Chiffre d'affaires | 283,8 | 299,8 |
| Résultat net | 11,0 | 4,4 |

**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 10 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

## 10.1. Provisions courantes et non courantes

| *(en millions d'euros)* | 01/01/2018 | Variations de périmètre | Dotations | Reprises utilisées | Reprises non utilisées | Autres | Écarts de conversion | 31/12/2018 | Part non courante | Part courante |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions pour litiges | 5,5 | - | 1,1 | - 1,4 | - 0,2 | - 0,4 | - | 4,8 | 1,0 | 3,8 |
| Provisions pour garanties | 0,3 | - | 0,4 | - | - | - | - | 0,6 | 0,3 | 0,3 |
| Provisions pour pertes sur contrats | 0,7 | 0,9 | 0,4 | - 0,8 | - | - | - | 1,2 | - | 1,2 |
| Provisions pour risques fiscaux | 29,1 | - | 20,5 | - 5,4 | - | - | - | 44,2 | 44,2 | - |
| Provisions pour restructuration | 11,0 | - | 3,7 | - 7,7 | - | 0,1 | - | 7,0 | 1,3 | 5,7 |
| Autres provisions pour risques | 26,2 | 0,8 | 4,3 | - 6,4 | - 2,7 | 1,6 | - 0,3 | 23,6 | 13,0 | 10,5 |
| **TOTAL** | **72,8** | **1,7** | **30,4** | **– 21,6** | **– 2,9** | **1,3** | **– 0,3** | **81,5** | **59,9** | **21,6** |

Les provisions pour litiges couvrent principalement des litiges prud'homaux et des indemnités de départ de collaborateurs (4,1 M€ au 31 décembre 2018, contre 4,5 M€ au 31 décembre 2017), Au 31 décembre 2017, elles couvraient aussi des franchises d'assurance et des risques clients provisionnés sur des litiges commerciaux pour 1,0 M€.

Les provisions pour risques fiscaux concernent essentiellement les risques fiscaux relatifs à la France, et notamment le crédit impôt recherche et les retenues à la source pratiquées par des clients étrangers.

Les provisions pour restructuration correspondent aux coûts de mesures ponctuelles de restructuration prises en Allemagne (2,7 M€) et à des coûts d'intégration Sopra Steria principalement liés aux locaux (3,3 M€ en France).

Les autres provisions pour risques couvrent essentiellement des coûts relatifs aux locaux (8,6 M€, dont 8,2 M€ de coûts liés aux remises en état, essentiellement au Royaume-Uni), aux clients et projets pour 7,9 M€ (dont 5,2 M€ au Royaume-Uni et 2,1 M€ en Allemagne), des risques contractuels (2,9 M€) et des risques sociaux (4,1 M€).

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.

## 10.2. Passifs éventuels

Les seuls passifs éventuels reconnus au bilan sont ceux constatés lors du regroupement Sopra-Steria en 2014.

Ils représentent au 31 décembre 2018 un montant de 6,8 M€ (6,8 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 des passifs éventuels s'ils résultent 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 11 FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

## 11.1. Charges et produits financiers

### 11.1.1. Coût de l'endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| Produits d'intérêts | 4,5 | 6,7 |
| **Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie** | **4,5** | **6,7** |
| Charges d'intérêts | - 10,9 | - 11,8 |
| Résultat des couvertures sur endettement financier brut | - 1,4 | - 1,6 |
| **Coût de l'endettement financier brut** | **- 12,3** | **- 13,4** |
| **COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **- 7,8** | **- 6,8** |

La baisse de 2,1 M€ des produits financiers résulte de la baisse de l'encours moyen des placements en Inde (63,2 M€ en 2018, contre 102,7 M€ en 2017) suite à la remontée d'un dividende.

Le *Coût de l'endettement financier brut* est en baisse de 1,1 M€ essentiellement en raison de la baisse de l'endettement moyen. L'encours moyen des emprunts bancaires, obligataire, des NEU CP (Negotiable EUropean Commercial Paper, nouvelle appellation des billets de trésorerie) et des NEU MTN (Negotiable EUropean Medium Term Notes) s'établit à 853 M€, contre 912 M€ en 2017. Le taux moyen des emprunts après prise en compte des couvertures est globalement stable à 1,44 % en 2018 (1,47 % en 2017).

Le coût de la dette financière nette s'établit à 7,8 M€ en hausse de 1,0 M€.

### 11.1.2. Autres produits et charges financiers

| *(en millions d'euros)* | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| **Gains et pertes de changes** | **0,3** | **- 1,9** |
| **Autres produits financiers** | **1,2** | **7,9** |
| Charges d'intérêts nettes sur obligations de retraite | - 7,9 | - 9,9 |
| Charges de désactualisation des passifs non courants | - 0,6 | - 0,8 |
| Variation de valeur des instruments financiers dérivés | - 0,6 | - 1,5 |
| Autres charges financières | - 4,1 | - 2,3 |
| **Total des autres charges financières** | **- 13,2** | **- 14,5** |
| **TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS** | **- 11,7** | **- 8,5** |

En 2017, les *Autres produits financiers* comprenaient un produit non récurrent de 6,5 M€ relatif à la conversion en actions des obligations convertibles CS Communication & Systèmes. Par ailleurs, 2018 marque une évolution favorable du résultat de changes de + 2,2 M€ qui est à l'équilibre en 2018 en partie grâce à la mise en place d'une gestion centralisée du risque de change.

Le détail des charges d'intérêt nettes sur obligations de retraite est fourni en note 5.3 *Engagements de retraites et assimilés.*

## 11.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Valeurs mobilières de placement | 50,3 | 84,2 |
| Disponibilités | 120,0 | 78,2 |
| **Trésorerie et équivalents de trésorerie** | **170,3** | **162,4** |
| Concours bancaires courants | - 10,5 | - 6,5 |
| **TRÉSORERIE NETTE AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE** | **159,8** | **155,9** |

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 11.3, 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 170,3 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie (hors concours bancaires courants) au 31 décembre 2018, 88,2 M€ sont détenus par la maison mère et 82,1 M€ par les filiales. Parmi les filiales, l'entité indienne contribue à la trésorerie nette à hauteur de 52,9 M€ au 31 décembre 2018, contre 86,8 M€ au 31 décembre 2017 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*.

## 11.3. Emprunts et dettes financières – Endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | Courant | Non courant | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires | 185,0 | - | 185,0 | 187,6 |
| Emprunts bancaires | 24,0 | 218,3 | 242,3 | 234,9 |
| Dettes liées aux contrats de location-financement | 8,3 | 8,6 | 16,9 | 13,2 |
| Autres dettes financières diverses | 225,1 | 111,4 | 336,5 | 230,5 |
| Concours bancaires courants | 10,5 | - | 10,5 | 6,5 |
| **EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES** | **452,9** | **338,3** | **791,2** | **672,5** |
| Valeurs mobilières de placement | - 50,3 | - | - 50,3 | - 84,2 |
| Disponibilités | - 120,0 | - | - 120,0 | - 78,2 |
| **ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **282,6** | **338,3** | **620,9** | **510,1** |

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 12 mois à compter de la date de clôture est classée en passifs courants.

### 11.3.1. Emprunts obligataires

Le Groupe dispose d'un emprunt obligataire émis par Groupe Steria en 2013 auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant de 180 M€ à échéance juillet 2019 assorti d'un taux fixe annuel de 4,25 %. Dans le cadre de l'acquisition de Steria, ce passif a été réévalué à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, soit une réévaluation de 13,0 M€. Ce montant est amorti jusqu'en juillet 2019 et vient réduire la charge financière. Au 31 décembre 2018, le montant restant à amortir est de 1,5 M€ (4,3 M€ au 31 décembre 2017).

### 11.3.2. 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 2018, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 128 M€ et 51,2 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 a renégocié le financement bancaire bilatéral initié en avril 2017 : l'encours tiré est passé de 30 à 60 M€ et la maturité a été étendue à début 2021. Enfin, dans le cadre d'un autre financement bancaire bilatéral, une ligne à 5 ans non amortissable de 50 M€ a été mise en place, celle-ci n'étant pas tirée au 31 décembre 2018.

### 11.3.3. Dettes liées aux contrats de location-financement

L'encours des dettes liées aux contrats de location-financement s'élève à 16,9 M€ au 31 décembre 2018, contre 13,2 M€ à fin 2017. La hausse de l'encours de 3,7 M€ provient de la mise en place de nouveaux contrats à hauteur de 11,8 M€ et de l'amortissement de précédents crédits pour 8,1 M€. En fonction de la nature des biens financés, la durée de ces contrats de location-financement est de 3 ou 4 ans.

| | 31/12/2018 | | | 31/12/2017 |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Paiements minimaux au titre de la location | Charge financière future | Valeur actualisée des loyers futurs | Valeur actualisée des loyers futurs |
| À moins d'un an | 8,3 | - | 8,3 | 6,4 |
| Entre un et cinq ans | 8,6 | - | 8,6 | 6,7 |
| À plus de cinq ans | - | - | - | - |
| **TOTAL** | **16,9** | **-** | **16,9** | **13,2** |

**Contrats de location**

Les contrats de location d'immobilisations corporelles aux termes desquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Ces contrats donnent lieu à la comptabilisation d'une dette financière égale à la valeur actualisée des paiements minimaux dus au titre de la location.

Chaque paiement au titre des contrats de location est ventilé entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû.

Les loyers contractuels correspondants, nets des charges financières, sont inclus dans le poste *Emprunts et dettes financières*. Les charges financières correspondantes sont comptabilisées au compte de résultat, dans la rubrique *Coût de l'endettement financier*, sur la durée du contrat de location.

En revanche, les contrats de location aux termes desquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple. Ces contrats ne sont inscrits ni à l'actif, ni au passif, notamment au travers d'une dette financière, et ne donnent pas lieu à la constatation d'une charge financière.

### 11.3.4. Autres dettes financières

En 2015, le Groupe a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP (anciennement dénommés billets de trésorerie) 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 2018. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 295,5 M€ en 2018, contre 458,2 M€ en 2017, et a été très actif tout au long de l'année 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 2018 est de 157,0 M€ (210,6 M€ au 31 décembre 2017). 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 2018, l'encours des NEU MTN est de 99,0 M€ avec des échéances de deux à cinq ans. Les NEU MTN sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

Au 31 décembre 2018, les effets de la cession de créances commerciales réalisée avec recours en France (cf. note 7.2) pour un montant de 68,1 M€ (19,8 M€ au 31 décembre 2017) et de celle non déconsolidante de ses créances fiscales (cf. note 7.3.) pour 12,4 M€ sont classés en *Autres dettes financières diverses*.

## 11.4. Instruments financiers inscrits au bilan

| | 31/12/2018 | | Ventilation par classe d'instruments financiers | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | 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 finan-cières au coût amorti | Instru-ments dérivés | Autres éléments non considérés comme des instruments financiers |
| Actifs financiers non courants | 38,9 | 38,9 | - | 12,2 | 22,2 | - | 4,5 | - |
| Clients et comptes rattachés | 1 091,0 | 1 091,0 | - | - | 1 091,0 | - | - | - |
| Autres actifs courants | 286,8 | 286,8 | - | - | 198,1 | - | 3,3 | 85,4 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 170,3 | 170,3 | 170,3 | - | - | - | - | - |
| **ACTIFS FINANCIERS** | **1 587,0** | **1 587,0** | **170,3** | **12,2** | **1 311,2** | **-** | **7,9** | **85,4** |
| Emprunts et dettes financières – part à long terme | 338,3 | 338,3 | - | - | - | 338,3 | - | - |
| Autres dettes non courantes | 99,9 | 99,9 | - | - | 97,7 | - | 2,2 | - |
| Emprunts et dettes financières – part à court terme | 452,9 | 452,9 | - | - | - | 452,9 | - | - |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 294,9 | 294,9 | - | - | 294,9 | - | - | - |
| Autres dettes courantes | 1 056,2 | 1 056,2 | - | - | 939,8 | - | 0,5 | 115,9 |
| **PASSIFS FINANCIERS** | **2 242,3** | **2 242,3** | **-** | **-** | **1 332,5** | **791,2** | **2,7** | **115,9** |

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 et en Pologne.

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 :

| | 31/12/2018 | Ventilation par catégorie d'instruments | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | 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 |
| Total des produits d'intérêts | 4,5 | - | - | 4,5 | - | - |
| Total des charges d'intérêts | - 10,9 | - | - | - | - 10,9 | - |
| Réévaluation | - 1,4 | - | - | - | - | - 1,4 |
| **GAINS NETS OU PERTES NETTES** | **- 7,8** | **-** | **-** | **4,5** | **- 10,9** | **- 1,4** |

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 financiers* ou en *Autres charges financières*, soit sur la durée de l'instrument pour les couvertures de nature financière, 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 financiers*.

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.

## 11.5. Gestion des risques financiers

### 11.5.1. 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 2023. Au 31 décembre 2018, les lignes bilatérales sont utilisées à hauteur de 60 M€.

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de lignes de financement de 1,6 Mds€ qui sont utilisées à hauteur de 33 %.

Le montant des lignes de crédit disponibles non utilisées est de 950 M€ (900 M€ de RCF et 50 M€ de lignes bilatérales). 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 31/12/2018 | | Utilisation au 31/12/2018 | | Taux d'utilisation | Échéance | Taux au 31/12/2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | en M€ | en M£ | en M€ | en M£ | | | |
| **LIGNES DE FINANCEMENT DISPONIBLES** | | | | | | | |
| **Emprunt obligataire** | **180,0** | **-** | **180,0** | **-** | *100 %* | **In Fine 07/2019** | **2,60 %** |
| **Crédit syndiqué** | | | | | | | |
| Tranche A | 128,0 | - | 128,0 | - | *100 %* | Amortissable jusqu'en 2023 | 1,00 % |
| Tranche B | | 51,2 | | 51,2 | *100 %* | Amortissable jusqu'en 2023 | 1,91 % |
| Crédit renouvelable multidevises | 900,0 | - | - | - | *0 %* | | |
| **Crédits bilatéraux** | **110,0** | **-** | **60,0** | **-** | *55 %* | **2021 et 2023** | **0,40 %** |
| **Contrats de location-financement** | **16,9** | **-** | **16,9** | **-** | *100 %* | **Amortissable jusqu'en 2023** | **0,37 %** |
| **Autres** | **81,5** | **-** | **81,5** | **-** | *100 %* | **2019/2021** | **0,48 %** |
| **Découvert** | **161,5** | **-** | **0,2** | **8,9** | *0 %* | **N/A** | **0,57 %** |
| **Total des lignes autorisées par devises** | **1 577,8** | **51,2** | **466,6** | **60,1** | | | |
| **TOTAL DES LIGNES AUTORISÉES EN ÉQUIVALENT EUROS** | | **1635,1** | | **533,7** | *33 %* | | **1,46 %** |
| **AUTRES FINANCEMENTS UTILISÉS** | | | | | | | |
| **NEU CP (Billets de trésorerie) & NEU MTN (Moyen terme)** | **N/A** | **N/A** | **256,0** | | **N/A** | **2019 à 2023** | **- 0,05 %** |
| **Autres** | | | **1,5** | | **N/A** | | **N/A** |
| **Total des financements par devises** | | | **724,1** | **60,1** | | | |
| **TOTAL DES FINANCEMENTS EN ÉQUIVALENT EUROS** | | | | **791,2** | | | **0,97 %** |

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*).

Le taux d'intérêt sur l'emprunt obligataire émis le 12 avril 2013 a un taux facial fixe de 4,25 % et un taux effectif de 2,60 %, comptabilisé à la juste valeur lors de l'entrée de périmètre.

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) 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 (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 2018, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,68 au regard du covenant de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Emprunts & dettes financières (< 1 an) | 452,9 | 273,6 |
| Emprunts & dettes financières (> 1 an) | 338,3 | 398,9 |
| Trésorerie & équivalents de trésorerie | - 170,3 | - 162,4 |
| Autres garanties financières | - | - |
| **Dette financière nette (y compris garanties financières)** | **620,9** | **510,1** |
| **EBITDA *pro forma*** | **369,6** | **354,1** |
| **Ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma*** | **1,68** | **1,44** |

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 12 mois glissants.

Au 31 décembre 2018, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est respecté, à savoir 47,49 au regard du covenant de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **EBITDA *pro forma*** | **369,6** | **354,1** |
| **Coût de l'endettement financier net** | **7,8** | **6,8** |
| **Ratio EBITDA *pro forma*/Coût de l'endettement financier net** | **47,49** | **52,18** |

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 2018, 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 | 185,0 | 189,7 | 189,7 | - | - | - | - | - |
| Emprunts bancaires | 242,3 | 262,2 | 28,7 | 25,8 | 74,8 | 14,6 | 118,4 | - |
| NEU CP & MTN | 256,0 | 257,8 | 157,6 | 65,4 | 14,3 | 0,3 | 20,3 | - |
| Dettes de location-financement | 16,9 | 17,0 | 8,3 | 5,9 | 2,3 | 0,4 | 0,1 | - |
| Autres dettes financières diverses | 80,5 | 80,5 | 68,1 | - | 12,4 | - | - | - |
| Concours bancaires courants | 10,5 | 10,5 | 10,5 | - | - | - | - | - |
| **Emprunts et dettes financières** | **791,2** | **817,6** | **462,9** | **97,1** | **103,6** | **15,3** | **138,7** | **-** |
| Valeurs mobilières de placement | - 50,3 | - 50,3 | - 50,3 | - | - | - | - | - |
| Disponibilités | - 120,0 | - 120,0 | - 120,0 | - | - | - | - | - |
| **ENDETTEMENT FINANCIER NET CONSOLIDE** | **620,9** | **647,3** | **292,6** | **97,1** | **103,6** | **15,3** | **138,7** | **-** |

Au 31 décembre 2018, la répartition par nature et devise de l'endettement brut du Groupe se présente comme suit :

| | Devises d'origine | | | |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | Euro | Livre Sterling | Autres | Total |
| Emprunt obligataire | 185,0 | - | - | 185,0 |
| Emprunts auprès établissements de crédit | 169,3 | 49,9 | - | 219,2 |
| Emprunts auprès établissements de crédit – part < 1 an | 15,2 | 7,1 | - | 22,3 |
| Emprunts et intérêts liés au crédit-bail | 16,9 | - | - | 16,9 |
| NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN | 256,0 | - | - | 256,0 |
| Autres dettes financières diverses | 81,7 | - | - | 81,7 |
| Concours bancaires (trésorerie passive) | 0,2 | 9,9 | - | 10,1 |
| **ENDETTEMENT FINANCIER BRUT** | **724,3** | **66,9** | **-** | **791,2** |

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement du Groupe se décompose de la façon suivante au 31 décembre 2018 :

| *(en millions d'euros)* | Placements court terme | Avance de fonds contrat de liquidité | *Total du portefeuille de valeurs mobilières* |
|---|---|---|---|
| Position à l'actif | 50,3 | 0,5 | 50,8 |
| **POSITION NETTE GLOBALE** | **50,3** | **0,5** | **50,8** |

Les placements court terme sont gérés par la Direction Financière du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

À change constant par rapport au 31 décembre 2018 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 0,3 M€.

### 11.5.2. 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.

### 11.5.3. 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 Financière du Groupe.

Les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées par l'intermédiaire de la société mère Sopra Steria Group.

Le total des dettes financières brutes soumises à un risque de taux d'intérêt s'élève à 496,1 M€. Les contrats de couverture de taux existant au 31 décembre 2018 permettent de réduire cette exposition à un montant de 146,1 M€.

Le Groupe a souscrit à plusieurs contrats d'échange de conditions d'intérêt, dont le détail est présenté ci-dessous :

| | Justes valeurs | | | | | Échéances | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2018 | | | | | | | |
| *(en millions d'euros)* | Actif non courant | Actif courant | Passif non courant | Passif courant | Notionnel* | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans |
| *Swap* de couverture de flux de trésorerie en euros | - | - | - | 0,3 | 50,0 | 50,0 | - | - |
| *Swap* de couverture de flux de trésorerie en devise | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros | 0,5 | - | 1,9 | - | 300,0 | - | 300,0 | - |
| 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 | 0,1 | - | 0,3 | - | 50,0 | - | 50,0 | - |
| **TOTAL COUVERTURE RISQUE DE TAUX** | **0,6** | **-** | **2,1** | **0,3** | **400,0** | **50,0** | **350,0** | **-** |

* *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 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2017 | Variations de juste valeur | Variation périmètre | Autres variations | 31/12/2018 | Impact en capitaux propres | Impact sur le résultat | | |
| *(en millions d'euros)* | | | | | | | Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie | Couvertures de juste valeur | Trading |
| Swap de couverture de flux de trésorerie en euros | - 0,5 | 0,2 | - | - | - 0,3 | 0,2 | - | - | - |
| Swap de couverture de flux de trésorerie en devise | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros | 0,3 | - 1,6 | - | - | - 1,3 | - 0,7 | - 0,9 | - | - |
| 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 | - | - | - | - |
| **IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT** | **- 0,5** | **- 1,3** | **-** | **-** | **- 1,8** | **- 0,5** | **- 0,9** | **-** | **0,1** |

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 2018 est la suivante :

| | - 50 bp | | + 50 bp | |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | 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 | - 0,2 | - | 0,2 | - |
| 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 | - 0,4 | - | 1,6 | - |
| Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise | - | - | - | - |
| Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises | - | - 0,1 | - | 0,6 |
| **TOTAL** | **- 0,6** | **- 0,1** | **1,8** | **0,6** |
| *Soit* | | *- 0,7* | | *2,5* |

L'exposition résiduelle du Groupe au risque de taux est la suivante :

| *(en millions d'euros)* | Taux | 31/12/2018 | 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 moblières de placements | Taux variable | 50,8 | 50,8 | - | - | - | - | - |
| Disponibilités | Taux variable | 119,5 | 119,5 | - | - | - | - | - |
| | **Taux fixe** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| | **Taux variable** | **170,3** | **170,3** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **Actifs financiers** | **Total actifs financiers** | **170,3** | **170,3** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| Emprunts obligataires | Taux fixe | - 185,0 | - 185,0 | - | - | - | - | - |
| Emprunts bancaires | Taux variable | - 181,5 | - 23,2 | - 21,5 | - 10,8 | - 10,8 | - 115,4 | - |
| Emprunts bancaires | Taux fixe | - 60,0 | - | - | - 60,0 | - | - | - |
| NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN | Taux variable | - 236,0 | - 157,0 | - 65,0 | - 14,0 | - | - | - |
| NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN | Taux fixe | - 20,0 | | - | - | - | - 20,0 | - |
| | Taux fixe | - 16,9 | - 8,3 | - 5,8 | - 2,2 | - 0,4 | - 0,1 | - |
| Dettes de location-financement | Taux variable | - | - | - | - | - | - | - |
| | Taux fixe | - 13,2 | - 0,8 | - | - 12,4 | - | - | - |
| Autres dettes financières | Taux variable | - 68,1 | - 68,1 | - | - | - | - | - |
| | Taux fixe | - | - | - | - | - | - | - |
| Concours bancaires courants | Taux variable | - 10,5 | - 10,5 | - | - | - | - | - |
| | **Taux fixe** | **- 295,1** | **- 194,1** | **- 5,8** | **- 74,6** | **- 0,4** | **- 20,1** | **-** |
| | **Taux variable** | **- 496,1** | **- 258,8** | **- 86,5** | **- 24,8** | **- 10,8** | **- 115,4** | **-** |
| **Passifs financiers (exposition brute avant couverture)** | **Total passifs financiers** | **- 791,2** | **- 452,9** | **- 92,3** | **- 99,4** | **- 11,2** | **- 135,4** | **-** |
| **EXPOSITION NETTE AVANT COUVERTURE** | **TAUX FIXE** | **- 295,1** | **- 194,1** | **- 5,8** | **- 74,6** | **- 0,4** | **- 20,1** | **-** |
| | **TAUX VARIABLE** | **- 325,8** | **- 88,5** | **- 86,5** | **- 24,8** | **- 10,8** | **- 115,4** | **-** |
| | *Swaps* payeurs de taux fixe en euros | 50,0 | 50,0 | - | - | - | - | - |
| | *Swaps* payeurs de taux fixe en devises | - | - | - | - | - | - | - |
| **Instruments de couverture de taux** | Options payeurs de taux fixe | 300,0 | - | - | 300,0 | - | - | - |
| **EXPOSITION BRUTE APRÈS COUVERTURE** | **TAUX FIXE** | **- 645,1** | **- 244,1** | **- 5,8** | **- 374,6** | **- 0,4** | **- 20,1** | **-** |
| | **TAUX VARIABLE** | **- 146,1** | **- 208,8** | **- 86,5** | **275,2** | **- 10,8** | **- 115,4** | **-** |
| **EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE** | **TAUX FIXE** | **- 645,1** | **- 244,1** | **- 5,8** | **- 374,6** | **- 0,4** | **- 20,1** | **-** |
| | **TAUX VARIABLE** | **24,2** | **- 38,5** | **- 86,5** | **275,2** | **- 10,8** | **- 115,4** | **-** |

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 %.

### 11.5.4. 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 couverture du risque de change concerne essentiellement les expositions transactionnelles en lien avec les plate-formes de production du Groupe en Inde et en Pologne et certains contrats commerciaux libellés en dollar américain. Ces couvertures portant conjointement sur des éléments facturés et des flux de trésorerie futurs, la variation de juste valeur correspondante est enregistrée en compte de résultat pour la partie facturée et en capitaux propres pour les flux de trésorerie futurs.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers couvrant des éléments bilanciels trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Les couvertures sont effectuées sous contrôle de la Direction Financière du Groupe en utilisant des 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.

La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Enfin, la structure de l'endettement financier du Groupe, dont une partie est tirée en livre sterling, constitue une couverture naturelle, bien que partielle, contre le risque de conversion sur la situation nette, constatée directement au bilan. De la même façon, lors de l'acquisition de Kentor, le Groupe a pris une couverture en SEK pour couvrir les besoins de financement de cette entité.

La valeur des instruments de couverture de change se présente de la façon suivante au bilan, accompagnée de l'information sur les notionnels couverts :

| | Justes valeurs | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2018 | | | | | Échéances | | |
| *(en millions d'euros)* | Actif non courant | Actif courant | Passif non courant | Passif courant | Notionnel | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans |
| **Couverture de juste valeur** | | | | | | | | |
| Contrats de change à terme | - | 2,5 | - | 0,1 | 64,2 | 64,2 | - | - |
| Options de change | - | 0,1 | - | - | 7,0 | 7,0 | - | - |
| **Couverture de flux futurs** | | | | | | | | |
| Contrats de change à terme | 3,7 | 0,5 | - | - | 87,2 | 23,1 | 64,1 | - |
| Options de change | 0,2 | 0,2 | - | 0,1 | 9,9 | 7,0 | 2,9 | - |
| **Instruments non qualifiés de couverture*** | **-** | **-** | **-** | **-** | **3,3** | **3,0** | **0,3** | **-** |
| **TOTAL COUVERTURE RISQUES DE CHANGE** | **3,9** | **3,3** | **-** | **0,2** | **171,6** | **104,3** | **67,2** | **-** |

* *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 :

| | Valeurs au bilan | | | | | Variations de justes valeurs | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Impact sur le résultat | | |
| *(en millions d'euros)* | 31/12/2017 | Variation de juste valeur | Variation périmètre | Autres Variations | 31/12/2018 | Impact en capitaux propres | Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie | Couvertures de juste valeur | Trading |
| **Couverture de juste valeur** | | | | | | | | | |
| Contrats de change à terme | 1,8 | 0,7 | - | - | 2,4 | - | - | 0,7 | - |
| Options de change | 0,2 | - 0,2 | - | 0,1 | 0,1 | - | - | - 0,2 | - |
| **Couverture de flux futurs** | | | | | | | | | |
| Contrats de change à terme | 1,3 | 2,9 | - | - | 4,2 | 2,9 | - | - | - |
| Options de change | 0,2 | - | - | 0,1 | 0,3 | - | - | - | - |
| **Instruments non qualifiés de couverture** | **-** | **0,2** | **-** | **- 0,2** | **-** | **-** | **-** | **-** | **0,2** |
| **IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT** | **3,5** | **3,6** | **-** | **-** | **7,1** | **2,9** | **-** | **0,4** | **0,2** |

L'exposition au risque de change est la suivante :

### TRANSACTIONS COMMERCIALES

| *(en millions d'euros)* | GBP | EURO | USD | MAD | TND | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Actifs | 39,6 | 42,6 | 7,7 | 3,2 | 0,2 | 0,1 | 93,5 |
| Passifs | 1,2 | 2,6 | 4,1 | 10,4 | 3,7 | 0,9 | 22,9 |
| Engagements en devises | - | - | - | - | - | - | - |
| **Position nette avant couverture** | **38,4** | **40,0** | **3,6** | **- 7,2** | **- 3,4** | **- 0,8** | **70,5** |
| Instruments financiers de couverture | 84,6 | 76,1 | 6,1 | - | - 2,5 | - | 164,4 |
| **POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE** | **- 46,2** | **- 36,1** | **- 2,5** | **- 7,2** | **- 1,0** | **- 0,8** | **- 93,8** |

### FINANCEMENTS

| *(en millions d'euros)* | GBP | EURO | USD | MAD | TND | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Actifs | 44,7 | - | 1,0 | 6,6 | - | 0,4 | 52,7 |
| Passifs | 43,0 | - | - | - | - | - | 43,0 |
| Engagements en devises | - | - | - | - | - | - | - |
| **Position nette avant couverture** | **1,7** | **-** | **1,0** | **6,6** | **-** | **0,4** | **9,7** |
| Instruments financiers de couverture* | 166,7 | - | - | - | - | - 19,1 | 147,5 |
| **POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE** | **- 165,0** | **-** | **1,0** | **6,6** | **-** | **19,5** | **- 137,8** |

* *Couverture d'actif net en devise.*

### TOTAL (POSITIONS COMMERCIALES + FINANCEMENTS)

| *(en millions d'euros)* | GBP | EURO | USD | MAD | TND | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Actifs | 84,3 | 42,6 | 8,7 | 9,8 | 0,2 | 0,5 | 146,2 |
| Passifs | 44,3 | 2,6 | 4,1 | 10,4 | 3,7 | 0,9 | 66,0 |
| Engagements en devises | - | - | - | - | - | - | - |
| **Position nette avant couverture** | **40,0** | **40,0** | **4,6** | **- 0,7** | **- 3,4** | **- 0,4** | **80,2** |
| Instruments financiers de couverture | 251,2 | 76,1 | 6,1 | - | - 2,5 | - 19,1 | 311,9 |
| **POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE** | **- 211,2** | **- 36,1** | **- 1,5** | **- 0,7** | **- 1,0** | **18,7** | **- 231,7** |

### ANALYSE DE SENSIBILITÉ

| *(en millions d'euros)* | GBP | EURO | USD | MAD | TND | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hypothèse de variation de devise (appréciation) | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | |
| **IMPACT NET RÉSULTAT** | **0,1** | **0,5** | **-** | **-** | **- 0,2** | **-** | **0,4** |
| **IMPACT CAPITAUX PROPRES** | **- 10,7** | **- 2,3** | **- 0,1** | **-** | **0,1** | **1,0** | **- 12,0** |

#### 11.5.5.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 2018, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 27,6 M€.

Eu égard au nombre limité d'actions autodétenues (1,65 % 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 12 FLUX DE TRÉSORERIE

## 12.1. Variation de l'endettement financier net

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2017 | Encaissements/ (Décaissements) | Variations de périmètre | Écarts de conversion | Autres mouvements | 31/12/2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires hors intérêts courus | 184,3 | - 2,8 | - | - | - 0,1 | 181,4 |
| Emprunts bancaires hors intérêts courus | 238,9 | 6,6 | 0,3 | - 0,6 | - | 245,2 |
| Dettes liées aux contrats de location-financement hors intérêts courus | 13,2 | 3,7 | - | - | - | 16,9 |
| Autres dettes financières diverses hors comptes courants et intérêts courus | 230,5 | 106,8 | 0,4 | - 0,7 | - 0,4 | 336,5 |
| **Emprunts et dettes financières au tableau des flux de trésorerie** | **666,8** | **114,3** | **0,7** | **- 1,3** | **- 0,5** | **780,0** |
| Comptes-courants | - | - 0,8 | 0,2 | - 0,1 | 0,7 | - |
| Intérêts courus sur emprunts et dettes financières | - 0,8 | 1,4 | - | - | 0,1 | 0,7 |
| **Emprunts et dettes financières hors concours bancaires courants** | **666,1** | **114,9** | **0,9** | **- 1,4** | **0,3** | **780,7** |
| Concours bancaires courants | - 6,5 | - 4,1 | - | 0,1 | - | - 10,5 |
| Valeurs mobilières de placement | 84,2 | - 30,3 | - | - 3,6 | - | 50,3 |
| Disponibilités | 78,2 | 28,3 | 14,0 | - 0,5 | - | 120,0 |
| **Trésorerie nette au tableau des flux de trésorerie** | **155,9** | **- 6,1** | **14,0** | **- 4,1** | **-** | **159,8** |
| **ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **510,1** | **121,1** | **- 13,2** | **2,6** | **0,3** | **620,9** |
| **Soit une variation de l'endettement financier net** | | | | | **110,8** | |

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 112 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, de l'ensemble des charges et produits financiers décaissables ou encaissables 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.

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Résultat opérationnel d'activité** | **307,9** | **330,7** |
| Amortissements et provisions (hors actifs incorporels affectés) | 55,8 | 25,2 |
| **EBITDA** | **363,7** | **355,9** |
| Éléments non cash | - 3,1 | 1,3 |
| Impôts versés | - 63,4 | - 63,9 |
| Dépréciations sur actifs circulants | - 5,1 | - 2,9 |
| Variation du BFR opérationnel | - 23,1 | - 20,2 |
| Coûts de réorganisation et restructurations | - 39,2 | - 29,6 |
| **Flux net de trésorerie génère par l'activité opérationnelle** | **229,8** | **240,6** |
| Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels | - 61,9 | - 62,3 |
| Encaissements liés aux cessions d'actifs corporels et incorporels | 0,1 | - |
| **Variations liées aux opérations d'investissement en biens corporels et incorporels** | **- 61,8** | **- 62,3** |
| Intérêts financiers nets | - 8,4 | - 9,0 |
| Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies | - 23,4 | - 21,0 |
| **Flux net de trésorerie disponible** | **136,1** | **148,4** |
| Incidence de variations de périmètre | - 168,8 | - 96,0 |
| Incidence des décaissements sur immobilisations financières | - 5,9 | - 5,2 |
| Incidence des encaissements sur immobilisations financières | 1,2 | 2,3 |
| Dividendes versés | - 48,7 | - 44,5 |
| Dividendes reçus | 1,4 | 2,8 |
| Augmentations de capital | - | 0,1 |
| Rachats et reventes d'actions propres | - 23,4 | - 1,3 |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement | - | - |
| **Flux net de trésorerie** | **- 108,1** | **6,6** |
| Incidence des variations de change | - 2,6 | - 10,7 |
| **VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **- 110,8** | **- 4,1** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie – ouverture | 155,9 | 261,7 |
| Emprunts et dettes financières (part non courante) – ouverture | - 398,9 | - 402,6 |
| Emprunts et dettes financières (part courante) – ouverture | - 267,1 | - 365,1 |
| **Endettement financier net à l'ouverture** | **- 510,1** | **- 506,0** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie – clôture | 159,8 | 155,9 |
| Emprunts et dettes financières (part non courante) – clôture | - 338,3 | - 398,9 |
| Emprunts et dettes financières (part courante) – clôture | - 442,4 | - 267,1 |
| **Endettement financier net à la clôture** | **- 620,9** | **- 510,1** |
| **VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET** | **- 110,8** | **- 4,1** |

Hors effet de la cession de créances commerciales déconsolidante intervenue en décembre 2017 pour 37,0 M€ (cf. note 7.2), le *Flux net de trésorerie disponible* s'est établi à 173,1 M€ à comparer à un montant 2017 retraité de 111,4 M€. Cette amélioration a principalement pour origine l'amélioration du besoin en fonds de roulement, + 71,1 M€ (après retraitement des valeurs 2018 et 2017 de la cession de créances commerciales déconsolidante intervenues en 2017 pour 37,0 M€). Elle résulte d'une diminution de 7 jours en 2018 du délai moyen de règlement des comptes client mais aussi d'une meilleure transformation en trésorerie du *Résultat opérationnel d'activité* du Groupe. Cette dernière évolution est notamment matérialisée par l'amélioration de l'EBITDA. En contrepartie, le Groupe a fait face à une augmentation des décaissements liés aux coûts de restructuration, cette dégradation étant essentiellement justifiée par les coûts d'adaptation des ressources mis en œuvre en 2018 au Royaume-Uni.

Les décaissements liés aux acquisitions de sociétés, inscrits dans la ligne incidence des variations de périmètre, sont en augmentation de 72,8 M€. Ceux intervenus en 2018 sont décrits en note 2.1. et dans le tableau ci-dessous :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Coût des acquisitions décaissé (hors compléments de prix) | - 182,0 | - 97,6 |
| Endettement net/Trésorerie nette des sociétés acquises | 13,2 | - 4,5 |
| Compléments de prix | - | - |
| Compléments de prix décaissés au titre d'acquisitions antérieures | - | - |
| Prix de cession des titres consolidés | - | 6,1 |
| **TOTAL** | **- 168,8** | **- 96,0** |

En 2018, il s'agit des acquisitions des sociétés BLUECARAT et It-Economics en Allemagne, Apak et O.R. System chez Sopra Banking Software (cf. note 2.1). En 2017, il s'agissait principalement des sociétés Kentor en Suède et Galitt en France.

Enfin, la mise en œuvre en 2018 du programme d'actionnariat salarié, dénommé *We Share*, s'est traduite par l'acquisition sur le marché de titres Sopra Steria Group pour 22,3 M€ pour satisfaire au plan. À contrario, le Groupe disposait l'exercice précédent dans son bilan des titres permettant de satisfaire au plan de l'année 2017. Ceci explique essentiellement la dégradation des flux de trésorerie liés aux rachats et reventes d'actions propres.

Ainsi, par ces effets, la dette financière nette au 31/12/2018 a progressé pour s'établir à 620,9 M€ à comparer à 510,1 M€ au 31 décembre 2017.

## 12.2. 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)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 | 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 | 19,2 | 6,5 | 12,7 | 0,2 | 12,5 | - | 0,2 | - 12,3 |
| ■ Autres prêts et créances | 14,6 | 2,2 | 12,5 | - | 12,5 | - | 0,2 | - 12,3 |
| ■ Autres actifs financiers non courants | 4,5 | 4,3 | 0,2 | 0,2 | - | - | - | - |
| **Actif non courant** | ***19,2*** | ***6,5*** | ***12,7*** | ***0,2*** | ***12,5*** | ***-*** | ***0,2*** | ***- 12,3*** |
| Clients et comptes rattachés | 1 091,0 | 1 147,1 | - 56,1 | - | - 56,1 | - 2,1 | 20,2 | 74,2 |
| ■ Créances clients | 706,6 | 654,7 | 51,9 | - | 51,9 | - 1,4 | 20,0 | - 33,3 |
| ■ Facture à établir | 384,3 | 492,4 | - 108,1 | - | - 108,1 | - 0,7 | 0,2 | 107,5 |
| Autres créances courantes | 286,8 | 246,3 | 40,5 | 9,9 | 30,6 | - 0,1 | 6,7 | - 24,1 |
| **Actif courant** | ***1 377,8*** | ***1 393,4*** | ***- 15,6*** | ***9,9*** | ***- 25,5*** | ***- 2,2*** | ***26,9*** | ***50,1*** |
| Actifs non courants destinés à être cédés | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Total actif** | **1 397,0** | **1 399,8** | **- 2,9** | **10,1** | **- 13,0** | **- 2,2** | **27,0** | **37,8** |
| Engagements retraite et assimilés – Passif | - 7,2 | - 14,9 | 7,7 | - | 7,7 | 0,4 | - 0,4 | - 7,7 |
| ■ Autres avantages à long terme | - 7,2 | - 14,9 | 7,7 | - | 7,7 | 0,4 | - 0,4 | - 7,7 |
| Autres dettes non courantes | - 99,9 | - 65,2 | - 34,7 | - 30,2 | - 4,5 | 0,9 | - 7,3 | - 1,9 |
| **Passif non courant** | ***- 107,1*** | ***- 80,1*** | ***- 27,0*** | ***- 30,2*** | ***3,3*** | ***1,3*** | ***- 7,6*** | - 9,6 |
| Fournisseurs | - 294,9 | - 268,8 | - 26,2 | - | - 26,2 | - 2,3 | - 14,7 | 9,2 |
| Avances et acomptes reçus sur commandes | - 3,8 | - 3,3 | - 0,4 | - | - 0,4 | - | - | 0,4 |
| Produits constatés d'avance sur projets clients | - 256,1 | - 275,7 | 19,6 | - | 19,6 | 0,3 | - 9,4 | - 28,7 |
| Autres dettes courantes | - 796,4 | - 812,9 | 16,6 | - 18,2 | 34,8 | 1,7 | 0,8 | - 32,2 |
| **Passif courant** | ***- 1 351,2*** | ***- 1 360,7*** | ***9,6*** | ***- 18,2*** | ***27,8*** | ***- 0,2*** | ***- 23,3*** | - 51,3 |
| Passifs liés à des actifs non courants destinés à être cédés | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Total passif** | **- 1 458,3** | **- 1 440,9** | **- 17,4** | **- 48,5** | **31,1** | **1,0** | **- 30,9** | **- 60,9** |
| **TOTAL BFR** | **- 61,3** | **- 41,0** | **- 20,3** | **- 38,3** | **18,1** | **- 1,2** | **- 3,9** | **- 23,1** |

## 12.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés

Outre l'incidence des variations de périmètre, les flux de trésorerie générés par les activités d'investissement comprennent principalement des dépenses d'investissements en immobilisations corporelles pour 52,6 M€ (45,3 M€ en 2017) et incorporelles pour 9,3 M€ (16,9 M€ en 2017), dont plus de la moitié sont réalisées en France (cf. notes 8.2 et 8.3). Enfin, ils comprennent les dividendes reçus de la société Axway Software pour 1,4 M€ (2,8 M€ en 2017).

Les flux de trésorerie générés par les activités de financement comprennent, outre les encaissements et décaissements liés aux emprunts et dettes financières (cf. note 12.1), l'impact des transactions sur actions propres. En 2018, parmi les décaissements de 23,4 M€, 22,3 M€ ont été mobilisés pour acquérir sur le marché des titres Sopra Steria Group pour satisfaire au programme d'actionnariat salarié *We Share* (contre (-) 0,9 M€ en 2017 au titre du même programme).

Les flux de trésorerie générés par les activités de financement comprennent également le versement de dividendes à hauteur de 2,40 € par action (2,20 € par action en 2017) pour un montant total de 48,7 M€ (44,5 M€ en 2017) et les contributions additionnelles versées au titre de la réduction des déficits des régimes d'engagements postérieurs à l'emploi à prestations définies pour 23,4 M€ (21,0 M€ en 2017) et dont 23,2 M€ concernent les plans britanniques (20,8 M€ en 2017).

# NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

## 13.1. Capitaux propres

L'état des variations des capitaux propres consolidés figure à la page 111.

### 13.1.1. Évolution du capital social

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2018 à 20 547 701 comme au 31 décembre 2017. Il est composé de 20 547 701 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

### 13.1.2. Opération sur titres autodétenus

Au 31 décembre 2018, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 42,8 M€ et est constituée de 341 371 actions, dont 290 048 détenues par des trusts anglais inclus dans le périmètre de consolidation et de 51 323 actions acquises par Sopra Steria Group, 19 300 dans le cadre du contrat de liquidité, le reste pour pouvoir servir les éventuels paiements fondés en actions. Cette valeur inclut également, pour 7,4 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.

### 13.1.3. Dividendes

L'Assemblée générale de Sopra Steria Group réunie le 12 juin 2018 a décidé de distribuer un dividende ordinaire de 49,2 M€ au titre de l'exercice 2017, soit 2,40 € par action. Ce dividende a été mis en paiement le 5 juillet 2018 pour un montant de 48,7 M€, net du dividende revenant aux titres autodétenus. Le dividende versé au cours de l'exercice 2016 s'élevait à 45,2 M€, soit 2,20 € par action.

### 13.1.4. 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 2018, les réserves de conversion se décomposent par devise de la façon suivante :

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Franc suisse | 6,2 | 4,2 |
| Livre sterling | - 80,5 | - 73,5 |
| Roupie indienne | 5,1 | 8,2 |
| Couronne norvégienne | - 19,2 | - 18,1 |
| Zloty polonais | - 0,3 | - 0,1 |
| Dollar de Singapour | 0,2 | 0,1 |
| Dinar tunisien | - 2,5 | - 1,5 |
| Dollar américain | 3,4 | 3,4 |
| Autres devises | 3,7 | 1,0 |
| **RÉSERVES DE CONVERSION (PART DU GROUPE)** | **- 83,9** | **- 76,3** |

Les autres devises comprennent principalement les réserves de conversion portées par les entreprises associées, essentiellement Axway Software à hauteur de 7,4 M€ (4,0 M€ au 31 décembre 2017).

### 13.1.5. 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.

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 leurs titres par une promesse d'achat.

Du fait du traitement comptable du droit de vente accordé sur les titres SSCL et sur ceux de Galitt, 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 32,3 M€.

Au compte de résultat, les parts des intérêts ne conférant pas le contrôle représentent 1,1 M€ pour SSCL, 2,2 M€ pour NHS SBS, et 0,3 M€ pour les entités du groupe Galitt.

Les informations financières résumées de SSCL, NHS SBS et Galitt sont les suivantes :

| | 31/12/2018 | | |
|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros)* | **SSCL** | **NHS SBS** | **Galitt** |
| Actif non courant | 15,9 | 28,2 | 40,8 |
| Actif courant | 124,2 | 58,7 | 9,9 |
| Passif non courant | 34,4 | 9,3 | 4,8 |
| Passif courant | 49,9 | 13,1 | - 7,2 |
| Chiffre d'affaires | 173,9 | 85,6 | 34,3 |
| Résultat net | 4,4 | 4,5 | 2,7 |

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.

### 13.1.6. 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 13.1.2.

Les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les actions gratuites attribuées dans le cadre des plans d'actions gratuites de performance historiques du périmètre Steria et maintenant ceux du périmètre Sopra Steria (cf. note 5.4.2.).

## 13.2. Résultats par action

| | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| Résultat net – part du Groupe en millions d'euros (a) | 125,1 | 172,5 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (b) | 20 547 701 | 20 537 507 |
| Nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (c) | 366 701 | 322 883 |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) = (b) – (c) | 20 181 000 | 20 214 624 |
| **RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION EN EUROS (A/D)** | **6,20** | **8,53** |

| | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|---|---|
| Résultat net – part du Groupe en millions d'euros (a) | 125,1 | 172,5 |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) | 20 181 000 | 20 214 624 |
| Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (e) | 102 323 | 65 707 |
| Nombre moyen pondéré de titres de capitaux propres théorique (f) = (d) + (e) | 20 283 323 | 20 280 331 |
| **RÉSULTAT DILUE PAR ACTION EN EUROS (A/F)** | **6,17** | **8,51** |

Les modalités de calcul des résultats par action sont décrites ci-dessous.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 13.1.2.

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 14 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

## 14.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Transactions de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software** | | |
| Ventes de biens et services | 0,2 | 0,5 |
| Achats de biens et services | - 0,8 | - 1,6 |
| Créances opérationnelles | 0,1 | - |
| Dettes opérationnelles | - 0,3 | - 0,4 |
| Produits financiers | - | - |
| Créances financières (compte courant) | - | - |
| **Transactions des filiales de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software** | | |
| Ventes de biens et services | 5,2 | 4,5 |
| Achats de biens et services | - 4,0 | - 1,5 |
| Créances opérationnelles | 0,7 | 0,5 |
| Dettes opérationnelles | - 0,9 | - |
| Produits financiers | - | - |
| Créances financières (compte courant) | - | - |
| **Transactions de Sopra Steria Group avec la holding Sopra GMT** | | |
| Ventes de biens et services | 0,3 | 0,1 |
| Achats de biens et services | - 1,3 | - 1,4 |
| Créances opérationnelles | 0,1 | 0,1 |
| Dettes opérationnelles | 0,1 | - 0,1 |
| Produits financiers | - | - |
| Créances financières (compte courant) | - | - |

## 14.2. 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 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN

## 15.1. Obligations contractuelles données

Les obligations contractuelles données consistent en des contrats de location simple dont les valeurs nominales et les échéances sont les suivantes :

| | Paiements dus par période | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Obligations contractuelles (en millions d'euros)* | À moins d'un an | D'un à cinq ans | À plus de cinq ans | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
| Contrats de location immobilière | 74,8 | 196,0 | 71,1 | 342,0 | 338,5 |
| Contrats de location mobilière | 8,1 | 14,8 | 0,1 | 22,9 | 25,3 |
| **TOTAL** | **82,9** | **210,9** | **71,2** | **364,9** | **363,8** |

## 15.2. Engagements donnés liés à l'activité courante

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Cautions bancaires pour garantie de bonne fin sur projets | 43,8 | 59,0 |
| Garantie de la société mère des engagements pris par les filiales | - | - |
| Autres garanties | 6,9 | 11,6 |
| **TOTAL** | **50,6** | **70,6** |

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 43,8 M€ au 31 décembre 2018 (59,0 M€ au 31 décembre 2017). À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

## 15.3. Engagements reçus

| *(en millions d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Lignes de crédit non utilisées | 950,0 | 900,0 |
| Concours bancaires courants non utilisés | 151,4 | 157,5 |
| **TOTAL** | **1 101,4** | **1 057,5** |

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 16 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE

Sopra Steria proposera à l'Assemblée générale des actionnaires prévue mercredi 12 juin 2019 la distribution d'un dividende de 1,85 € par action (2,40 € au titre de l'exercice 2017). Le détachement du dividende interviendra le 2 juillet 2019. Il sera mis en paiement à compter du 4 juillet 2019.

Par ailleurs, le 10 avril, Sopra Steria a annoncé le projet d'acquisition de SAB, un des principaux éditeurs de logiciels de Core Banking en France, pour renforcer la position de Sopra Banking Software en France.

# NOTE 17 LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

| Société | Pays | % contrôle | % intérêt | Méthode de consolidation |
|---|---|---|---|---|
| **France** | | | | |
| 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 |
| 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 |
| Beamap SAS | France | 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 |
| Galitt | France | 88,13 % | 87,82 % | IG |
| Tecfit | France | 88,13 % | 88,13 % | IG |
| **Royaume-Uni** | | | | |
| 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 |
| Sopra Steria recruitment Ltd | Royaume-Uni | 100,00 % | 100,00 % | 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 |

*IG : intégration globale.*
*ME : mise en équivalence.*
*NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).*

| Société | Pays | % contrôle | % intérêt | Méthode de consolidation |
|---|---|---|---|---|
| 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. | États-Unis | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| Xansa Holdings Inc. | États-Unis | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| Xansa Inc. | Canada | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| **Autre Europe** | | | | |
| Sopra Steria SE | Allemagne | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| ISS Software GmbH | Allemagne | 100,00 % | 100,00 % | 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 Services GmbH | Allemagne | 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 |
| 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 |
| S2Com Consulting | États-Unis | 62,00 % | 62,00 % | NC |
| 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 |
| Kentor Holding AB | Suède | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| Kentor (oooo) | Russie | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| **Sopra Banking Software** | | | | |
| Sopra Banking Software | France | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| Succursale Cassiopae SAS Corée Sud | Corée Sud | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| O.R. System | France | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| 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. | Etats-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 |

*IG : intégration globale.*

*ME : mise en équivalence.*

*NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).*

| Société | Pays | % contrôle | % intérêt | Méthode de consolidation |
|---|---|---|---|---|
| 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 |
| Banking Software Morocco | Maroc | 100,00 % | 100,00 % | NC |
| Cassiopae MEA | Tunisie | 100,00 % | 100,00 % | IG |
| Sopra Software Cameroun | Cameroun | 95,00 % | 95,00 % | IG |
| Cassiopae US Inc. | Etats-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 |
| Delta Development Systems | Algérie | 70,00 % | 70,00 % | NC |
| **Autres solutions** | | | | |
| 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 |
| 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 |
| **Axway** | France | 32,57 % | 32,57 % | ME |

*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 18 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

| | Réseau Mazars | | Réseau Nexia | |
|---|---|---|---|---|
| *(en millions d'euros HT)* | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| **Certification des comptes individuels et consolidés** | | | | |
| Sopra Steria Group | 0,5 | 0,7 | 0,3 | 0,3 |
| Filiales intégrées globalement | 1,3 | 1,2 | 0,7 | 0,6 |
| **Sous-total** | **1,8** | **1,9** | **1,0** | **0,9** |
| **Services autres que la certification des comptes*** | | | | |
| Sopra Steria Group | 0,1 | 0,1 | - | - |
| Filiales intégrées globalement | 0,1 | 0,2 | - | 0,1 |
| **Sous-total** | **0,2** | **0,2** | **-** | **0,1** |
| **TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES** | **2,0** | **2,2** | **1,0** | **1,0** |

* *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,

## 1. 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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## 2. Fondement de l'opinion

### 2.1. 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.

### 2.2. 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 2018 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.

### 2.3. OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2.3 et 1.2.4 de l'annexe des comptes consolidés concernant la première application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

### 2.4. 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 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.

### 2.5. RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Notes 1.2.3 et 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 2018, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 4,1 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 indiqué dans les notes 1.2.3 « Application d'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » et 4.1 « Analyse du chiffre d'affaires par pôle » 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.

## 2.6. ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Notes 2.1 et 8.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

**Risque identifié**

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 1 708,5 M€ dans les comptes consolidés du Groupe, soit 42,8 % 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 les UGT Royaume-Uni 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.

## 2.7. EVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES TITRES DE PARTICIPATION MIS EN ÉQUIVALENCE

(Note 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

**Risque identifié**

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des titres de participation mis en équivalence s'élève à 195,1 M€ dans les comptes consolidés du Groupe, soit 4,9 % du total de l'actif. Ces titres correspondent à la participation du Groupe dans la société Axway Software.

Comme exposé à la note 9.2 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 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

### 2.8. ENGAGEMENTS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

(Note 5.3 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 2018 s'élève à 315,5 M€.

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 1 414,3 M€, le passif net au 31 décembre 2018 s'établit à 308,3 M€. 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.

## 3. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## 4. 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 2018, le cabinet Mazars était dans la 19e année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia était dans la 33e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 19 et 29 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## 5. 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.

## 6. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### 6.1 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.

### 6.2. 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.

Les Commissaires aux comptes

*Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2019*

| **Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia** | **Mazars** |
|---|---|
| Olivier Juramie | Bruno Pouget |

# 5 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE


BILAN 180

COMPTE DE RÉSULTAT 181

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE 182

1. DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ 183

2. FAIT MAJEUR 183

3. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 183
3.1. Immobilisations incorporelles 183
3.2. Immobilisations corporelles 184
3.3. Titres de participation 184
3.4. Stocks et travaux en-cours 184
3.5. Créances clients 184
3.6. Opérations en devises 184
3.7. Instruments financiers 185
3.8. Valeurs mobilières de placement et disponibilités 185
3.9. Plans d'actions gratuites par remise d'actions existantes 185
3.10. Provisions pour risques et charges 185
3.11. Chiffres d'affaires 185
3.12. Résultat exceptionnel 186
3.13. Comptes consolidés 186

4. NOTES RELATIVES AU BILAN 186
4.1. Actif immobilisé 186
4.2. Autres éléments d'actif 189
4.3. Capitaux propres 190
4.4. Provisions pour risques et charges 191
4.5. Dettes 191

5. NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT 195
5.1. Produits d'exploitation 195
5.2. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi 196
5.3. Résultat financier 196
5.4. Résultat exceptionnel 196
5.5. Participation des salariés aux résultats de l'entreprise et intéressement 197
5.6. Impôts sur les bénéfices 197

6. AUTRES INFORMATIONS 199
6.1. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice 199
6.2. Informations concernant le crédit-bail 200
6.3. Engagements hors bilan 200
6.4. Produits à recevoir et charges à payer 201
6.5. Engagements de retraite 202
6.6. Plan d'actionnariat salarié 202
6.7. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction 204
6.8. Effectifs 204
6.9. Faits exceptionnels et litiges 204
6.10. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 204
6.11. Tableau des filiales et participations 205
6.12. Tableau des résultats des cinq derniers exercices 206
6.13. Échéancier des dettes fournisseurs et des créances clients 207

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 208

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 212

# Bilan

| Actif *(en milliers d'euros)* | Notes | Valeurs brutes | Amortissements/ Dépréciations | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| Immobilisations incorporelles | *4.1.1* | 240 590 | 114 476 | 126 113 | 101 757 |
| Immobilisations corporelles | *4.1.2* | 141 787 | 82 134 | 59 653 | 52 553 |
| Immobilisations financières | *4.1.3* | 1 859 252 | 14 275 | 1 844 977 | 1 921 370 |
| **Actif immobilisé** | | **2 241 629** | **210 885** | **2 030 744** | **2 075 680** |
| Stocks et en-cours | *4.2.1* | 4 645 | - | 4 645 | 1 512 |
| Clients et comptes rattachés | *4.2.2* | 324 261 | 129 | 324 132 | 408 105 |
| Autres créances et comptes de régularisation | *4.2.3* | 250 867 | 47 | 250 820 | 226 882 |
| Disponibilités | | 141 722 | 972 | 140 750 | 40 081 |
| **Actif circulant** | | **721 496** | **1 148** | **720 347** | **676 580** |
| Frais d'émission d'emprunt | *4.2.4* | 125 | | 125 | 368 |
| Écart de conversion actif | *4.2.4* | 6 572 | | 6 572 | 10 332 |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | | **2 969 822** | **212 033** | **2 757 789** | **2 762 960** |

| Passif *(en milliers d'euros)* | Notes | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Capital | | 20 548 | 20 548 |
| Primes | | 531 477 | 531 477 |
| Réserves | | 351 735 | 259 727 |
| Résultat | | 124 706 | 141 770 |
| Provisions réglementées | | 172 | - |
| **Capitaux propres** | *4.3* | **1 028 638** | **953 522** |
| **Provisions** | *4.4* | **121 975** | **115 976** |
| Emprunts et dettes financières | *4.5.1* | 840 494 | 870 557 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | *4.5.3* | 137 338 | 114 152 |
| Dettes fiscales et sociales | *4.5.4* | 307 731 | 328 388 |
| Autres dettes et comptes de régularisation | *4.5.5* | 312 015 | 371 107 |
| **Dettes** | | **1 597 578** | **1 684 204** |
| Écart de conversion passif | *4.5.6* | 9 597 | 9 258 |
| **TOTAL DU PASSIF** | | **2 757 789** | **2 762 960** |

# Compte de résultat

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires net | *5.1* | 1 553 775 | 1 456 888 |
| Autres produits d'exploitation | | 40 969 | 46 785 |
| **Produits d'exploitation** | | **1 594 744** | **1 503 673** |
| Achats consommés | | 551 440 | 472 440 |
| Charges de personnel | | 890 113 | 875 136 |
| Autres charges d'exploitation | | 8 787 | 684 |
| Impôts et taxes | | 37 230 | 37 544 |
| Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations | | 23 241 | 29 889 |
| **Charges d'exploitation** | | **1 510 809** | **1 415 693** |
| **Résultat d'exploitation** | | **83 934** | **87 980** |
| Charges et produits financiers | *5.3* | 31 174 | 46 876 |
| **Résultat courant avant impôts** | | **115 108** | **134 856** |
| Charges et produits exceptionnels | *5.4* | - 12 007 | 7 152 |
| Participation et intéressement des salariés | *5.5* | - 4 406 | - 16 552 |
| Impôts sur les résultats | *5.6* | 26 012 | 16 314 |
| **RÉSULTAT NET** | | **124 706** | **141 770** |

# Tableau de flux de trésorerie

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **Résultat de l'exercice** | | **124 706** | **141 770** |
| Éléments non monétaires sans incidence sur la trésorerie | | | |
| Amortissements des immobilisations corporelles, incorporelles et financières | *4.1* | 24 480 | 17 596 |
| Plus et moins- values sur cessions d'actifs | | - | - 14 620 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | | | |
| Variations des provisions et autres éléments non monétaires | | 4 574 | 4 605 |
| Variation des stocks | | - 3 133 | - 1 479 |
| Variation des créances clients | | 83 572 | 17 873 |
| Variation des autres créances (hors créances sur cession d'actif) | | - 3 973 | - 211 |
| Variation des dettes fournisseurs (hors dettes sur achat d'actif) | | 23 186 | - 5 150 |
| Variation des autres dettes | | - 62 851 | 22 228 |
| **Flux net de trésorerie généré par l'activité** | | **190 561** | **182 612** |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles | *4.1.1 et 4.1.2* | - 17 677 | - 16 221 |
| Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations | | - 110 | - 1 192 |
| Produits de cession d'actifs corporels et incorporels | | - | - |
| Acquisition de titres immobilisés | | - | - 98 121 |
| Variation des dettes sur titres | *4.5.5* | - 30 687 | 29 187 |
| Produits de cession des titres de participation | | - | 9 345 |
| Variation des autres immobilisations financières | | - 5 635 | - 27 244 |
| **Flux net de trésorerie affecté aux opérations d'investissement** | | **- 54 109** | **- 104 246** |
| Émission d'emprunts à long terme | *4.5.1* | 129 597 | 30 000 |
| Remboursement d'emprunts à long terme | *4.5.1* | - 27 984 | - 33 213 |
| Augmentation/diminution des emprunts à court terme | | - 53 323 | - 92 037 |
| Variation de capital | *4.3.1* | - | 101 |
| Dividendes versés | *4.3.1* | - 49 240 | - 45 139 |
| Variation des comptes courants Groupe et des comptes de trésorerie liés au *cash pool* notionnel | | - 115 987 | - 25 718 |
| Variation des créances financières à long terme | | 49 174 | - |
| **Flux net de trésorerie affecté aux opérations de financement** | | **- 67 763** | **- 166 006** |
| **Variation nette de trésorerie (hors comptes de trésorerie liés au *cash pool* notionnel)** | | **68 689** | **- 87 640** |
| Trésorerie à l'ouverture (hors comptes de trésorerie liés au *cash pool* notionnel) | | 19 646 | 107 286 |
| Trésorerie à la clôture (hors comptes de trésorerie liés au cashpool notionnel) | | 88 335 | 19 646 |

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

# 1. Description de la Société

Sopra Steria Group est la société mère du groupe Sopra Steria.

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

## 2.1 Opérations de restructurations

Par décision des Conseils d'administration des 15 et 16 février 2018, les sociétés Ingénierie Topographique Informatique (ITI) et Cassiopae Real Estate Paris ont été absorbées, par voie de fusions simplifiées, par la société Sopra Steria Group. À noter que préalablement à ces opérations, la société ITI avait absorbé la société Cassiopae Real Estate NANTES par voie de fusion simplifiée.

L'absorption de ces deux sociétés, acquises à 100 % par la Société en 2017, n'a pas donné lieu à rémunération des apports.

Ces deux opérations réalisées en date du 31 mars 2018 ont une date d'effet rétroactif comptable et fiscal au 1er janvier 2018.

Les actifs nets apportés, évalués à leur valeur nette comptable à la date d'effet, se sont élevés à 8 853 K€. Les impacts de ces apports sur les principaux postes du bilan sont détaillés dans les tableaux d'analyse de variation (colonne « Variation de périmètre ») présentés en note 4.

Les résultats des fusions ont dégagé des malis de fusion pour un montant total de 22 018 K€. Après analyse, ces malis ont été comptabilisés dans le poste *Immobilisations incorporelles.*

## 2.2 Plan d'actionnariat salarié « WE SHARE 2018 »

Par décision du 18 janvier 2018, le Conseil d'administration a reconduit l'offre « WE SHARE » en 2018. Ce plan a reposé sur une cession d'actions réservée aux adhérents des plans d'épargne groupe en France et à l'international, assortie d'une attribution gratuite d'actions à titre d'abondement. Les caractéristiques de ce plan et son impact sur les comptes de la société sont décris en note 6.6.1.

# 3. Principes comptables et méthodes d'évaluation

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 2016-07 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.

## 3.1. Immobilisations incorporelles

### 3.1.1. 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 progiciels 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.

Aucune dépense de développement des progiciels et solutions n'est comptabilisée en immobilisations incorporelles, les conditions décrites ci-dessus n'étant pas toutes remplies.

Les seuls frais de Recherche et Développement comptabilisés sont issus de comptes des sociétés acquises, puis fusionnées.

L'actif incorporel comprend également des développements d'applications informatiques structurantes utilisés pour les besoins propres des sociétés de l'ancien périmètre Steria. Ces développements sont amortis sur leur durée prévisionnelle d'utilisation et au maximum sur sept ans.

### 3.1.2. 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.

### 3.1.3. 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 antérieurement comptabilisées sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

### 3.1.4. MALI TECHNIQUE DE FUSION

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 est affecté.

Chaque quote-part du mali affectée à un actif sous-jacent 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 imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Les dépréciations sur le fonds commercial incluent donc également les dépréciations sur la partie du mali technique affectée au fonds commercial.

## 3.2. Immobilisations corporelles

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.

| | |
|---|---|
| Constructions | 25 ans |
| Âgencements | 10 ans |
| Matériel et outillage | 3 à 5 ans |
| Matériel de transport | 5 ans |
| Mobilier, matériel de bureau | 5 à 10 ans |

## 3.3. Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés à leur valeur d'acquisition.

À la clôture de chaque 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.

## 3.4. Stocks et travaux en-cours

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.

## 3.5. Créances clients

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.

## 3.6. Opérations en devises

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* ».

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.

## 3.7. Instruments financiers

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.

## 3.8. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

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.

## 3.9. Plans d'actions gratuites par remise d'actions existantes

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. Cette provision est réévaluée 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.

## 3.10. Provisions pour risques et charges

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.

### 3.10.1. INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

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.

### 3.10.2. AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

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 (cf. note 3.9)) ;
- des coûts liés aux locaux (locaux vacants, remises en état) ;
- des risques financiers tels que les pertes de change ;
- 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.

## 3.11. Chiffres d'affaires

### 3.11.1. 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.

### 3.11.2. 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 capitalisés 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.

### 3.11.3. 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.

### 3.11.4. PRESTATIONS OBJET D'UN CONTRAT AU FORFAIT

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.

### 3.11.5. 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.

### 3.11.6. 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.

## 3.12. Résultat exceptionnel

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 ne surviennent que rarement.

## 3.13. Comptes consolidés

La Société établit 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 bilan

## 4.1. Actif immobilisé

### 4.1.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| *(en milliers d'euros)* | Valeur brute (début exercice) | Mouvements de périmètre | Acquisitions | Cessions | Valeur brute (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|
| Frais de Recherche et Développement | 3 525 | - | - | - | 3 525 |
| Concessions, brevets, droits similaires | 45 059 | 16 830 | - | - | 61 889 |
| Fonds de commerce | 145 778 | 27 148 | - | - | 172 926 |
| Autres immobilisations incorporelles | - | 2 250 | - | - | 2 250 |
| **TOTAL DES IMMOBILISATIONS** | **194 362** | **46 228** | **-** | **-** | **240 590** |

| *(en milliers d'euros)* | Amortissements et provisions (début exercice) | Mouvements de périmètre | Dotations | Reprises | Amortissements et provisions (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|
| Frais de Recherche et Développement | 3 525 | - | - | - | 3 525 |
| Concessions, brevets, droits similaires | 34 839 | 15 982 | 4 648 | - | 55 469 |
| Fonds de commerce | 54 241 | 813 | - | - | 55 054 |
| Autres immobilisations incorporelles | - | - | 429 | - | 429 |
| **TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS** | **92 605** | **16 795** | **5 077** | **-** | **114 476** |

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 malis techniques liés aux fusions des entités ITI et Cassiopae Real Estate Paris ont été affectés :

- à un actif incorporel amortissable lié à la technologie pour 2 250 K€ ;
- à d'autres actifs incorporels dont la durée de vie n'est pas limitée pour 19 768 K€.

Les dépenses de recherche et de développement des logiciels et solutions, évalués à 20 629 K€, au titre de l'exercice 2018 ont été intégralement comptabilisées en charges.

## 4.1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| *(en milliers d'euros)* | Valeur brute (début exercice) | Mouvements de périmètre | Acquisitions | Cessions | Virement de poste à poste | Valeur brute (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains | 323 | - | - | - | - | 323 |
| Constructions | 6 829 | - | - | - | - | 6 829 |
| Installations techniques | 4 427 | 373 | 61 | 40 | - | 4 821 |
| Aménagements divers | 70 139 | 361 | 12 925 | 158 | 2 433 | 85 700 |
| Matériels de transport | 87 | - | - | - | - | 87 |
| Mobiliers et matériels de bureau | 37 215 | 3 | 3 327 | 102 | 1 349 | 41 793 |
| Autres immobilisations corporelles | 14 | - | - | - | - | 14 |
| Immobilisations en cours | 4 638 | - | 1 363 | - | - 3 782 | 2 220 |
| **TOTAL DES IMMOBILISATIONS** | **123 672** | **738** | **17 677** | **300** | **-** | **141 787** |

| *(en milliers d'euros)* | Amortissements et provisions (début exercice) | Mouvements de périmètre | Dotations | Reprises | Virement de poste à poste | Amortissements et provisions (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains | 146 | - | 10 | - | - | 156 |
| Constructions | 6 020 | - | 105 | - | - | 6 125 |
| Installations techniques | 2 778 | 194 | 822 | 39 | - | 3 755 |
| Aménagements divers | 38 119 | 131 | 7 375 | 158 | - | 45 467 |
| Matériels de transport | 56 | - | 17 | - | - | 73 |
| Mobiliers et matériels de bureau | 24 000 | 1 | 2 658 | 102 | - | 26 558 |
| Autres immobilisations corporelles | - | - | - | - | - | - |
| Immobilisations en cours | - | - | - | - | - | - |
| **TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS** | **71 119** | **326** | **10 987** | **299** | **-** | **82 134** |

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 comprise 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.

## 4.1.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

| *(en milliers d'euros)* | Note | Valeur brute (début exercice) | Mouvements de périmètre | Acquisitions/ Augmentations | Cessions/ Diminutions | Valeur brute (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Participations et titres immobilisés | *6.11* | 1 346 142 | - 29 187 | 2 553 | 180 | 1 319 328 |
| Autres immobilisations financières | | 581 088 | 33 | 43 345 | 84 542 | 539 924 |
| **TOTAL DES IMMOBILISATIONS** | | **1 927 230** | **- 29 154** | **45 898** | **84 722** | **1 859 252** |

| *(en milliers d'euros)* | Note | Dépréciations (début exercice) | Mouvements de périmètre | Dotations | Reprises | Dépréciations (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Participations et titres immobilisés | *6.11* | 5 860 | - | 3 943 | - | 9 803 |
| Autres immobilisations financières | | - | - | 4 472 | - | 4 472 |
| **TOTAL DES DEPRECIATIONS** | | **5 860** | **-** | **8 415** | **-** | **14 275** |

### a. Détails des variations des montants bruts des participations et créances rattachées

Les augmentations :

| **Titres concernés** *(en milliers d'euros)* | Opérations | Montant |
|---|---|---|
| CS communication et Systèmes | Acquisition de titres | 1 053 |
| Autres investissements financiers | Acquisition de titres | 1 500 |
| | Prêt financier | 1 050 |
| **TOTAL** | | **3 603** |

La diminution, d'un montant de 180 K€, est relative au remboursement du capital souscrit par la Société dans l'entité ECOMOUV SAS suite à sa liquidation.

### b. Autres immobilisations financières

À la clôture, ce poste est composé principalement de :

- prêts aux filiales anglaises pour 40 000 k£ ;
- contrat de liquidité (actions et espèces) : 2 107 K€ ;
- actions autodétenues pour 2 540 K€ (net de dépréciation) ;
- mali de fusion des actifs financiers : 481 747 K€ ;
- créances rattachées à des participations pour 2 470 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 40 000 k£ ainsi que par le plan « We Share 2018 » qui s'est traduit par :

- l'acquisition de 212 120 titres autodétenus sur le marché pour une valeur de 34 625 K€ ;
- la cession de 106 071 titres souscrits par les salariés pour une valeur de 17 441 K€ ;
- l'abondement au plan représentant 106 049 actions gratuites d'une valeur de 17 311 K€ ;

### c. Dépréciation des titres de participation et autres immobilisations financières

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 2018 ont été les suivantes :

| *(en milliers d'euros)* | Dépréciations (début exercice) | Dotations | Reprises | Dépréciations (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|
| Steria Medshore (Maroc) | 1 006 | 12 | - | 1 018 |
| Sopra Steria A/S (Danemark) | 3 135 | - | - | 3 135 |
| CS Communication et Systèmes | 1 717 | 3 932 | - | 5 649 |
| Autres | 2 | 4 472 | - | 4 474 |
| **TOTAL** | **5 860** | **8 415** | **-** | **14 275** |

Les dépréciations des titres CS Communication et Systèmes et des actions propres détenues par la Société ont été constatées du fait de la perte de valeur de la cotation de ces titres sur le marché.

# 4.2. Autres éléments d'actif

## 4.2.1. STOCKS D'EN-COURS

| *(en milliers d'euros)* | Stock (au début d'exercice) | Augmentation | Diminution | Stock (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|
| Consommables | 9 | 49 | | 58 |
| En-cours de production | 1 503 | 3 084 | - | 4 587 |
| **TOTAL** | **1 512** | **3 133** | **-** | **4 645** |

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 (cf. note 3.11.2).

## 4.2.2. CRÉANCES CLIENTS

| *(en milliers d'euros)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Clients hors Groupe et comptes rattachés | 229 897 | 245 318 |
| Factures à établir | 67 468 | 143 285 |
| Clients Groupe (y compris factures à établir) | 26 752 | 19 487 |
| Clients douteux | 144 | 544 |
| Dépréciation des créances douteuses | - 129 | - 529 |
| **TOTAL** | **324 132** | **408 105** |

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.

Au cours du mois de décembre 2018, la Société a procédé à la cession d'une partie de ses créances commerciales. Le montant de ces cessions s'est élevé à 68 120 K€ avec recours. Au 31 décembre 2017, la Société avait également procédé à des cessions de ses créances commerciales pour un montant total de 56 820 K€, dont 36 984 K€ sans recours.

## 4.2.3. AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

| *(en milliers d'euros)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Personnel et comptes rattachés | 25 | 165 |
| Organismes sociaux | 531 | 231 |
| État et autres collectivités publiques | | |
| ■ Impôts sur les bénéfices | 4 843 | 5 510 |
| ■ Taxe sur la valeur ajoutée | 20 603 | 18 084 |
| ■ Autres impôts, taxes et assimilés | 57 284 | 41 213 |
| Groupe et associés | 146 047 | 146 971 |
| Dépréciation des comptes courants | - 47 | - 48 |
| Débiteurs divers | 10 383 | 9 850 |
| Charges constatées d'avance | 11 152 | 4 906 |
| **TOTAL** | **250 820** | **226 882** |

Le poste *Autres impôts, taxes et assimilés* comprend notamment les crédits d'impôts non imputés au 31 décembre 2018. Il est composé principalement par les créances de crédits impôt recherche pour un montant de 37 286 K€.

Le poste *Impôts sur les bénéfices* d'un montant de 4 843 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 6.11).

Les charges constatées d'avance sont relatives à des prestations facturées en 2018 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.

### 4.2.4. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT ET ÉCART DE CONVERSION ACTIF

Le poste *Écart de conversion actif* s'établit à 6 572 K€ à fin décembre 2018, contre 10 332 K€ à fin 2017. Cette variation est notamment liée au remboursement partiel (d'un montant de 40 000 k£) du prêt octroyé aux filiales anglaises.

Les frais d'émission d'emprunt correspondent aux frais de négociation et de mise en place de l'emprunt obligataire souscrit le 12 avril 2013, pour un montant initial de 1 672 K€. Ces frais sont amortis sur la durée de l'emprunt au prorata des intérêts courus.

| *(en milliers d'euros)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Frais d'émission d'emprunt | 125 | 368 |
| Écart de conversion actif | 6 572 | 10 332 |
| **TOTAL** | **6 697** | **10 700** |

### 4.2.5. DÉPRÉCIATION DE L'ACTIF CIRCULANT

| *(en milliers d'euros)* | Dépréciations (début exercice) | Dotations | Reprises | Dépréciations (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|
| Sur comptes clients | 529 | 24 | 424 | 129 |
| Sur comptes courants | 47 | - | - | 47 |
| Disponibilités (1) | - | 972 | - | 972 |
| **TOTAL** | **577** | **996** | **424** | **1 148** |

*(1) Dépréciation d'une prime versée sur une option de taux.*

## 4.3. Capitaux propres

### 4.3.1. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

| *(en milliers d'euros)* | Montants (début exercice) | Affectation du résultat | Impact des fusions | 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 | 2 054 | 2 | - | - | - | 2 056 |
| Réserves facultatives | 257 643 | 92 484 | - 522 | - | - | 349 605 |
| Report à nouveau | 30 | 44 | - | - | - | 74 |
| Résultat | 141 770 | - 141 770 | - | - | 124 706 | 124 706 |
| Provisions réglementées | - | - | 522 | - 350 | - | 172 |
| **TOTAL DES CAPITAUX PROPRES** | **953 522** | **- 49 240** | **-** | **- 350** | **124 706** | **1 028 638** |

Le montant des dividendes versés en 2018, au titre du résultat 2017, est de 2,40 € par action, soit un montant global de 49 240 K€.

Suite à la fusion de Cassiopae Real Estate Paris, la Société a reconstitué une provision réglementée d'un montant de 522 K€, par prélèvement sur le poste *Réserves facultatives*.

### 4.3.2. CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2018 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 2018 s'élevait à 26 147 566 droits de vote, les droits de vote théoriques, à cette même date, étant de 26 198 889 droits de vote.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 51 323. En conséquence, les réserves indisponibles à la clôture s'élèvent à 6 639 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.

### 4.3.3. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Issu de la fusion de Cassiopae Real Estate Paris, ce poste est constitué par un amortissement dérogatoire constatant un amortissement fiscal sur achat de licences.

Au cours de l'exercice, une reprise a été comptabilisée pour 350 K€.

# 4.4. Provisions pour risques et charges

| (en milliers d'euros) | Notes | Montants (début exercice) | Mouvement de périmètre | Dotations de l'exercice | Reprises de l'exercice | | Montants (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Utilisée | Non utilisée | |
| Provisions pour indemnités de départ à la retraite | *4.4.1* | 63 194 | 1 417 | 6 458 | 2 069 | 1 202 | 67 798 |
| Provision pour restructuration | | 5 710 | - | - | 2 200 | - | 3 510 |
| Provisions pour litiges commerciaux | | 1 798 | - | - | 298 | 1 500 | 0 |
| Provisions pour litiges salariaux | | 2 537 | - | 402 | 647 | 146 | 2 147 |
| Provisions pour pertes de change | | 10 332 | - | 5 519 | 10 332 | - | 5 519 |
| Provisions pour impôt | *4.4.2* | 22 813 | - | 10 877 | - | - | 33 690 |
| Provisions pour risques sur plans d'actions gratuites | *4.4.3* | 9 592 | - | - | - | 1 669 | 7 923 |
| Autres provisions pour risques | | - | - | 1 388 | - | - | 1 388 |
| **TOTAL** | | **115 976** | **1 417** | **24 644** | **15 546** | **4 517** | **121 975** |

## 4.4.1. 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 à la note 3.10.1.

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 duration de 20 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 1,89 %.

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élève à 67 798 K€.

## 4.4.2. PROVISIONS POUR IMPÔT

Le montant total des provisions pour impôt comptabilisées au 31 décembre 2018 est de 33 690 K€.

Au cours de l'exercice, a été constituée une provision complémentaire de 10 877 K€ faisant suite à la réception de la proposition de rectification des comptes clôturés en 2014, 2015 et 2016.

## 4.4.3. PROVISIONS SUR PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES PRÉEXISTANTE

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 31 décembre 2018, le montant de la provision relative aux plans « LTI 2016 », « LTI 2017 » et « LTI 2018 » s'élève globalement à 7 923 K€.

Les caractéristiques de ces plans sont communiquées en note 6.6.

La première livraison d'actions sera effectuée en avril 2019 avec la clôture du plan « LTI 2016 ».

# 4.5. Dettes

## 4.5.1. DETTES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

| (en milliers d'euros) | Notes | Montants (début exercice) | Augmentation | Diminution | Montants (fin d'exercice) |
|---|---|---|---|---|---|
| Crédit syndiqué | *4.5.1.a* | 208 921 | 597 | 24 281 | 185 237 |
| NEU CP | *4.5.1.b* | 210 600 | - | 53 600 | 157 000 |
| NEU MTN | *4.5.1.c* | - | 99 000 | - | 99 000 |
| Autres emprunts et dettes financières | *4.5.1.d* | 261 048 | 30 013 | 79 050 | 212 011 |
| Fonds de participation des salariés | | 5 272 | - | 2 992 | 2 280 |
| Emprunt obligataire | *4.5.1.e* | 180 000 | - | - | 180 000 |
| Intérêts courus sur emprunts et dettes financières | | 4 716 | 8 485 | 8 236 | 4 966 |
| **TOTAL** | | **870 557** | **138 095** | **168 159** | **840 494** |

### 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 cinq 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 2018, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 128 M€ et 51,2 M£, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée. Par ailleurs, la Société a renégocié le financement bancaire bilatéral mis en place en avril 2017 dont l'encours tiré est passé de 30 à 60 M€ et la maturité a été étendue à début 2021, et a mis en place une autre ligne bilatérale à cinq ans non amortissable de 50 M€, celle-ci n'étant pas tirée au 31 décembre 2018.

### 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 (anciennement dénommés billets de trésorerie) 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 2018. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 295,5 M€ en 2018 contre 458,2 M€ en 2017 et a été très actif tout au long de l'année 2018. 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 2018 est de 157,0 M€ (210,6 M€ au 31 décembre 2017).

### 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 2018, l'encours des NEU MTN est de 99,0 M€ avec des échéances de deux à cinq ans.

### d. Autres emprunts et dettes financières

Le poste *Autres emprunts et dettes financières* comprend :

- des concours bancaires pour un montant de 151 914 K€ liés à la gestion d'un *cash pool* notionnel. Ces montants correspondent aux positions débitrices des filiales participant au *cash pool* ;
- un financement bancaire moyen terme bilatéral mis en place en avril 2017 et renégocié en 2018 dont l'encours tiré est passé de 30 à 60 M€ et la maturité a été étendue à début 2021. Par ailleurs, la Société a mis en place une autre ligne bilatérale à cinq ans non amortissable de 50 M€, celle-ci n'étant pas tirée au 31 décembre 2018 ;

### e. Emprunt obligataire

L'emprunt obligataire d'un montant initial de 180 000 K€ a les caractéristiques suivantes :

- Date de souscription : 12 avril 2013 ;
- Taux d'intérêt du coupon : 4,25 % ;
- Date de remboursement : 12 juillet 2019.

### 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, 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-groupes) 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. 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. Ainsi l'EBITDA *pro forma* 2018 a été retraité afin d'exprimer le résultat des entités acquises sur une base de 12 mois.

Au 31 décembre 2018, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,68 au regard du covenant de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Emprunts & dettes financières (< 1 an) | 452 900 | 273 600 |
| Emprunts & dettes financières (> 1 an) | 338 300 | 398 900 |
| Trésorerie & équivalents de trésorerie | - 170 300 | - 162 398 |
| Autres garanties financières | - | - |
| **Dette financière nette (y compris garanties financières)** | **620 900** | **510 102** |
| **EBITDA** | **369 640** | **354 091** |
| **Ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma*** | **1,68** | **1,44** |

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 12 mois glissants.

Au 31 décembre 2018, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est également respecté, à savoir 47,49 au regard du covenant de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **EBITDA** | **369 640** | **354 091** |
| **Coût de l'endettement financier net** | **7 784** | **6 786** |
| **Ratio EBITDA *pro forma*/Coût de l'endettement financier net** | **47,49** | **52,18** |

## 4.5.2. 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 Financière 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 2018, les passifs financiers à taux variables comprennent principalement la tranche en EUR du crédit syndiqué de 2014 (128 M€), les NEU CP (157 M€), une partie des NEU MTN (79 M€) et un contrat de cession de créance commerciale (68 M€).

| | Justes valeurs | | | | | Échéances | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 31/12/2018 | | | | | | | |
| *(en milliers d'euros)* | Actif non courant | Actif courant | Passif non courant | Passif courant | Notionnel | < 1 an | de 1 à cinq ans | > cinq ans |
| *Swap* de couverture de flux de trésorerie en euros | - | - | - | 296 | 50 000 | 50 000 | | - |
| *Swap* de couverture de flux de trésorerie en devise | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros | 521 | - | 1 868 | - | 300 000 | - | 300 000 | - |
| 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 | 99 | - | 278 | - | 50 000 | - | 50 000 | - |
| **TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX** | **620** | **-** | **2 146** | **296** | **400 000** | **50 000** | **350 000** | **-** |

Les opérations non qualifiées de couvertures concernent des options qui au 31 décembre 2018 ne sont pas adossées à un sous-jacent.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des instruments financiers de taux s'élève à (–) 1 826 K€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- (-) 731,0 K€ en cas de baisse des taux de 50 points de base ;
- + 2 459,7 K€ en cas de hausse des taux de 50 points de base.

| (en milliers 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 | - 192 | - | 190 | - |
| *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 | - 436 | - 14 | 1 641 | 14 |
| Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise | - | - | - | - |
| Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises | - | - 88 | - | 614 |
| **TOTAL** | **- 629** | **- 102** | **1 832** | **628** |
| *Soit* | *- 731* | | *2 460* | |

### 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).

| (en milliers d'euros) | Nominal | Juste valeur |
|---|---|---|
| Couverture de change (1) | 67 099 | 576 |
| Couverture de taux (2) | 400 000 | - 1 826 |

*(1) Y compris les contrats de change interne.*
*(2) Hors swaption.*

#### 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 et PLN. 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 bilanciels trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des instruments financiers de change s'élève à 576 K€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- + 538,2 K€ en cas de baisse de l'euro de 5 % ;
- (-) 509,5 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 40 M£, ce prêt étant financé par un passif équivalent en GBP.

Au 31 décembre 2018, l'endettement financier en GBP venant couvrir partiellement les actifs constitués des titres des filiales anglaises s'élève à 151,9 M€.

## 4.5.3. DETTES FOURNISSEURS

| (en milliers d'euros) | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Fournisseurs hors Groupe et comptes rattachés | 42 034 | 37 241 |
| Factures non parvenues | 56 044 | 48 010 |
| Fournisseurs Groupe (y compris factures non parvenues) | 39 260 | 28 901 |
| **TOTAL** | **137 338** | **114 152** |

### 4.5.4. DETTES FISCALES ET SOCIALES

| *(en milliers d'euros)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| personnel et comptes rattachés | 93 935 | 105 078 |
| Sécurité sociale et autres organismes sociaux | 110 774 | 113 571 |
| État et autres collectivités publiques | | |
| ■ Impôts sur les bénéfices | - | - |
| ■ Taxe sur la valeur ajoutée | 97 633 | 104 835 |
| ■ Autres impôts, taxes et assimilés | 5 389 | 4 904 |
| **TOTAL** | **307 731** | **328 388** |

### 4.5.5. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

| *(en milliers d'euros)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés | 485 | 31 281 |
| Groupe et associés | 202 726 | 203 456 |
| Autres dettes | 34 411 | 31 226 |
| Produits constatés d'avance | 74 393 | 105 144 |
| **TOTAL** | **312 015** | **371 107** |

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* comprenait au 31 décembre 2017 le prix d'acquisition des titres ITI et Cassiopae RE Paris pour un montant global de 29 187 K€. Cette dette a été acquittée en janvier 2018 auprès de Sopra Banking Software France.

### 4.5.6. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

Les écarts de conversion passifs sont relatifs principalement à l'écart de change latent sur la part en devises du crédit syndiqué.

| *(en milliers d'euros)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Écart de conversion passif | 9 597 | 9 258 |
| **TOTAL** | **9 597** | **9 258** |

# 5. Notes relatives au compte de résultat

## 5.1. Produits d'exploitation

### 5.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires par marché se ventile de la manière suivante :

| | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Services | 24,3 % | 25,1 % |
| Industrie | 24,1 % | 23,5 % |
| Finances | 20,0 % | 19,9 % |
| Secteur Public | 20,4 % | 19,9 % |
| Télécoms & Media | 8,5 % | 9,1 % |
| Distribution | 2,7 % | 2,6 % |
| **TOTAL** | **100,0 %** | **100,0 %** |

Sur les 1 554 M€ de chiffre d'affaires 2018, 79,1 M€ sont réalisés à l'international.

### 5.1.2. TRANSFERTS DE CHARGES

Au cours de l'exercice 2018, les transferts de charges s'élèvent à 29 392 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.

## 5.2. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Sur l'exercice 2018, Sopra Steria Group a enregistré un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi d'un montant de 18 276 K€, comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Sopra Steria Group a procédé à la cession de ses créances 2018 de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour 23 394 K€ comprenant l'ensemble des CICE des entités intégrées fiscalement.

Sur ce montant, 22 512 K€ ont été déjà été financés à la date de clôture des comptes. Le solde restant, d'un montant de 881 K€, est comptabilisé dans le poste *Autres créances*. Il sera perçu au cours du premier trimestre 2019.

L'utilisation du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est conforme à la réglementation en vigueur (article 244 quater C du CGI).

## 5.3. Résultat financier

| *(en milliers d'euros)* | Notes | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Dividendes reçus des participations | *6.11* | 45 413 | 34 205 |
| Intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées | | - 10 396 | - 10 878 |
| Intérêts sur participation des salariés | | - 159 | - 440 |
| Actualisation de la provision retraite | | - 1 195 | - 1 119 |
| Intérêts reçus et versés sur comptes courants Groupe | | 2 114 | 2 054 |
| Impacts positif et négatif de change (y/c provision) | | - 557 | 586 |
| Dépréciation des titres de participation | *4.1.3.b* | - 8 416 | 11 693 |
| Autres produits et charges financiers | | 4 370 | 10 775 |
| **RÉSULTAT FINANCIER** | | **31 174** | **46 876** |

Le résultat de change est principalement lié aux opérations réalisées en livre sterling et en dollar US au cours de l'exercice.

La variation des autres produits et charges financiers est notamment liée à la plus-value de 6 467 K€ de conversion en actions des obligations CS Communication et Systèmes réalisée en 2017.

## 5.4. Résultat exceptionnel

| *(En milliers d'euros)* | Notes | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Mise au rebut des immobilisations | | - 11 | - 710 |
| Cession des immobilisations financières | | - | 4 865 |
| Boni/Mali sur actions propres | | - 1 128 | 3 070 |
| Provision pour impôt | *4.4.2* | - 10 877 | 2 004 |
| Opérations de *restructuring* | | - 235 | - 865 |
| Provision pour litiges commerciaux | | - 395 | - |
| Amortissements dérogatoires | | 350 | - |
| Autres | | 289 | - 1 212 |
| **RÉSULTAT EXCEPTIONNEL** | | **- 12 007** | **7 152** |

Le résultat exceptionnel est principalement impacté par la provision pour impôt d'un montant de 10 877 K€ comptabilisée au cours de l'exercice.

## 5.5. Participation des salariés aux résultats de l'entreprise et intéressement

### 5.5.1. PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

La participation des salariés, déterminée dans les conditions de droit commun, est nulle sur l'exercice 2018. Le bénéfice net fiscal est inférieur à 5 % des capitaux propres.

### 5.5.2. INTÉRESSEMENT

L'intéressement au titre de l'année 2018 est provisionné pour un montant de 4 563 K€.

## 5.6. Impôts sur les bénéfices

### 5.6.1. 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 à l'article 2 des conventions, 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.

Le résultat du Groupe intégré étant déficitaire en 2018, Sopra Steria Group a enregistré un produit d'impôt d'un montant de 6 410 K€ en 2018 intégralement lié aux gains d'intégration fiscale.

### 5.6.2. CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Sopra Steria Group a enregistré en 2018 un crédit d'impôt recherche d'un montant de 17 200 K€.

### 5.6.3. 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)* | 2018 | 2017 |
|---|---|---|
| Impôts sur le résultat courant | 10 104 | 8 689 |
| Impôts sur le résultat exceptionnel | - 1 110 | 1 434 |
| Effet de l'intégration fiscale | - 15 404 | - 8 568 |
| Impôt suite à contrôle fiscal | - | - |
| Crédit d'impôt recherche | - 17 971 | - 14 904 |
| Autres charges d'impôt | - 913 | - 2 424 |
| Autres Crédits d'impôts | - 718 | - 540 |
| **TOTAL** | **- 26 012** | **- 16 314** |

## 5.6.4. SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

| | Base | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2018 | | 2017 | |
| *(en milliers d'euros)* | Actif | Passif | Actif | Passif |
| **I. DECALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS** | | | | |
| Charges non déductibles temporairement | | | | |
| À déduire l'année suivante | | | | |
| ■ participation des salariés | - | - | - | - |
| ■ Organic | 2 586 | - | 2 255 | - |
| À déduire ultérieurement | | | | |
| ■ provision pour retraite | 67 798 | - | 63 194 | - |
| ■ provision pour perte de change | 5 519 | - | 10 332 | - |
| ■ Amortissements d'incorporels | 429 | - | - | - |
| ■ autres | 4 038 | - | 6 210 | - |
| Produits non taxables temporairement | | | | |
| ■ plus-values de fusions/Conversion | - | 6 467 | - | 6 467 |
| ■ plus-values à long terme différées | - | - | - | - |
| Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisés | | | | |
| ■ écart de conversion actif | - | 6 572 | - | 10 332 |
| ■ écart de conversion passif | 9 597 | - | 9 082 | - |
| ■ charges à répartir | - | - | - | - |
| Autres | - | - | - | - |
| **TOTAUX** | **89 967** | **13 039** | **91 073** | **16 799** |
| **II. ÉLÉMENTS A IMPUTER** | | | | |
| Déficits reportables fiscalement | - | 29 744 | 41 974 | - |
| Moins-values à long-terme | - | - | - | - |
| **III. ÉLÉMENTS DE TAXATION ÉVENTUELLE** | | | | |
| Plus-values sur éléments d'actif non amortissables apportés lors d'une fusion | - | 148 729 | - | 148 729 |
| Réserve spéciale des profits de construction | - | - | - | - |

# 6. Autres informations

## 6.1. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice

### 6.1.1. CRÉANCES

| *(en milliers d'euros)* | Montant brut | À un an au plus | À plus d'un an |
|---|---|---|---|
| **Actif immobilisé** | | | |
| Créances rattachées à des participations | 4 470 | - | 4 470 |
| Autres immobilisations financières | 47 068 | 481 | 46 587 |
| **Actif circulant** | | | |
| Clients douteux ou litigieux | 144 | - | 144 |
| Autres créances clients | 324 117 | 324 117 | - |
| Personnel et comptes rattachés | 25 | 25 | - |
| Organismes sociaux | 531 | 531 | - |
| État et autres collectivités publiques | | | |
| ■ impôts sur les bénéfices | 4 843 | 4 843 | - |
| ■ taxe sur la valeur ajoutée | 20 603 | 20 603 | - |
| ■ autres impôts, taxes et assimilés | 57 284 | 26 018 | 31 266 |
| Groupe et associés | 146 047 | 146 047 | - |
| Débiteurs divers | 10 383 | 10 383 | - |
| Charges constatées d'avance | 11 152 | 9 918 | 1 234 |
| **TOTAL** | **626 667** | **542 965** | **83 701** |

### 6.1.2. DETTES

| *(En milliers d'euros)* | Montant brut | À un an au plus | À plus d'un an et cinq ans au plus | À plus de cinq ans |
|---|---|---|---|---|
| Emprunts auprès des établissements de crédit | | | | |
| ■ à 2 ans maximum à l'origine | - | - | - | - |
| ■ à plus de 2 ans maximum à l'origine | 245 237 | 23 155 | 222 082 | - |
| Emprunt obligataire | 180 000 | 180 000 | - | - |
| Emprunts et dettes financières divers | 415 257 | 316 161 | 99 000 | 96 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 137 338 | 137 338 | - | - |
| Personnel et comptes rattachés | 93 935 | 93 935 | - | - |
| Sécurité sociale et autres organismes sociaux | 110 774 | 110 774 | - | - |
| État et autres collectivités publiques : | | | - | - |
| ■ impôts sur les bénéfices | - | - | - | - |
| ■ taxe sur la valeur ajoutée | 97 633 | 97 633 | - | - |
| ■ autres impôts, taxes et assimilés | 5 389 | 5 389 | - | - |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés | 485 | 485 | - | - |
| Groupe et associés | 202 726 | 189 976 | 12 750 | - |
| Autres dettes | 34 411 | 34 411 | - | - |
| Produits constatés d'avance | 74 393 | 74 393 | - | - |
| **TOTAL** | **1 597 578** | **1 263 650** | **333 832** | **96** |

# 6.2. Informations concernant le crédit-bail

## 6.2.1. IMMOBILISATIONS EN CRÉDIT-BAIL

| *(en milliers d'euros)* | Valeur d'origine | Dotations aux amortissements de l'exercice | Dotations aux amortissements cumulées | Valeur nette |
|---|---|---|---|---|
| Équipements informatiques | 30 601 | 7 156 | 15 425 | 15 176 |

## 6.2.2. ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

| *(en milliers d'euros)* | Redevances payées de l'exercice | Redevances payées cumulées | Redevances restant à payer à moins d'un an | Redevances restant à payer de 1an à 5 ans | Redevances restant à payer Total à payer | Prix d'achat résiduel |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Équipements informatiques | 7 521 | 16 753 | 7 067 | 6 671 | 13 738 | 306 |

# 6.3. Engagements hors bilan

## 6.3.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 |
|---|---|
| **Engagements donnés** | |
| Avals et cautions bancaires | 29 409 |
| Contre garantie de cautions non bancaires sur contrats [(1)] | 304 802 |
| Contre garantie bancaire | - |
| Valeur nominale des loyers futurs de location mobilière simple | 2 292 |
| Valeur nominale des loyers futurs de location immobilière simple | 140 951 |
| Valeur nominale des loyers futurs de crédit-bail | 14 044 |
| Couverture de change [(2)] | 67 160 |
| Couverture de taux | 400 000 |
| **TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS** | **959 204** |

*(1) Dans le cadre des contrats de prestations informatiques conclut avec ses clients, la Société est amenée, sur demande formelle des clients, à souscrire des engagements de garantie vis-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.*

### 6.3.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 |
|---|---|
| **Engagements reçus** | |
| Avals et autres garanties bancaires | - |
| Facilité de caisse (concours bancaires courants) : | |
| ■ autorisé | 161 500 |
| ■ utilisé (bilan) | 7 |
| ■ non utilisé (hors bilan) | 161 493 |
| Crédit moyen terme | |
| ■ autorisé | 950 000 |
| ■ utilisé (bilan) | - |
| ■ non utilisé (hors bilan) | 950 000 |
| Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations immobilières | 67 160 |
| Valeur nette comptable des biens pris en crédit-bail | 15 176 |
| Couverture de change [(1)] | 67 099 |
| Couverture de taux | 400 000 |
| **TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS** | **1 644 132** |

*(1) Y compris les contrats de change interne.*

**Autres engagements hors bilan :**

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.

Par ailleurs Sopra Steria Group garantit le niveau de contribution à verser par ses filiales britanniques au titre des plans de pension dans le cas où celles-ci seraient défaillantes. 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 défaillante.

## 6.4. Produits à recevoir et charges à payer

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| **Produits à recevoir** | | |
| Fournisseurs - Avoirs à recevoir | 550 | 673 |
| Clients et comptes rattachés | 75 956 | 151 490 |
| Créances fiscales et sociales | 571 | 3 997 |
| Disponibilités | 365 | 5 |
| **TOTAL** | **77 442** | **156 165** |
| **Charges à payer** | | |
| Intérêts courus sur emprunts et dettes financières | 4 967 | 4 717 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 72 434 | 64 397 |
| Clients - Avoirs à établir | 16 636 | 15 363 |
| Dettes fiscales et sociales | 129 346 | 147 591 |
| **TOTAL** | **223 383** | **232 068** |

# 6.5. Engagements de retraite

## 6.5.1. MONTANT COMPTABILISÉ AU BILAN

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Valeur actualisée de l'obligation financée avec corridor | 71 398 | 67 575 |
| Juste valeur des actifs du régime | - | - |
| Différentiel | - | - |
| **Valeur actualisée de l'obligation financée** | **71 398** | **67 575** |
| Pertes actuarielles non comptabilisées (différence) | - 3 188 | - 3 749 |
| Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs | - | - |
| Coût non comptabilisé des services passés | - 413 | - 632 |
| **Passif net au bilan (provision après dotation de l'année)** | **67 798** | **63 194** |
| **Montants au bilan** | **-** | **-** |
| Passifs | 67 798 | 63 194 |
| Actifs | - | - |
| **OBLIGATION NETTE AU BILAN** | **67 798** | **63 194** |

## 6.5.2. MONTANT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT

| *(en milliers d'euros)* | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|---|---|
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | 5 043 | 5 141 |
| Intérêts sur l'obligation | 1 195 | 1 119 |
| Pertes actuarielles nettes comptabilisées au titre de l'exercice | - | 6 |
| Coût des services passés | 220 | 220 |
| Pertes (profits) sur réductions et liquidations | - | - |
| **Total porté dans le poste** *Dotation d'exploitation* | **6 458** | **6 486** |
| Rendement réel sur actifs du régime | - | - |
| **Passif net à l'ouverture (avec corridor)** | **63 193** | **57 888** |
| Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat | 3 187 | 5 306 |
| Cotisations | - | - |
| Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs | 1 417 | - |
| **PASSIF NET À LA CLÔTURE** | **67 798** | **63 194** |

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 : soixante-cinq ans ;
- taux d'évolution des salaires : 2,5 % ;
- taux d'actualisation : 1,89 %.

# 6.6. Plan d'actionnariat salarié

## 6.6.1. PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ « WE SHARE 2018 »

Le Conseil d'administration a décidé le 18 janvier 2018 la mise en œuvre d'un plan d'actionnariat salarié réservé aux salariés de la Société et de ses filiales détenues à plus de 50 % en France, adhérentes au plan d'épargne de groupe (le « PEG »), ainsi que de ses filiales en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Suède, Suisse et Inde, adhérentes au plan d'épargne groupe international (le « PEGI »).

Au Royaume-Uni, un Share Incentive Plan (le « SIP ») est mis en place selon des conditions juridiques spécifiques.

Les salariés ont pu acquérir des actions Sopra Steria dans le cadre d'une formule d'acquisition dite classique et bénéficier d'un abondement correspondant à une action gratuite pour une action acquise, dans la limite de 3 000 € brut.

L'offre d'actions Sopra Steria aux salariés du Groupe a été réalisée par une cession d'actions existantes autodétenues et préalablement rachetées par Sopra Steria dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 juin 2015.

Hors SIP, cette offre a porté sur un nombre de 212 120 actions de la Société, correspondant à 106 071 actions acquises par les salariés et 106 049 actions gratuites attribuées au titre de l'abondement.

Quant aux salariés de Sopra Steria Group, ils ont souscrit à 55 525 actions et ont reçu 55 525 actions au titre de l'abondement.

Dans les comptes annuels de la Société, la mise en œuvre de ce plan a eu comme impact au compte de résultat :

- une plus-value de cession sur les titres souscrits par les salariés d'un montant de 127 K€ ;
- une charge de personnel relative à l'abondement d'un montant de 9 063 K€.

## 6.6.2. PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE DANS LE CADRE D'UN DISPOSITIF D'INCITATION À LONG TERME

En 2018, quatre plans d'attribution gratuite d'actions de performance étaient en cours :

- un plan apporté lors de la fusion Steria (en actions Steria) :

  Le plan n° 13, préalablement autorisé par une décision de l'Assemblée générale de Group Steria SCA du 15 mai 2012 est arrivé à échéance en octobre 2018.

- trois plans pluriannuels Sopra Steria Group dits « LTI 2016 », « LTI 2017 », « LTI 2018 ».

  L'Assemblée générale mixte de Sopra Steria Group en date du 22 juin 2016 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.

| | Plans apportés lors de la fusion Sopra Steria | Plan Sopra Steria | | |
|---|---|---|---|---|
| | Plan n° 13 (1) | Plan LTI 2016 (2) | Plan LTI 2017 (2) | Plan LTI 2018 (2) |
| Date d'Assemblée générale | 22/05/2014 | 22/06/2016 | 22/06/2016 | 22/06/2016 |
| Date d'attribution par le Conseil d'aministration | 15/10/2014 | 24/06/2016 | 24/02/2017<br>25/10/2017 | 16/02/2018 |
| Nombre total d'actions attribuées sous conditions | 79 500 | 88 500 | 109 000 | 128 000 |
| Nombre d'actions attribuées aux : | | | | |
| ■ mandataires sociaux | - | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| ■ 10 premiers attributaires salariés | 21 800 | 19 000 | 20 000 | 21 000 |
| Date d'attribution définitive | | | | |
| ■ France | 15/10/2017 | 31/03/2019 | 31/03/2020 | 31/03/2021 |
| ■ Autres pays | 15/10/2018 | 31/03/2019 | 31/03/2020 | 31/03/2021 |
| Expiration de la période de conservation | | | | |
| ■ France | 15/10/2019 | | | |
| ■ Autres pays | (3) | | | |
| Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1er janvier 2018 | 32 500 | 68 810 | 86 940 | - |
| Attributions réalisées en 2018 | 31 900 | - | - | - |
| Nombre de droits annulés en 2018 | 600 | 16 192 | 19 508 | 30 001 |
| Attributions définitives au 31 décembre 2018 | 52 100 | - | - | - |
| **ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2018** | **-** | **52 618** | **67 432** | **97 999** |

*(1) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performance en fonction des évolutions du Résultat Opérationnel d'Activité (ROA) et du chiffre d'affaires consolidé sur une période de deux années.*

*(2) Plan avec attribution condionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performance en fonction des évolutions sur 3 ans du Résultat Opérationnel d'Activité (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du free cash flow consolidé.*

*(3) Pas de période d'indisponibilité.*

## 6.7. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction

Les jetons de présence versés en 2018 au titre de l'exercice 2017 se sont élevés à 500 K€.

Les rémunérations versées en 2018 aux organes de direction s'élèvent à 1 209 K€.

## 6.8. Effectifs

L'effectif moyen 2018 s'élève à 12 636 personnes.

L'effectif au 31 décembre 2018 est de 13 573 personnes.

## 6.9. 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.

## 6.10. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Néant.

## 6.11. 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 malis fusion inclus | | Prêts et avances consentis par la Société | Montant des cautions et avals donnés | Chiffre d'affaires hors taxes | Résultats | Dividendes encaissés par la Société |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Brute | Nette | | | | | |
| **Filiales** | | | | | | | | | | |
| Sopra Banking Software (France) | 161 867 | - 67 884 | 100 | 154 442 | 154 442 | 144 408 | 28 000 | 243 987 | - 53 433 | - |
| Sopra HR Software (France) | 13 110 | 33 831 | 100 | 3 171 | 3 171 | - | 7 100 | 163 452 | 14 587 | 6 555 |
| Sopra Steria Holdings Ltd (Angleterre) | 19 946 | 190 356 | 100 | 388 753 | 388 753 | - | - | - | 3 431 | - |
| Sopra Steria Group SpA (Italie) | 3 660 | 3 192 | 100 | 12 503 | 12 503 | - | - | 76 112 | 2 914 | 732 |
| Sopra Steria España SAU (Espagne) | 24 000 | 53 055 | 100 | 116 747 | 116 747 | - | - | 198 988 | 11 011 | 5 000 |
| Beamap (France) | 10 | 1 172 | 100 | 2 775 | 2 775 | - | - | 3 248 | 242 | - |
| Sopra Steria AB (Suède) | 683 | 17 183 | 100 | 33 673 | 33 673 | - | - | 564 | | - |
| Sopra Steria A.G. (Suisse) | 4 086 | 7 312 | 99 | 37 561 | 37 561 | - | 4 437 | 46 704 | 3 050 | 2 416 |
| Sopra Steria A/S (Danemark) | 1 339 | 1 914 | 100 | 12 220 | 9 086 | - | 536 | 12 835 | 512 | - |
| Sopra Steria Benelux (Belgique) | 9 138 | 1 980 | 99 | 45 756 | 45 756 | - | - | 72 230 | - 59 | 199 |
| Sopra Steria AS (Norvège) | 2 010 | 25 285 | 100 | 126 303 | 126 303 | - | 6 031 | 252 931 | 13 838 | 9 018 |
| Sopra Steria SE (Allemagne) | 10 000 | 18 039 | 100 | 183 153 | 183 153 | - | 18 000 | 332 094 | 2 711 | 13 600 |
| Sopra Steria Asia (Singapour) | 1 283 | 5 417 | 100 | 3 590 | 3 590 | - | 53 695 | 15 342 | 726 | 219 |
| Sopra Steria Infrastructure & Security Services (France) | 26 155 | - 7 094 | 100 | 39 617 | 39 617 | - | - | 243 273 | 3 392 | - |
| Steria Medshore SAS (Maroc) | 640 | 1 019 | 100 | 2 688 | 1 671 | 1 149 | - | - | - 53 | - |
| Sopra Steria Polska Sp. Z o.o. (Pologne) | 4 286 | 2 683 | 100 | 10 800 | 10 800 | - | - | 27 808 | 1 839 | 1 291 |
| Sopra Steria UK Corporate Ltd (Angleterre) | 19 936 | 207 908 | 100 | 389 600 | 389 600 | - | - | - | 25 403 | - |
| CIMPA (France) | 152 | 16 259 | 100 | 100 000 | 100 000 | - | - | 105 619 | 5 421 | 5 000 |
| Tecfit (France) | 833 | 11 673 | 88 | 46 709 | 46 709 | - | - | 1 165 | - 121 | - |
| Sopra Steria Services (France) | 10 | - 5 | 100 | 10 | 10 | - | - | - | - 1 | - |
| XYZ 12 2016 (France) | 10 | - 3 | 100 | 10 | 10 | - | - | - | - 1 | - |
| S2Com Consulting (USA) | 9 | 44 | 62 | 5 | 5 | - | - | 3 | - 21 | - |
| **PARTICIPATIONS** | | | | | | | | | | |
| La foncière numérique | nc | nc | 8 | 80 | 80 | 4 470 | - | nc | nc | - |
| CS Communication et Systèmes | nc | nc | 11 | 15 548 | 9 899 | - | - | nc | nc | - |
| Sentryo | nc | nc | 9 | 1 500 | 1 500 | - | - | nc | nc | - |
| Axway Software | 42 420 | 213 026 | 33 | 73 859 | 73 859 | - | - | 157 202 | 23 120 | 1 383 |

## 6.12. Tableau des résultats des cinq derniers exercices

| *(en euros)* | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Situation financière en fin d'exercice** | | | | | |
| ■ Capital social | 20 548 | 20 548 | 20 532 | 20 447 | 20 372 |
| ■ Nombre d'actions émises | 20 548 | 20 548 | 20 532 | 20 447 | 20 372 |
| ■ Nombre d'obligations convertibles en actions | - | - | - | - | - |
| **Résultat global des opérations effectives** | | | | | |
| ■ Chiffre d'affaires hors taxes | 1 553 775 | 1 456 888 | 1 393 280 | 1 289 104 | 1 447 462 |
| ■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions | 127 749 | 140 168 | 169 579 | 39 930 | - 108 916 |
| ■ Impôts sur les bénéfices | - 26 012 | - 16 314 | - 3 368 | - 8 286 | - 18 678 |
| ■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions | 124 706 | 141 770 | 142 022 | 33 358 | - 118 714 |
| ■ Montant des bénéfices distribués | 38 013 | 49 314 | 45 170 | 34 759 | 38 706 |
| **Résultat des opérations réduit à une seule action** | | | | | |
| ■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions | 7,48 | 7,62 | 8,42 | 2,36 | - 4,43 |
| ■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions | 6,07 | 6,90 | 6,92 | 1,63 | - 5,83 |
| ■ Dividende versé à chaque action | 1,85 | 2,40 | 2,20 | 1,70 | 1,90 |
| **Personnel** | | | | | |
| ■ Nombre de salariés | 13 083 | 13 238 | 13 086 | 12 793 | 15 213 |
| ■ Montant de la masse salariale | 610 196 | 593 410 | 575 237 | 580 995 | 699 464 |
| ■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.) | 299 928 | 296 846 | 264 663 | 258 907 | 309 484 |

## 6.13. Échéancier des dettes fournisseurs et des créances clients

| | 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 |
| **(A) TRANCHE DE RETARD DE PAIEMENT** | | | | | | |
| Nombre de factures concernées | 0 | | | | | 15 004 |
| Montant total des factures concernées (K€ TTC) | | 28 069 | 9 030 | 1 562 | 9 271 | 47 932 |
| Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT) | | 1,5 % | 0,5 % | 0,1 % | 0,5 % | 2,6 % |
| **(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES** | | | | | | |
| Nombre de factures exclues | | | | | | 14 |
| Montant total des factures exclues (K€ TTC) | | | | | 144 | 144 |
| **(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)** | | | | | | |
| Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement | ■ Délais contractuels : 45 j<br>■ Délais légaux : 45 j | | | | | |

| | 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 |
| **(A) TRANCHE DE RETARD DE PAIEMENT** | | | | | | |
| Nombre de factures concernées | 0 | | | | | 16 911 |
| Montant total des factures concernées (K€ TTC) | | 9 977 | 1 789 | 453 | 1 313 | 13 532 |
| Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT) | | 1,5 % | 0,3 % | 0,1 % | 0,2 % | 2,1 % |
| **(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES** | | | | | | |
| Nombre de factures exclues | | | | | | |
| Montant total des factures exclues (K€ TTC) | | | | | | |
| **(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)** | | | | | | |
| Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement | ■ Délais contractuels : 30 à 45 j<br>■ Délais légaux : 45 j | | | | | |

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

## 1. 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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## 2. Fondement de l'opinion

### 2.1. 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.

### 2.2. 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 2018 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.

## 3. 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 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.

### 3.1 RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Note 3.11.4 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 2018, le chiffre d'affaires de la Société s'élève à 1,6 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 3.11.4 « Prestations objet d'un contrat au forfait » 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.

### 3.2. ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(Notes 3.3 et 4.1.3 de l'annexe aux comptes annuels)

**Risque identifié**

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 1 845 millions d'euros et représentent 66,9 % du total bilan.

Comme présenté en note 3.3 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 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 notes 3.3 et 4.1.3 de l'annexe aux comptes annuels.

### 3.3. PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

(Notes 3.10.1 et 4.4.1 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 les notes 3.10.1 et 4.4.1 de l'annexe aux comptes annuels. La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2018 s'élève à 67,8 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 duration ;
- 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 notes 3.10.1 et 4.4.1 de l'annexe aux comptes annuels.

## 4. 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.

### 4.1. INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

### 4.2. 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 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.

### 4.3. AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assuré 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.

## 5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### 5.1. 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 2018, le cabinet Mazars était dans la 19e année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia dans la 33e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 19 et 29 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## 6. 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.

## 7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### 7.1. OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que 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.

## 7.2. 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.

Les Commissaires aux comptes

*Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2019*

| **Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia** | **Mazars** |
|---|---|
| Olivier Juramie | Bruno Pouget |

# Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

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 et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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 ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

■ Convention conclue avec la société Éric Hayat Conseil

Votre Conseil d'administration du 25 octobre 2018 a autorisé la reconduction de la convention conclue initialement le 18 mars 2015 avec la société Éric Hayat Conseil. Cette convention est reconduite sans modification pour une nouvelle période qui prendra fin le 31 décembre 2024.

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.

Pour mémoire, une convention identique avait été conclue le 18 mars 2015 pour une période s'achevant le 31 décembre 2018. La charge enregistrée par votre société au titre de cette convention s'élève à 302 450 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Au cours de sa réunion du 16 février 2018, 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 Éric Hayat, Président de la société Éric Hayat Conseil et Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group.

## 2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

**Conventions et engagements approuvés 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 et engagements suivants, déjà approuvés 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, 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 802 794 € au titre de l'exercice 2018.

Au cours de sa réunion du 16 février 2018, 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.

■ Personnes concernées :

| Nom | Fonctions |
|---|---|
| Pierre Pasquier | Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group<br>Président-Directeur général de Sopra GMT |
| François Odin* | Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group<br>Directeur général délégué et administrateur de Sopra GMT |
| Éric Pasquier | Administrateur de Sopra Steria Group<br>Directeur général délégué et administrateur de Sopra GMT |

** jusqu'à l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31/12/2017*

### 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 2018, s'est élevé à 53 606 €.

Au cours de sa réunion du 16 février 2018, 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.

■ Personnes concernées :

| Nom | Fonctions |
|---|---|
| Pierre Pasquier | Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group<br>Président du Conseil d'administration d'Axway Software |
| Kathleen Clark Bracco | Représentant permanent de Sopra GMT au Conseil d'administration de Sopra Steria Group<br>Vice-Président du Conseil d'administration d'Axway Software |
| Hervé Saint-Sauveur* | Administrateur de Sopra Steria Group<br>Administrateur d'Axway Software |
| Emma Fernández* | Administrateur de Sopra Steria Group<br>Administrateur d'Axway Software |
| Marie-Hélène Rigal-Drogerys** | Présidente du comité d'audit de Sopra Steria Group<br>Administrateur d'Axway Software |
| Michael Gollner** | Administrateur de Sopra Steria Group<br>Administrateur d'Axway Software |

** Jusqu'à l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31/12/2017.*

*** À compter de l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31/12/2017.*

*Courbevoie et Paris, le 12 avril 2019*

| Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia | Mazars |
|---|---|
| Olivier Juramie | Bruno Pouget |

# 6 CAPITAL ET ACTION SOPRA STERIA GROUP


1. INFORMATIONS GÉNÉRALES 216

2. RÉPARTITION DU CAPITAL 217

3. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL 218

4. DROITS DE VOTE 218

5. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS 218

6. PACTES D'ACTIONNAIRES 219
6.1. Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, management 219
6.2. Pacte Sopra GMT, Soderi 219

7. CONTRÔLE 220
7.2. Composition du Conseil d'administration 220
7.3. Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT 220

8. PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS 220
8.1. Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2018 220
8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2019 221

9. ÉVOLUTION DU CAPITAL 222

10. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL - DILUTION POTENTIELLE 222

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 223

12. AUTORISATIONS D'ÉMISSIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 22 JUIN 2016 ET DU 12 JUIN 2018 223
12.1. Émission avec droit préférentiel de souscription 223
12.2. Émission sans droit préférentiel de souscription 224
12.3. Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription 224

13. INFORMATIONS PRESCRITES PAR LA LOI N° 2006-387 DU 31 MARS 2006 RELATIVE AUX OFFRES PUBLIQUES D'ACQUISITION 225

14. COURS ET VOLUMES MENSUELS DE L'ACTION SUR EURONEXT PARIS 225

15. ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION 226

16. DIVIDENDE PAR ACTION 226

# 1. Informations générales

Le Groupe a été introduit à la Bourse de Paris le 27 mars 1990.

Au 31 décembre 2018, 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 : A *(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 SOFT & C. S.

CAC TECHNOLOGY

EURONEXT FAS IAS

NEXT 150

**Principaux indices extra-financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group**

DJSI Europe index

Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe

Indice Eurozone 120

Gaïa Index

# 2. Répartition du capital

| | Au 31/12/2018 | | | | Au 31/12/2017 | | | | Au 31/12/2016 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actionnaires** | **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 (1) | 4 034 409 | *19,6 %* | *28,7 %* | *28,8 %* | 4 034 409 | *19,6 %* | *28,8 %* | *28,8 %* | 4 034 409 | *19,7 %* | *28,4 %* | *28,5 %* |
| Famille PASQUIER | 108 616 | *0,5 %* | *0,8 %* | *0,8 %* | 119 338 | *0,6 %* | *0,9 %* | *0,9 %* | 119 538 | *0,6 %* | *0,9 %* | *0,9 %* |
| Famille ODIN | 222 729 | *1,1 %* | *1,7 %* | *1,7 %* | 231 609 | *1,1 %* | *1,7 %* | *1,7 %* | 234 870 | *1,1 %* | *1,8 %* | *1,8 %* |
| Management | 245 719 | *1,2 %* | *1,7 %* | *1,7 %* | 257 563 | *1,3 %* | *1,7 %* | *1,7 %* | 265 997 | *1,3 %* | *1,9 %* | *1,9 %* |
| dont Sopra Développement (2) | 1 | *0,00 %* | *0,00 %* | *0,00 %* | 1 | *0,0 %* | *0,0 %* | *0,0 %* | 1 | *0,0 %* | *0,0 %* | *0,0 %* |
| dont SEI (3) | 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 (4) | 211 890 | *1,0 %* | *1,5 %* | *1,5 %* | 223 734 | *1,1 %* | *1,5 %* | *1,5 %* | 232 168 | *1,1 %* | *1,6 %* | *1,6 %* |
| *Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, Management* | **4 611 473** | *22,4 %* | *32,9 %* | *33,0 %* | **4 642 919** | *22,6 %* | *33,2 %* | *33,2 %* | **4 654 814** | *22,7 %* | *32,9 %* | *33,1 %* |
| Soderi | 1 | *0,00 %* | *0,00 %* | *0,00 %* | 1 | *0,0 %* | *0,0 %* | *0,0 %* | 1 | *0,0 %* | *0,0 %* | *0,0 %* |
| *Pacte Sopra GMT et Soderi* | **4 034 410** | *19,6 %* | *28,7 %* | *28,8 %* | **4 034 410** | *19,6 %* | *28,8 %* | *28,8 %* | **4 034 410** | *19,7 %* | *28,4 %* | *28,5 %* |
| **Concert Global (5)** | **4 611 474** | *22,4 %* | *32,9 %* | *33,0 %* | **4 642 920** | *22,6 %* | *33,2 %* | *33,2 %* | **4 654 815** | *22,7 %* | *32,9 %* | *33,1 %* |
| Participations gérées pour le compte de salariés | 1 440 195 | *7,0 %* | *8,3 %* | *8,3 %* | 1 435 882 | *7,0 %* | *7,4 %* | *7,4 %* | 1 563 582 | *7,6 %* | *8,6 %* | *8,6 %* |
| dont FCPE, actionnariat We Share et SIP Trust (6) | 1 185 013 | *5,8 %* | *7,4 %* | *7,4 %* | 1 161 049 | *5,7 %* | *6,4 %* | *6,4 %* | 1 270 911 | *6,2 %* | *7,4 %* | *7,5 %* |
| dont autres trusts britanniques (7) | 255 182 | *1,2 %* | *1,0 %* | *1,0 %* | 274 833 | *1,3 %* | *1,0 %* | *1,0 %* | 292 671 | *1,4 %* | *1,1 %* | *1,1 %* |
| Public | 14 444 709 | *70,3 %* | *58,6 %* | *58,7 %* | 14 456 185 | *70,4 %* | *59,4 %* | *59,4 %* | 14 201 324 | *69,2 %* | *58,1 %* | *58,3 %* |
| Autodétention | 51 323 | *0,2 %* | *0,2 %* | *0,0 %* | 12 714 | *0,1 %* | *0,0 %* | *0,0 %* | 112 074 | *0,5 %* | *0,4 %* | *0,0 %* |
| **TOTAL** | **20 547 701** | *100,0 %* | *100,0 %* | *100,0 %* | **20 547 701** | *100,0 %* | *100,0 %* | *100,0 %* | **20 531 795** | *100,0 %* | *100,0 %* | *100,0 %* |

*(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) Cumul du pacte Sopra GMT - Famille Pasquier – Famille Odin – Management et du pacte Sopra GMT - Soderi*
*(6) 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.*
*(7) Les autres Trusts britanniques sont des Trusts dont les actifs peuvent bénéficier aux salariés britanniques et indiens, et notamment via l'actionnariat salarié.*

Le capital de Sopra GMT est réparti de la façon suivante :

| **Actionnariat de Sopra GMT** | 31/12/2018 | | 31/12/2017 | | 31/12/2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actionnaires** | **Actions** | **% du capital** | **Actions** | **% du capital** | **Actions** | **% du capital** |
| Famille Pasquier | 318 050 | *68,44 %* | 318 050 | *68,44 %* | 318 050 | *68,61 %* |
| Famille Odin | 132 050 | *28,41 %* | 132 050 | *28,41 %* | 132 050 | *28,49 %* |
| Managers actifs et retraités Sopra Steria Group | 14 624 | *3,15 %* | 14 624 | *3,15 %* | 13 474 | *2,90 %* |
| **TOTAL** | **464 724** | *100,00 %* | **464 724** | *100,00 %* | **463 574** | *100,00 %* |

# 3. Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représentait 7,0 % du capital (1 440 195 actions) et 8,3 % 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 5,8 % du capital (1 185 013 actions) et 7,4 % des droits de vote. Elles résultent :

- des plans d'actionnariat salarié *We share* 2016, 2017 et 2018 pour 485 150 actions ;
- du rapprochement effectué avec le groupe Steria en 2014 et de l'apport, par les FCPE Groupe Steriactions et Steriashares, de l'ensemble leurs titres groupe Steria à l'offre publique d'échange pour 432 930 actions ;
- du plan d'attribution d'actions gratuites Sopra Group de 2012 pour 148 380 actions ;
- des SIP au Royaume Uni pour 118 553 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 (255 182 actions) et 1,0 % des droits de vote. En 2018, les actions de ces trusts ont permis l'abondement du SIP.

# 4. Droits de vote

Au 31 décembre 2018, le nombre total de droits de vote exerçables s'élevait à 26 147 566 et celui des droits de vote théoriques à 26 198 889.

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 2018, 5 651 188 actions, soit 27,5 % du capital, disposaient d'un droit de vote double.

# 5. Franchissements de seuils

En 2018, 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 24/12/2018 | 218C2067 | FIL Limited | 5 % | | hausse | 1 028 049 | 5,003 % | 1 028 049 | 3,94 % |
| 28/09/2018 | 218C1623 | DNCA Finance | 5 % | | hausse | 1 027 923 | 5,003 % | 1 027 923 | 3,93 % |

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

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 ont conclu le 9 juin 2014 un pacte d'actionnaires au titre duquel ils déclarent 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, prendra fin le 12 août 2019.

Le pacte d'actionnaires prévoit 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 comporte 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 2018 :

- le concert global découlant des pactes mentionnés ci-dessus (au sein duquel Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, est l'actionnaire prédominant) détient 32,9 % des droits de vote théoriques ;
- les participations gérées pour le compte des salariés représentent 8,3 % des droits de vote théoriques ;

Le pourcentage moyen de droits de vote attachés aux actions détenues par les actionnaires présents ou représentés aux deux dernières Assemblées générales de Sopra Steria Group s'est élevé à environ 80 %.

## 7.2. Composition du Conseil d'administration

Le concert global dispose de six sièges sur quinze que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2018 et à ce jour : trois administrateurs représentent Sopra GMT, dont le Président du Conseil d'administration, trois administrateurs sont issus de Steria deux appartiennent également au Conseil d'administration de Soderi.

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 :

- l'engagement pris par Sopra GMT dans le cadre du pacte d'actionnaires avec Soderi de ne pas exercer le droit de vote double attaché aux actions Sopra Steria Group qu'elle détient pour l'approbation de résolutions non adoptées ou non agréées par le Conseil d'administration de Sopra Steria Group ;
- 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 sept administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentant les salariés ;
- l'étendue des attributions des comités spécialisés composés en majorité (Comité d'audit et Comité des rémunérations) ou à parité (Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance) 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 2018

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 2018, 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 2019.

Ce programme de rachat d'actions a été utilisé de la façon suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

### 8.1.1. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 31 décembre 2017, 5 500 actions étaient affectées au contrat de liquidité.

Du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2018, Sopra Steria Group, a racheté dans le cadre du contrat de liquidité 251 222 actions au prix moyen de 151,91 € et vendu 237 422 actions au prix moyen de 152,17 €.

Au 31 décembre 2018, 19 300 actions restaient détenues par la Société au titre du contrat de liquidité. Leur prix de revient unitaire est de 95,00 €.

### 8.1.2. AFFECTATION AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS

En 2018, la Société a mis en place un plan d'actionnariat au profit des salariés du Groupe par voie de cessions d'actions.

Au 31 décembre 2017, 7 214 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 2018, la Société a acquis 235 000 actions au prix moyen de 158,65 €. 106 071 actions ont été cédées aux salariés au prix de 164,43 € et 106 049 actions leur ont été attribuées

gratuitement au titre de l'abondement (à raison d'une action abondée pour une action acquise). Parmi ces actions, 10 769 ont été transférées gratuitement du Trust SSET à Sopra Steria Group pour abonder le plan d'actionnariat des salariés indiens.

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share Incentive Plan – SIP » mis en œuvre par Sopra Steria Group au Royaume-Uni, 865 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, 7 975 actions gratuites ont été distribuées dans le cadre de la livraison et attribution définitive des actions gratuites de performance du plan n° 13 décidé par l'Assemblée générale de Steria du 22/05/2014, aux bénéficiaires hors de France remplissant l'ensemble des conditions du plan.

Compte tenu de ces éléments, au 31 décembre 2018, la Société détenait 32 023 actions affectées à cet objectif. Leur prix de revient est de 156,53 €.

Au 31 décembre 2018, Sopra Steria Group détenait 51 323 actions propres représentant 0,2 % du capital.

## 8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2019

### 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 12 juin 2019.

#### a. Nombre de titres et parts du capital détenus par la Société

Au 31 mars 2019 le capital de la Société était composé de 20 547 701 actions.

À cette date, la Société détenait 65 364 actions propres, représentant 0,32 % du capital.

#### b. Répartition par objectif des titres détenus par la Société

Au 31 mars 2019, les actions propres détenues par la Société étaient réparties selon les objectifs suivants :

- mise en œuvre du contrat de liquidité : 8 300 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 : 52 287 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 12 juin 2019, 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 2018, 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 200 €.

#### 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 12 juin 2019, soit jusqu'au 11 décembre 2020.

# 9. Évolution du capital

Au 31 décembre 2018, 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 :

| | | | | Nombre d'actions | | Apports | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Année | Nature de l'opération | Montant du capital après opération | Nominal | Créées | Total | Nominal | Primes ou réserves |
| 2011 | Augmentation de capital par levées d'options | 47 415 780 € | 4 € | 9 300 | 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 € | - | - | - | - |

# 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, page 133 de l'annexe aux comptes consolidés et 6.6.2 de l'annexe aux comptes annuels, page 203.

Des plans LTI (*Long Term Incentive*) ont été décidés en 2016, 2017, 2018. Le nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2018 s'élève à 218 049. À ce jour le Conseil d'administration a exprimé une préférence pour l'acquisition des titres nécessaires sur le marché, afin d'éviter tout effet dilutif pour les actionnaires.

# 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 2018 et portant sur des actions Sopra Steria Group sont les suivantes :

| Catégorie [1] | Nom | Fonction | Nature de l'opération [2] | Date de l'opération | Nombre de titres | Prix unitaire | Montant de l'opération |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a | Geneviève Brunissen, épouse Hayat | Personne liée à l'administrateur Éric Hayat | D | 27/03/2018 | 970 | 0,00 € | 0,00 € |
| a | Michael Gollner | Administrateur | A | 06/09/2018 | 100 | 145,80 € | 14 580,00 € |
| a | Kathleen Clark Bracco | Représentant permanent de Sopra GMT | A | 30/10/2018 | 45 | 94,25 € | 4 241,25 € |

*(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.*

# 12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 22 juin 2016 et du 12 juin 2018

## 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 2018 résolution 21 | 18 mois (décembre 2019) | 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 adhérant à un plan d'épargne entreprise | 12 juin 2018 résolution 22 | 26 mois (août 2020) | 3 % (1) | | Aucune |
| Option de souscription d'actions | 22 juin 2016 résolution 24 | 38 mois (août 2019) | 3 % (1) | 0,6 % | Aucune |
| Actions gratuites | 12 juin 2018 résolution 23 | 38 mois (août 2021) | 3 % (1) | 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 6 section 2 du document de référence (page 217) ;

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 section 6 (page 219) ;

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 section 2 du présent document de référence (page 217) ;

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 6 section 2 et 6 du document de référence (pages 217 et 219) ;

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* » ;

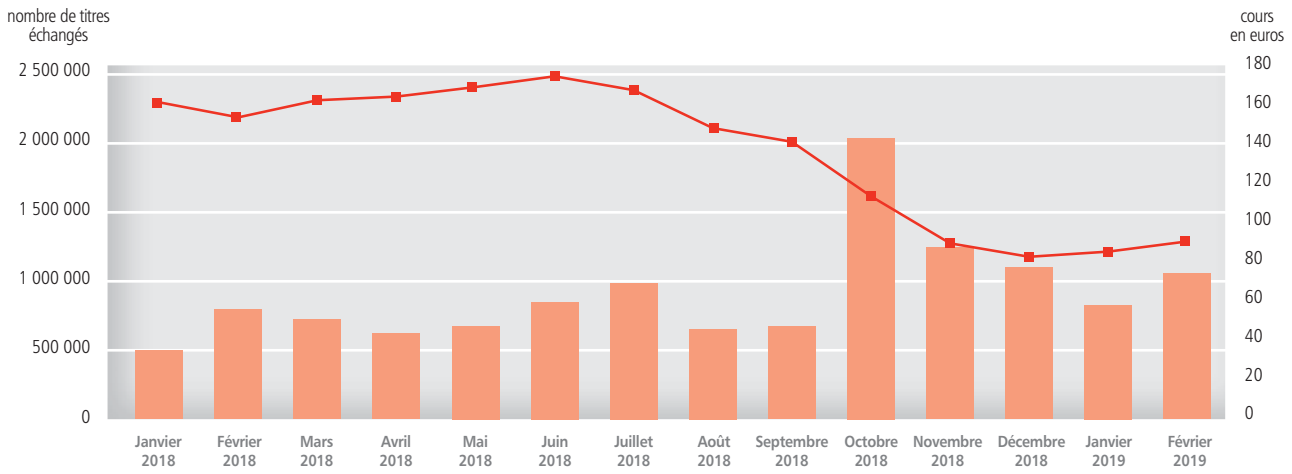
8 les pouvoirs du Conseil d'administration sont ceux décrits à l'article 17 des statuts. « *Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans 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 22 juin 2016 en sa résolution 24, par celle du 12 juin 2018 en ses résolutions 13 à 23 ;

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 et amendé en juillet 2016 et l'emprunt obligataire Euro PP mis en place par Groupe Steria en avril 2013 ;

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



# 15. Évolution du cours de l'action

| Mois | Nombre de séances de cotation | Cours cotés en euros | | Moyenne clôture | Transactions | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Plus haut | Plus bas | | Nombre de titres échangés | Capitaux *(en millions d'euros)* |
| janvier 2018 | 22 | 168,50 | 154,50 | 164,15 | 499 789 | 82,07 |
| février 2018 | 20 | 168,50 | 145,80 | 156,31 | 796 878 | 124,71 |
| mars 2018 | 21 | 171,10 | 153,30 | 165,24 | 722 357 | 118,90 |
| avril 2018 | 20 | 177,60 | 159,10 | 167,15 | 621 124 | 104,26 |
| mai 2018 | 22 | 177,70 | 164,40 | 172,14 | 675 780 | 116,31 |
| juin 2018 | 21 | 187,90 | 170,50 | 177,74 | 849 229 | 151,12 |
| juillet 2018 | 22 | 178,50 | 138,60 | 170,49 | 989 153 | 161,14 |
| août 2018 | 23 | 154,30 | 147,60 | 150,70 | 655 084 | 98,72 |
| septembre 2018 | 20 | 154,70 | 135,30 | 143,54 | 673 177 | 96,17 |
| octobre 2018 | 23 | 140,70 | 84,45 | 115,10 | 2 040 731 | 205,61 |
| novembre 2018 | 22 | 102,70 | 81,95 | 90,54 | 1 245 395 | 112,46 |
| décembre 2018 | 19 | 93,35 | 75,65 | 83,51 | 1 098 811 | 91,34 |
| janvier 2019 | 22 | 94,50 | 78,10 | 86,21 | 828 729 | 70,62 |
| février 2019 | 20 | 110,90 | 81,45 | 91,55 | 1 057 471 | 101,07 |

*(source : Euronext Paris)*

# 16. Dividende par action

| Exercice | Nombre de titres rémunérés | Dividende par action |
|---|---|---|
| 2013 | 11 908 183 | 1,90 € |
| 2014 | 20 062 614 | 1,90 € |
| 2015 | 20 324 093 | 1,70 € |
| 2016 | 20 517 903 | 2,20 € |
| 2017 | 20 516 807 | 2,40 € |

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 21 février 2019 a décidé de proposer à l'Assemblée du 12 juin 2019 la distribution d'un dividende de 1,85 € par action.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale font l'objet d'un reversement à l'État.

# 7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES


1. CARTE D'IDENTITÉ DE SOPRA STERIA GROUP 228

2. INFORMATIONS RELEVANT D'OBLIGATIONS SPÉCIFIQUES – AUTRES RISQUES 229
2.1. Risques environnementaux 229
2.2. Risques financiers 230
2.3 Risques juridiques & fiscaux 232

3. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS 234
3.1. Conseil d'administration 234
3.2. Direction générale 236
3.3. Assemblées générales 237

4. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE DES COMPTES 239
4.1. Personne responsable du document de référence 239
4.2. Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes 239

5. CALENDRIER INDICATIF DE PUBLICATION DES RÉSULTATS 240

6. LISTE DES INFORMATIONS RÉGLEMENTÉES PUBLIÉES EN 2018 240

7. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 241

# 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

**Direction générale :** 6 avenue Kleber, 75116 Paris

**Forme juridique :** société anonyme.

**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.

**Exercice social :** du 1er 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. 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 1 du présent Document mais nécessitent néanmoins une mention spécifique.

## 2.1. Risques environnementaux

| Description du Risque | Gestion 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.<br><br>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.<br><br>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 3 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document (pages 92 à 98) : les émissions de $CO_2$ 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.<br><br>Le Groupe reste par ailleurs très attentif aux risques potentiels de l'environnement sur l'activité du Groupe. Les risques de transition (augmentation significative des taxes portant sur les carburants, obligations de déclaration d'informations extra-financières plus contraignantes), et les risques physiques (fortes inondations, pollution liée à la hausse des températures, risques sismiques) sont également pilotés au niveau du Groupe, même si compte tenu de leur impact et probabilité au niveau des risques du Groupe, ils n'apparaissent pas comme risques importants dans la cartographie des risques du Groupe et au sens des textes. | La maîtrise des risques environnementaux fait partie des points clefs de la responsabilité d'entreprise du Groupe.<br><br>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.<br><br>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 réglementaires, 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.<br><br>Les risques physiques environnementaux les plus importants pour l'activité de Sopra Steria sont liés aux risques de fortes inondations ou de pollution liée à la hausse des températures. La maîtrise de gestion de ces risques est opérée notamment *via* la mise en œuvre des plans et procédures de continuité et de reprise des activités du Groupe<br><br>Le Groupe considère que la lutte contre le changement climatique doit être intégrée dans l'action de toutes les organisations, entreprises et états.<br><br>Cet enjeu doit permettre grâce aux nouvelles technologies de créer de nouvelles opportunités pour construire un monde plus durable.<br><br>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 3 « Responsabilité d'Entreprise » du présent document (pages 92 à 98). |

## 2.2. Risques financiers

La Direction Financière 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 11.5 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (pages 156 à 163).

### 2.2.1. RISQUE DE LIQUIDITÉ

| Description du Risque | Gestion 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. | 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 2018, le Groupe dispose de lignes de financements de 1,6 Md € dont 950 M€ sont non utilisées. Les lignes bancaires renégociées en 2016 ont fait l'objet d'une extension de maturité à 2023. Une présentation détaillée des lignes de crédit et de leur utilisation figure dans la note 11.5.1 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (pages 156 à 159).<br><br>Les actions engagées pour améliorer la gestion du cycle client ont commencé à porter leurs fruits et se sont traduites en 2018 par une augmentation structurelle du taux de transformation du résultat en flux de trésorerie. |

### 2.2.2. RISQUE DE CHANGE

| Description du Risque | Gestion 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.<br><br>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 :<br>■ 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.) ;<br>■ 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 ;<br>■ 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). | 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.<br><br>Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 11.5.4 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (pages 161 à 163). |

## 2.2.3. RISQUE DE TAUX

| Description du Risque | Gestion 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 | L'endettement du Groupe est constitué de 295 M€ à taux fixe et 496 M€ à taux variable. La liquidité dont dispose le Groupe est placé à taux variable.<br>Au 31 décembre 2018, l'exposition est couverte *via* des instruments de couverture et principalement *via* des options à taux fixe.<br>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.<br>Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 11.5.3 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (pages 159 à 161). |

## 2.2.4. RISQUE SUR ACTIONS

| Description du Risque | Gestion du Risque |
|---|---|
| Le risque sur actions pour le Groupe est principalement constitué des éléments suivants :<br>■ le risque sur les actions détenues dans le cadre de participations :<br>• les actions de la société Axway, participation du Groupe cotée, consolidée dans les comptes,<br>• les actions de la société CS Communication et Systèmes,<br>■ le risque lié aux actions auto détenues et actions détenues et gérés par le SSET Trusts au Royaume-Uni pour le compte des actionnaires et salariés ;<br>■ le risque sur les actifs investis des fonds de pension. | 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 représentent, au 31 décembre 2018, 195,1 M€ et les actions CS Communication et Systèmes représentent, au 31 décembre 2018, 9,98 M€.<br>Ces investissements en actions, participations minoritaires, sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Par ailleurs, eu égard au nombre limité d'actions auto détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque significatif concernant lesdites actions (341 371 actions auto détenues au 31/12/2018).<br>La valeur des actions auto détenues 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 13.1.2 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (page 167).<br>La Direction Financière participe aux points réguliers faits avec les Trusts qui gèrent les assets des fonds au Royaume-Uni, ainsi qu'aux négociations triennales. Les prochaines négociations triennales sont programmées en 2020. |

## 2.2.5. RISQUE DE CONTREPARTIE BANCAIRE

| Description du Risque | Gestion 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. | 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.<br>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.<br>Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 11.5.2 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (page 159). |

### 2.2.6. RISQUE CREDIT CLIENT

| Description du Risque | Gestion 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.<br><br>Néanmoins, le Groupe peut être exposé à des risques de crédit client.<br><br>Le DSO s'élève à 61 jours au 31 décembre 2018 contre 68 jours au 31 décembre 2017.<br><br>Rapportées au chiffre d'affaires, les provisions pour créances douteuses représentent 0,4 % du chiffre d'affaires consolidés du Groupe au 31 décembre 2018. | 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 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.<br><br>Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 7.2 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (page 141). |

## 2.3 Risques juridiques & fiscaux

### 2.3.1 RISQUES LIES A DES CHANGEMENTS LÉGISLATIFS OU RÉGLEMENTAIRES SIGNIFICATIFS

| Description du Risque | Gestion 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).<br><br>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.<br><br>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. | 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.<br><br>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.<br><br>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. |

## 2.3.2 RISQUES LIES À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

| Description du Risque | Gestion 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. | 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.<br><br>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.<br><br>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 progicielle « Sopra Banking Platform », destinée aux banques et institutions financières. |

**Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage**

Dans le cadre de la gestion courante de l'activité du Groupe, certaines sociétés peuvent être impliquées dans des procédures judiciaires.

Les litiges en cours ont fait l'objet de provisions détaillées à la note 10.1 du chapitre 4 « Comptes consolidés » du présent document (page 151).

En matière fiscale, le Groupe fait face à des demandes des autorités fiscales, principalement en France et en Inde. En France, les litiges fiscaux portent essentiellement sur le crédit d'impôt recherche. En Inde, les litiges portent notamment sur les modalités des exonérations fiscales temporaires dont a bénéficié le Groupe dans le passé, sur l'application de retenues à la source sur certains flux et sur la politique de prix de transfert. Ces demandes font l'objet de recours lors de phases précontentieuses devant les différentes instances administratives ou contentieuses devant les tribunaux. Au 31 décembre 2018, le montant des provisions relatives à ces risques fiscaux s'élève à 44,2 M€ pour l'ensemble du Groupe.

Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires et d'arbitrage qui pourraient avoir des effets significatifs autres que ceux reflétés dans la situation financière. À ce jour, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et du Groupe.

Néanmoins, Sopra Steria ne peut exclure que de nouvelles procédures contentieuses soient initiées à raison d'événements ou de faits qui ne seraient pas connus à ce jour ou dont le risque associé n'est pas encore déterminable et/ou quantifiable. De telles procédures pourraient alors avoir un effet défavorable significatif sur le résultat net du Groupe ou sur son image.

# 3. 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*.

## 3.1. 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 1er 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 actionnaires 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'acquérir 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.

## 3.2. 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.

## 3.3. 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.

# 4. Responsable du document de référence et informations sur le contrôle des comptes

## 4.1. Personne responsable du document de référence

**Nom et fonction du responsable du document de référence**

Monsieur Vincent PARIS, Directeur général.

## 4.2. Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

### 4.2.1. 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.

# 5. Calendrier indicatif de publication des résultats

| Date de publication | Événement | Date de réunion |
|---|---|---|
| 22 février 2019 avant Bourse | Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2018 | 22 février 2019 |
| 26 avril 2019 avant Bourse | Chiffre d'affaires 1er trimestre 2019 | - |
| | Assemblée générale annuelle | 12 juin 2019 |
| 26 juillet 2019 avant Bourse | Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2019 | 26 juillet 2019 |
| 25 octobre 2019 avant Bourse | Chiffre d'affaires 3e trimestre 2019 | - |

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.

# 6. Liste des informations réglementées publiées en 2018 (1)

## 6.1. Communiqués de presse publiés au titre de l'information permanente

- 21/12/2018 Sopra Steria et sept banques du groupement bancaire Sparda ont signé une lettre d'intention visant à poursuivre leur collaboration à long terme.
- 26/10/2018 Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2018.
- 23/10/2018 Sopra Steria : acquisition d'Apak.
- 22/10/2018 Sopra Banking Platform et Sopra Banking Amplitude, dans le classement mondial 2018 Forrester Wave™ des plate-formes bancaires digitales.
- 19/10/2018 Ajustement des prévisions de résultats 2018.
- 02/10/2018 Sopra Steria Group : calendrier financier 2019.
- 02/08/2018 Sopra Steria Group : Publication du Rapport financier semestriel 2018.
- 27/07/2018 Résultats semestriels 2018.
- 06/07/2018 Sopra Steria a finalisé l'acquisition de It-Economics.
- 12/06/2018 Assemblée générale mixte du mardi 12 juin 2018.
- 31/05/2018 Sopra Steria annonce le succès de *We Share*, son plan d'actionnariat salarié.
- 15/05/2018 Sopra Steria : projet d'acquisition de It-Economics en Allemagne.
- 04/05/2018 Sopra Steria a finalisé l'acquisition de BLUECARAT.
- 03/05/2018 Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 - Mise à disposition des documents et renseignements préparatoires
- 26/04/2018 Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2018.
- 13/04/2018 Sopra Steria Group : Publication du document de référence 2017
- 20/03/2018 Sopra Steria : mise en place d'un plan d'actionnariat salarié
- 19/02/2018 Résultats annuels 2017
- 08/01/2018 Sopra Steria : projet d'acquisition de BLUECARAT en Allemagne

## 6.2. Document de référence incluant le Rapport financier annuel et ses actualisations

- 13/04/2018 Publication du document de référence 2017 incluant le Rapport financier annuel.

## 6.3. Rapport financier semestriel

- 02/08/2018 Publication du Rapport financier semestriel 2018.

## 6.4. Information financière trimestrielle

- 26/10/2018 Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2018.
- 26/04/2018 Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2018.

## 6.5. Déclarations mensuelles du nombre total de droits de vote et d'actions

- 12 formulaires de déclaration mensuelle.
- 27/04/2018 Déclaration à la date de publication au *BALO* de l'avis préalable à l'Assemblée générale du 12 juin 2018.

## 6.6. Descriptifs des programmes de rachat d'actions et bilans du contrat de liquidité

### Contrat de liquidité

- 03/07/2018 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance.
- 03/01/2018 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance.

### Transactions sur actions propres

- 21/12/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 décembre 2018
- 19/11/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 12 au 16 novembre 2018
- 22/10/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 19 octobre 2018
- 24/09/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 septembre 2018
- 04/09/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 août 2018

*(1) Toutes ces informations sont disponibles sur le site Internet du Groupe https://www.soprasteria.com rubrique Investisseurs.*

- 04/09/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 6 au 10 août 2018
- 06/08/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 30 juillet au 3 août 2018
- 20/07/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 20 juillet 2018
- 03/07/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 juin 2018
- 18/05/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 14 au 18 mai 2018
- 23/04/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 20 avril 2018
- 03/04/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 26 au 30 mars 2018
- 26/03/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 19 au 23 mars 2018
- 19/03/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 12 au 16 mars 2018
- 12/03/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 5 au 9 mars 2018
- 05/03/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 26 février au 2 mars 2018
- 26/02/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 19 au 23 février 2018
- 16/02/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 12 au 16 février 2018
- 19/01/2018 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 19 janvier 2018

### 6.7. Rapports sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- 13/04/2018 Inclus dans le document de référence 2017.

### 6.8. Honoraires des contrôleurs légaux

- 13/04/2018 Inclus dans le document de référence 2017.

### 6.9. Communiqués de mise à disposition ou de consultation des informations relatives aux Assemblées d'actionnaires

- 03/05/2018 Communiqué de mise à disposition des documents et renseignements préparatoires de l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018.

### 6.10. Communiqués relatifs aux modalités de mise à disposition de prospectus

- 13/04/2018 Communiqué de mise à disposition du document de référence 2017.
- 02/08/2018 Communiqué de mise à disposition du Rapport financier semestriel 2018.

# 7. 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.

# 8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE


1. ORDRE DU JOUR 244
Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 244
Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 244

2. PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS 245
2.1. Assemblée générale ordinaire 245
2.2. Assemblée générale extraordinaire 247

3. TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS 248
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 248
Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 250

4. RAPPORTS SPÉCIAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 252

# 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 mercredi 12 juin 2019 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 :**

## Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; approbation des charges non déductibles
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018
3. Affectation du résultat et fixation du dividende
4. Approbation de la convention de prestations de services conclue avec Monsieur Éric Hayat, en tant que convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce
5. Approbation du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce
6. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Pierre Pasquier, Président
7. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général
8. Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président
9. Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur général
10. Fixation des jetons de présence, 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. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique, pour un montant nominal limité au montant du capital social
13. Délégation de compétence à donner 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, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social
14. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

Nous vous informons que le vote des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire nécessite un *quorum* d'un quart des actions ayant droit de vote et une majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Celui des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire requiert un *quorum* du cinquième des actions ayant droit de vote et la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Néanmoins, à titre dérogatoire, le vote de la douzième 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 dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

# 2. Présentation des résolutions

## 2.1. Assemblée générale ordinaire

### 2.1.1. APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE (PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉSOLUTIONS)

Le Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes annuels de la Société et les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 détaillés dans les chapitres 5 (pages 179 à 213) et 4 (pages 107 à 178) du document de référence 2018 ;
- les dépenses fiscalement non déductibles pour un montant de 594 950,40 € et l'impôt correspondant. Ces charges concernent les loyers et l'amortissement du parc de véhicules de fonction de la Société.

Des tables de concordance (en pages 258 à 260) permettent de se reporter rapidement aux informations contenues dans les différents Rapports du Conseil d'administration.

Les Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de la Société et les comptes consolidés du Groupe figurent en pages 208 à 211 et 175 à 178 du document de référence 2018.

### 2.1.2. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT (TROISIÈME RÉSOLUTION)

Le Résultat net social de Sopra Steria Group SA s'élève à 124,7 M€ pour un bénéfice net consolidé part du Groupe de 125,1 M€.

La proposition du Conseil d'administration est de verser un dividende unitaire de 1,85 € par action, soit au total un montant de 38 M€. Ce montant serait ajusté en cas de variation du nombre d'actions ayant droit au dividende.

Le solde serait affecté aux réserves facultatives.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, le dividende, versé au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, donnera obligatoirement lieu à l'application d'un prélèvement forfaitaire (non libératoire) unique de 30 %, au titre de l'impôt sur le revenu (12,8 %) et des prélèvements sociaux (17,2 %).

Les actionnaires pourront opter, lors du dépôt de leur déclaration de revenus, soit pour le maintien du prélèvement forfaitaire unique, soit pour l'assujettissement de ce dividende au barème progressif de l'impôt sur le revenu (sur option globale du contribuable pour l'ensemble des revenus soumis au prélèvement forfaitaire unique) sous déduction du prélèvement forfaitaire non libératoire déjà acquitté et après application d'un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des impôts) et déduction d'une fraction de la CSG (à hauteur de 6,8 %).

La date de détachement du coupon interviendrait le mardi 2 juillet 2019 avant Bourse. Le dividende serait mis en paiement le jeudi 4 juillet 2019.

### 2.1.3. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (QUATRIÈME ET CINQUIÈME RÉSOLUTIONS)

Nous soumettons à votre approbation la convention réglementée suivante, préalablement autorisée par le Conseil d'administration et présentés dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes. Ce rapport figure en pages 212 à 213 du document de référence.

**Approbation du renouvellement de la convention de prestations de services conclue par la Société avec la société Éric Hayat Conseil dont le Président, Monsieur Éric Hayat, est membre du Conseil d'administration, selon les dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce (quatrième résolution)**

La convention avec la société Éric Hayat Conseil permet à Monsieur Éric Hayat de poursuivre son activité de support au grand commerce au bénéfice du groupe Sopra Steria. Elle porte sur la fourniture par Monsieur Éric Hayat de prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale pour le développement d'opérations commerciales stratégiques et prévoit une rémunération de 2 500 € H.T. par jour de prestation. Elle permet de compter, au Conseil d'administration, des membres directement confrontés aux enjeux de positionnement stratégique et commercial du Groupe. Initialement mise en place par Groupe Steria, elle prend la suite d'une convention identique conclue par la Société le 18 mars 2015 pour une durée s'achevant le 31 décembre 2018. Elle est reconduite pour une nouvelle période qui prendra fin le 31 décembre 2024.

**Approbation du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce (cinquième résolution)**

Aucune convention nouvelle, autre que celle présentée ci-dessus n'a été conclue depuis le 1er janvier 2018. Dans la cinquième résolution, nous soumettons à votre approbation, de manière générale, le contenu du Rapport spécial des Commissaires aux comptes. Les conventions réglementées poursuivant leurs effets sont examinées chaque année par le Conseil d'administration qui se prononce sur le maintien de l'autorisation donnée antérieurement.

**Convention-cadre d'assistance avec la société Sopra GMT**

L'objet de cette convention est décrit à la section 2.4 « Convention avec Sopra GMT, *holding* d'animation de Sopra Steria Group » du chapitre 2 (pages 68 et 69) du document de référence 2018.

**Convention avec la société Axway Software**

La convention en cours ne concerne plus que la mise à disposition par Sopra Steria Group de locaux à Annecy à des conditions de marché pour un montant de 54 K€.

## 2.1.4. APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (SIXIÈME ET SEPTIÈME RÉSOLUTIONS)

### a. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Pierre Pasquier, Président (sixième résolution)

Il vous est proposé d'approuver les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration, présentés dans le tableau ci-dessous :

| Éléments de la rémunération | Montant | Commentaires |
|---|---|---|
| Rémunération fixe annuelle | 500 000 € | |
| Rémunération variable annuelle | Sans objet | Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. |
| Rémunération variable différée | Sans objet | Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu. |
| Rémunération variable pluriannuelle | Sans objet | Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle. |
| Rémunération exceptionnelle | Sans objet | Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au titre de l'exercice 2018. |
| Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme | Sans objet | Monsieur Pierre Pasquier n'a jamais bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription d'actions ni d'actions de performance ni de tout autre élément de rémunération de long terme et il n'y est pas éligible. |
| Jetons de présence | 23 268 € | Les jetons de présence sont intégralement répartis entre les participants aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités au prorata de leur participation effective aux réunions. |
| Valorisation des avantages de toute nature | 8 550 € | Voiture de fonction. |
| Indemnité de départ | Sans objet | Il n'existe pas d'engagement. |
| Indemnité de non-concurrence | Sans objet | Il n'existe pas d'engagement. |
| Régime de retraite supplémentaire | Sans objet | Aucun régime de retraite supplémentaire n'a été mis en place. |

### b. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général (septième résolution)

Il vous est proposé d'approuver les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général

| Éléments de la rémunération | Montant | Commentaires |
|---|---|---|
| Rémunération fixe annuelle | 500 000 € | |
| Rémunération variable annuelle | 0 € | Cf. § 2.5.2 du chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » page 70. |
| Rémunération variable différée | Sans objet | Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu. |
| Rémunération variable pluriannuelle | Sans objet | Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle. |
| Rémunération exceptionnelle | Sans objet | Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au titre de l'exercice 2018. |
| Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme | 431 640 € | Le Conseil d'administration a décidé le 16 février 2018 la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme (LTI) sur trois ans au bénéfice de managers du Groupe.<br>Il a attribué 3 000 droits (0,01 % du capital) à Monsieur Vincent Paris sur un total de 128 000 dans le cadre de ce plan.<br>Les conditions de performance, exigeantes, seront 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 % du chiffre d'affaires) et de flux net de trésorerie disponible. Ces objectifs sont au moins égaux à la « guidance » communiquée au marché le cas échéant.<br>Le Conseil d'administration a par ailleurs, décidé que Monsieur Vincent Paris devra conserver pendant toute la durée de ses fonctions de Directeur général au moins 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées dans le cadre de ce plan. Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à expiration du plan. |
| Jetons de présence | Sans objet | |
| Valorisation des avantages de toute nature | 10 848 € | Voiture de fonction ; Contribution à la Garantie Sociale des dirigeants (GSC). |
| Indemnité de départ | Sans objet | Il n'existe pas d'engagement. |
| Indemnité de non-concurrence | Sans objet | Il n'existe pas d'engagement. |
| Régime de retraite supplémentaire | Sans objet | Aucun régime de retraite supplémentaire n'a été mis en place. |

Voir également la section 2 « Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du chapitre 2 du présent document de référence (pages 68 à 75).

### 2.1.5. APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (HUITIÈME ET NEUVIÈME RÉSOLUTIONS)

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables respectivement au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ainsi que, le cas échéant, aux Directeurs généraux délégués qui viendraient à être nommés, au titre de leur mandat sont soumis à votre approbation. Ces principes et critères, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sont présentés à la section 2.5 « Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du chapitre 2, pages 69 à 75 du présent document de référence.

Par ailleurs, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui se tiendra en 2020.

### 2.1.6. FIXATION DES JETONS DE PRÉSENCE (DIXIÈME RÉSOLUTION)

Il est proposé de fixer le montant des jetons de présence à 500 000 € pour l'exercice en cours. Ce montant, inchangé depuis l'exercice 2015, est intégralement réparti entre les membres du Conseil d'administration (administrateurs et censeurs) sur la base de leur participation effective aux réunions du Conseil et de ses comités.

### 2.1.7. RACHAT PAR SOPRA STERIA GROUP DE SES PROPRES ACTIONS (ONZIÈME RÉSOLUTION)

Il 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 2018.

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 200 € 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 ;
- 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.

La présente autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure donnée par l'Assemblée générale du 12 juin 2018 et serait consentie pour une durée de dix-huit (18) 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 8 du chapitre 6 du présent document de référence (pages 220 et 221).

## 2.2. Assemblée générale extraordinaire

### 2.2.1. DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (DOUZIÈME ET TREIZIÈME RÉSOLUTIONS)

La section 12 « Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 22 juin 2016 et du 12 juin 2018 » du chapitre 6 (pages 223 et 224), du présent document de référence 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 2018. Il est proposé de renouveler la délégation d'autorisation d'émission de bons de souscription d'action à attribuer gratuitement en cas d'offre publique (Bons d'offres) et la délégation d'autorisation d'augmentation de capital en faveur de salariés adhérant à un plan d'épargne entreprise.

La délégation à l'effet d'émettre des bons d'offres fait l'objet d'un projet de résolution présenté tous les ans à l'Assemblée générale des actionnaires depuis le rapprochement entre Groupe Steria et Sopra Group. Si elle n'est pas soutenue par une partie des actionnaires (taux d'approbation de 64,36 % en 2018) elle reste cohérente avec la prééminence donnée au long terme et avec le projet indépendant actuellement retenu par le Groupe. Elle affiche le souhait de permettre à la Direction générale, au management et aux collaborateurs de se concentrer sur les actions restant à mener pour atteindre les objectifs retenus à moyen terme et témoigne de la confiance dans la capacité du Groupe à y parvenir en améliorant progressivement sa performance.

# 3. Texte des projets de résolutions

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

### Première résolution

***(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; approbation des charges non déductibles)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils lui ont été présentés, lesquels font apparaître un bénéfice de 124 706 054,62 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée générale approuve également le montant des dépenses exclues des charges déductibles de l'impôt sur les sociétés, visées à l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élèvent à 594 950,40 €, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 198 316 €.

### Deuxième résolution

***(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018)***

L'Assemblée générale, 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 2018 faisant apparaître un bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 125 127 746 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

### Troisième résolution

***(Affectation du résultat et fixation du dividende)***

L'Assemblée générale constate que le bénéfice distribuable, déterminé comme suit, s'élève à :

| | |
|---|---|
| Résultat de l'exercice | 124 706 054,62 € |
| Dotation à la réserve légale | 0 € |
| Report à nouveau antérieur | 74 145,60 € |
| **BÉNÉFICE DISTRIBUABLE** | **124 780 200,22 €** |

et décide, rappel fait du bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 125 127 746 €, de l'affecter de la manière suivante :

| | |
|---|---|
| Dividende | 38 013 246,85 € |
| Réserves facultatives | 86 766 953,37 € |
| **TOTAL** | **124 780 200,22 €** |

Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social, aucune affectation n'y est proposée.

Le dividende unitaire s'élève à 1,85 €, soit un dividende global de 38 013 246,85 €, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2018, à savoir 20 547 701 actions.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, le montant du dividende global sera ajusté en conséquence et le montant affecté aux réserves facultatives sera déterminé sur la base du dividende global effectivement mis en paiement.

Le dividende sera mis en paiement le 4 juillet 2019.

Les sommes distribuées à titre de dividendes, pour les trois précédents exercices, ont été les suivantes :

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Dividende unitaire | 1,70 € | 2,20 € | 2,40 € |
| Nombre d'actions | 20 324 093 | 20 517 903 | 20 516 807 |
| Dividende* | 34 550 958,10 € | 45 139 386,60 € | 49 240 336,80 € |

* *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 de la convention de prestations de services conclue avec Monsieur Éric Hayat, en tant que convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce et des principales caractéristiques de la convention de prestations de services conclue avec Monsieur Éric Hayat, approuve ladite convention et les conclusions du rapport susvisé s'y rapportant.

### Cinquième résolution

***(Approbation du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des termes du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et de l'absence de nouvelle convention de cette nature soumise à l'approbation de la présente Assemblée, en dehors de celle faisant l'objet de la quatrième résolution.

### Sixième résolution

***(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Pierre Pasquier, Président)***

L'Assemblée générale, consultée en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président.

### Septième résolution

***(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général).***

L'Assemblée générale, consultée en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général.

### Huitième résolution

***(Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président.

### Neuvième résolution

***(Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur général)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général et, le cas échéant, à tout Directeur général délégué qui viendrait à être nommé.

### Dixième résolution

***(Fixation des jetons de présence, à hauteur de 500 000 €)***

L'Assemblée générale fixe à 500 000 euros le montant global des jetons de présence 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, 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 adoptée par l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018,
  - 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 200 € 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 par action 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 2018, à 410 954 000 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

***(Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique, pour un montant nominal limité au montant du capital social)***

L'Assemblée générale, 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. 233-32-II et L. 233-33 :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, à l'émission en une ou plusieurs fois, de bons permettant de souscrire à des conditions préférentielles à une ou plusieurs actions de la Société, et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendront caducs de plein droit dès que l'offre publique ou toute autre offre concurrente éventuelle auront échoué, seront devenues caduques ou auront été retirées ;
- décide que le montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons de souscription ne pourra être supérieur au montant du capital social lors de l'émission des bons, et que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis ne pourra dépasser le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente délégation pourraient donner droit ;
- décide que le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment de déterminer les conditions d'exercice de ces bons de souscription qui doivent être relatives aux termes de l'offre ou de toute autre offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, dont le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix, ainsi que d'une manière générale les caractéristiques et les modalités de toute émission décidée sur le fondement de la présente délégation, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons de souscription, constater la réalisation de toute augmentation de capital en résultant et procéder aux modifications corrélatives des statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- 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 délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### Treizième 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, 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-deuxième et vingt-troisième résolution adoptées par l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018 viendra s'imputer sur ce plafond de 3 % de telle sorte que l'ensemble des vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions précitées et de la présente résolution sera soumis à un plafond global 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 5 % 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. 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 corrélative 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, 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, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, déterminer la nature et les montants des réserves, bénéfices 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,
  - 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 ; 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

***(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.

# 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 2018

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 de droits à actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2018

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2016, dans sa résolution 25, 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 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 22 août 2019. Cette autorisation a mis fin à la précédente.

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration, a attribué durant l'exercice 2018, 128 000 actions gratuites de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce qu'il a désigné. Cette attribution est soumise à des conditions de présence et des conditions de performance reposant sur trois critères de performance (Croissance organique du chiffre d'affaires, Résultat opérationnel d'activité (ROA) en pourcentage du chiffre d'affaires et Flux net de trésorerie disponible) appréciés sur les exercices 2018, 2019 et 2020.

Dans le cadre de ce plan, 3 000 droits à actions gratuites de performance ont été attribués à un dirigeant mandataire social de la Société (Monsieur Vincent Paris, Directeur général).

### 2) Acquisitions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2018

Les décisions suivantes ont été prises par le Directeur général agissant sur délégation du Conseil d'administration :

- décision du Directeur général en date du 16 octobre 2018 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 26 juillet 2018 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 Groupe Steria le 15 octobre 2014 : attribution définitive de 7 975 actions gratuites d'une valeur nominale d'un euro au profit de 27 attributaires non français, par remise d'actions autodétenues.

Il est précisé qu'aucun mandataire social de la Société n'a acquis définitivement d'actions de performance au titre de ses mandats dans la Société. Le nombre d'actions gratuites de performance définitivement attribuées par la Société, en 2018, aux 10 salariés de la Société non mandataires sociaux, qui ont reçu le plus grand nombre d'actions attribuées gratuitement est de : sans objet (Cf. ci-dessus).

# 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 2018

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 2018

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 2018 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 2018

Aucune action n'a été souscrite ou achetée par les mandataires sociaux ni par les salariés, de la Société durant l'exercice 2018 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 de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence 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 262 et 263 – 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 de référence au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement aux pages 175 à 178 et 208 à 211 du présent document.

Les informations financières historiques des exercices 2016 et 2017 sont incorporées par référence au présent document de référence, et figurent respectivement aux pages 143 à 243 du document de référence 2016 et aux pages 129 à 226 du document de référence 2017. Ces informations ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement en page 212 du document de référence 2016, et en page 196 du document de référence 2017.

Paris, le 12 avril 2019

**Vincent PARIS**

**Directeur général**

# Index


| Termes financiers | Page(s) |
|---|---|
| Achats | 28, 31, 41, 50, 81, 88, 90, 92, 97, 99-101, 106, 108, 115, 126, 165, 170, 181, 186, 207, 229, 260 |
| Acquisitions | 16, 25, 30, 68, 83-87, 112, 120, 143, 146-147, 166, 186-188, 251-252 |
| Actif immobilisé | 117, 180, 186, 199 |
| Actifs de couverture | 128, 133, 177 |
| Actionnariat | 4, 13, 16, 34, 49, 51, 62, 64, 68, 84, 87, 118, 133, 135, 166-167, 183, 196, 202, 217-221, 225, 240 |
| Actions gratuites | 74, 118, 133, 135, 143, 168, 179, 185, 188, 190-191, 203, 218, 221-222, 224, 252, 256, 260 |
| Actions de performance | 62, 64, 70-74, 133-134, 167, 203, 246, 252 |
| Administrateur | |
| Administrateurs indépendants | 11, 48-50, 62-64, 76, 220 |
| Assemblée générale | 3, 11, 13, 46, 48-49, 51-63, 66-74, 76, 79, 135, 167, 171, 175 |
| Assemblée générale des actionnaires | 49, 62, 69-70, 72, 135, 171, 203, 219, 228, 235, 247, 261, 177, 190, 203, 208, 210, 212-213, 218-221, 225, 228, 234-241, 243-253, 261 |
| Assemblée générale extraordinaire | 225, 235, 239, 243-244, 247, 250, 252-253 |
| Assemblée générale mixte | 61-62, 76, 135, 190, 203, 218, 220, 225, 238, 240-241, 244, 247, 249-250 |
| Assemblée générale ordinaire | 70-72, 190, 234, 236, 238, 243-245, 248 |
| Attribution d'actions gratuites | 133, 135, 190, 191, 218, 152 |
| Audits | 29, 32, 41-42, 104 |
| Augmentation de capital | 222-224, 238, 247, 250-251 |
| Autorité des marchés financiers | 38, 153, 218, 220-221, 249-250 |
| Autres actifs | 110, 113-114, 116, 125, 131, 138-139, 145, 148, 151, 155, 166, 185, 187 |
| Autres dettes courantes | 110, 113, 116, 125, 139, 143, 155, 166 |
| Autres passifs | 138 |
| Avantages en nature | 73, 259 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 127-130, 133, 136, 177 |
| Bailleur | 148, 154 |
| Brevets | 186-187, 233, 258 |
| Capital social | 62, 135, 167, 190, 203, 206, 216-224, 228, 244, 247-253, 259, 261 |
| Capitaux propres | 3, 107, 109-111, 113-114, 116-118, 129-130, 133, 135-136, 138, 140, 150, 156, 159-163, 167-169, 179-180, 190, 194, 197, 205, 209, 230-231 |
| Charges de personnel | 108, 113, 126-127, 133, 181, 196 |
| Charges financières | 124, 133, 148, 152, 154, 156 |
| Code de déontologie boursière | 37, 39, 100 |
| Code Afep-Medef | 45-46, 61-65, 69, 71, 75-76, 220 |
| Comité d'audit | 10, 29, 40-43, 46-47, 52, 55, 58, 61-63, 65, 67, 94, 99, 175, 178, 208, 210-211, 220, 259 |
| Comité de direction | 11, 27, 57 |
| Commissaires aux comptes | 1, 40, 42-43, 62-63, 67, 104, 107, 113, 174-179, 208-213, 237, 239, 241, 244-245, 248-250, 262 |
| Comptabilité de couverture | 155-156, 159-160, 162, 193-194 |
| Comptes annuels | 0-1, 13, 42, 179-214, 222, 235, 240, 244-245, 248, 254 |
| Comptes consolidés | 0-1, 25, 36, 42-43, 74, 107-179, 186, 192, 222, 230-233, 235, 244-245, 248, 254, 262 |
| Comptes sociaux | 262 |
| Conflits d'intérêts | 61, 65, 99, 100, 258 |
| Conseil d'administration | 10-11, 27, 29, 40, 42-43, 45-76, 79, 81, 93, 99, 104, 113, 134, 136, 176-178, 183, 202-203, 209-215, 219-228, 234-238, 241, 243-253, 261 |
| Contrat de liquidité | 153, 159, 167, 188, 220-221, 240, 247, 249 |
| Contrôle interne | 10, 15, 28-29, 31, 37-42, 63-64, 81, 93, 99-100, 105, 175, 177-178, 208, 210-211, 232, 235, 241, 260, 262 |
| Conventions réglementées | 62, 245 |
| Couverture de flux de trésorerie | 159-160, 193-194 |
| Crédit d'impôt | 23, 141-142, 179, 196-197, 232-233 |

| Termes financiers | Page(s) |
|---|---|
| Attestation du responsable du document de référence | 254 |
| Dettes financières | 110, 138, 153-155, 157-159, 161, 164-165, 167-168, 180, 191-192, 194, 199, 201 |
| Dettes fournisseurs | 179, 182, 194, 201, 207 |
| Développement Durable | 10, 14, 28, 40, 64, 79-83, 88-90, 92-93, 98-99, 101, 105, 256 |
| Direction générale | 10-11, 27-28, 30, 32, 35, 37-43, 49, 59, 64, 68, 81, 85, 99-100, 209, 212, 227-228, 235-236, 258, 261, 263-264 |
| Directoire | 236 |
| Dispositif de gestion des risques | 38 |
| Dividendes | 111-112, 134-135, 137, 149, 153, 165, 167, 182, 190, 196, 226, 228, 248, 259-260 |
| Documents accessibles au public | 227, 241, 259 |
| Écart de conversion passif | 180, 195, 198 |
| Écarts actuariels | 109, 185 |
| Effectifs | 8, 30, 67, 82-87, 102, 105, 113, 118, 127, 179, 204 |
| Émetteur | 1, 61, 258-259 |
| Engagements hors bilan | 63, 113, 171, 179, 200-201 |
| Taux de change | 36, 118-119, 230, 256 |
| Frais de Recherche et Développement | 184, 186-187 |
| Franchissement de seuil | 218 |
| Gérant | 59 |
| Gestion des risques | 10-11, 15, 19, 28-29, 31, 33, 37-42, 48-49, 62-64, 81, 93, 99-101, 105, 113, 152, 155-156, 161, 178, 183, 194, 210, 230-232, 262 |
| Gouvernement d'entreprise | 42, 45-46, 49, 63, 66-67, 72-75, 177, 210, 220, 246, 259, 261-262 |
| Gouvernance | 2, 5, 11, 19, 27, 29, 38, 40, 46-54, 56-59, 61-65, 68, 70, 76-77, 79, 81, 88-89, 93, 99, 102-103, 220, 234-235 |
| Histoire et évolution de la Société | 258 |
| Immobilisations incorporelles | 110, 113, 118, 123, 138 |
| Impôts différés actifs | 110, 113, 116, 138-139 |
| Indemnités de fin de contrat de travail | 136 |
| Instruments de couverture | 128, 131, 155-156, 160-162, 231 |
| Instruments financiers | 114, 117, 128, 141-143, 152, 155-156, 159, 161-163, 175, 185, 193-194, 230, 260, 262 |
| Intégration fiscale | 197 |
| Investissements | 2, 15-16, 19, 24-25, 50, 118, 147-148, 164-165, 167, 188, 230-231, 256, 258 |
| Jetons de présence | 48, 61-62, 64, 66-67, 70, 72-73, 204, 236, 244, 246-249 |
| Juste valeur | 109, 112, 118, 121, 129-135, 140, 145-146, 148-157, 160-162, 176-177, 185, 193-194, 202 |
| Méthodes comptables | 42-43, 62, 114, 118, 178, 183, 210 |
| Opérations sur titres | 100, 111, 215, 223 |
| Options de souscription | 64, 73-74, 135, 169, 253 |
| Organigramme | 15, 26, 63, 258 |
| Pactes d'actionnaires | 215, 219 |
| Paiements fondés sur des actions | 111, 114 |
| Participations | 4, 13, 69, 113, 119, 141, 145, 150, 163, 170, 179, 183, 188, 196, 199, 205, 209, 212, 217-220, 225, 231, 236, 238, 259-260, 262 |
| Participation et intéressement | 181 |
| Parties prenantes | 4-5, 70, 77-80, 88-91, 93, 97-98, 102, 229, 256 |
| Passifs éventuels | 113, 151-152, 204 |
| Perte de valeur | 144-145, 149-150, 176, 188 |
| Plan d'intégration | 16 |
| Président (Pierre Pasquier) | 2, 11, 46-51, 61, 63, 67, 69, 72-73, 75, 213, 228, 244, 246, 249 |
| Principaux actionnaires | 259 |
| Principaux marchés | 15, 17, 50, 258 |
| Prix d'exercice | 142, 168, 219, 250 |
| Procédures de contrôle interne | 40, 105, 175, 208, 235, 241, 260, 262 |
| Procès-verbal | 251 |
| Programme de rachat d'actions | 135, 203, 215, 220-221 |

| Termes financiers | Page(s) |
|---|---|
| Provisions | 36, 108, 110, 112-113, 118, 125-126, 137-138, 151, 164-165, 179-182, 185, 187, 190-192, 206, 209, 232-233, 256, 259 |
| Rapport financier annuel | 240, 262 |
| Ratio de couverture | 157, 192 |
| Recherche et Développement | 15, 23-24, 184, 186-187, 258, 260 |
| Règlement intérieur | 37, 48, 61-70, 100, 234-235, 237 |
| Regroupements d'entreprises | 121, 126-127, 143-144, 152 |
| Rémunération des dirigeants | 45-46, 51, 68-75, 236, 246-247, 261 |
| Rémunération fixe | 64, 69-73, 87, 243, 246 |
| Rémunération variable | 50, 64, 70-76, 87, 246 |
| Responsabilité civile | 31-32, 38 |
| Responsabilité sociétale | 77, 81, 88-91, 102 |
| Ressources humaines | 2, 4, 10-11, 16, 19-20, 23, 27-28, 30, 34, 36, 39-41, 43, 48-49, 55, 57, 81, 99-101, 105, 123, 146 |
| Retraites | 36, 86, 114, 119, 128, 133, 151, 153, 164, 191, 217, 256, 259 |
| Risque de contrepartie | 25, 159, 231 |
| Risque de liquidité | 156, 230 |
| Risque de taux | 159, 161, 231 |
| Risques environnementaux | 227, 229 |
| Risques juridiques | 227, 232 |
| Statuts | 61, 218, 225, 227-228, 234-241, 249-251, 259 |
| Stock-options | 108, 112, 118, 133, 135, 223, 256, 259 |
| Table de concordance | 1, 77, 102-103, 254, 258-259 |
| Taux d'actualisation | 128-133, 144-145, 149, 176-177, 191, 202, 209 |
| Tests de dépréciation | 62, 144-145, 176, 184 |
| Trésorerie | 2, 9, 12, 25, 42, 62, 70, 74, 107, 109-110, 112-113, 117-118, 120-121, 124, 128, 131, 133-135, 140-141, 144-145, 150, 152-167, 176-177, 182, 184, 192-194, 209, 230-231, 246, 252, 256, 258, 260, 262 |
| Unités génératrices de trésorerie | 62, 144-145, 176 |
| Valeur recouvrable | 118, 140, 145, 149-150, 176 |

| Termes opérationnels | |
|---|---|
| *Big Data* | 19, 23 |
| *Cloud* | 6, 18-20, 23-24, 30, 89, 120 |
| Cybersécurité | 3, 7, 18-19, 24, 27, 30-31, 38, 80, 89, 123, 175, 208 |
| Digital | 6, 9, 16, 18-20, 22-24, 27, 30, 77, 80, 83, 85, 89, 98, 102, 256 |
| Effectifs | 8, 30, 67, 82-87, 102, 105, 113, 118, 127, 179, 204 |
| Mobile | 18, 21-22 |
| *Offshore* | 24, 28, 33 |
| *Services* | 2-4, 6-11, 16-37, 48-49, 51, 56, 59, 62-63, 83, 89, 92-93, 97, 104, 106, 114-115, 120-121, 123-133, 135, 138, 140, 170, 172-175, 185-186, 195, 202, 205, 208, 216, 221, 229, 233, 244-245, 247-249, 256 |
| *Solutions* | 3, 5-6, 8-9, 15-16, 18-27, 31-33, 36, 89-90, 93, 98, 101, 106, 114, 118, 120, 122-127, 146, 172-175, 183-184, 186-187, 208 |
| Transformation numérique | 4, 6, 16, 18, 20, 22-23, 27, 59, 88-89 |

# 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
- GDPR : 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 de référence, correspond au Résultat opérationnel d'activité consolidé majoré des dotations aux amortissements et provisions inclues dans le Résultat opérationnel d'activité.
- **Résultat opérationnel d'activité :** cet indicateur, tel que défini dans le document de référence, 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 Develoment 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.
- ***Location-based :*** Cette méthode calcule les émissions de gaz à effet de serre émises, en s'appuyant sur les facteurs d'émission relatifs aux zones géographiques couvertes.
- ***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 de concordance du document de référence

| | | Pages | Chapitre |
|---|---|---|---|
| **1.** | **Personnes responsables** | | |
| 1.1 | Identité | 239 | 7 |
| 1.2 | Attestation | 254 | N/A |
| **2.** | **Contrôleurs légaux des comptes** | | |
| 2.1 | Identité | 239 | 7 |
| 2.2 | Changement éventuel | 239 | 7 |
| **3.** | **Informations financières sélectionnées** | | |
| 3.1 | Informations financières historiques | 3, 8, 12 | Présentation intégrée |
| 3.2 | Informations financières intermédiaires | N/A | N/A |
| **4.** | **Facteurs de risques** | 10, 28 à 39, 228 à 233 | Présentation intégrée, 1, 7 |
| **5.** | **Informations concernant l'émetteur** | | |
| 5.1 | Histoire et évolution de la Société | 4, 16, 228 | Présentation intégrée, 1, 7 |
| 5.2 | Investissements | 25, 120 à 121, 147 | 1<br>4 (notes 2.1 et 8.3) |
| **6.** | **Aperçu des activités** | | |
| 6.1 | Principales activités | 3, 6 à 8, 18 à 23 | Présentation intégrée, 1 |
| 6.2 | Principaux marchés | 6,17 | Présentation intégrée, 1 |
| 6.3 | Événements exceptionnels | 204 | 5 |
| 6.4 | Dépendance de l'émetteur | 29, 35 | 1 |
| 6.5 | Position concurrentielle | 17 | 1 |
| **7.** | **Organigramme** | | |
| 7.1 | Description sommaire du Groupe | 26 à 28 | 1 |
| 7.2 | Liste des filiales importantes | 26,119 à 121, 172 à 174, 205 | 1, 4 (notes 2 et 17), 5 |
| **8.** | **Propriétés immobilières, usines et équipements** | | |
| 8.1 | Immobilisations corporelles importantes | 147 à 148 | 4 (note 8.3) |
| 8.2 | Questions environnementales | 5, 78 à 83, 92 à 98, 229 | Présentation intégrée, 3, 7 |
| **9.** | **Examen de la situation financière et du résultat** | | |
| 9.1 | Situation financière | 3, 8, 12, 108 à 112, 114 à 174, | Présentation intégrée, 4 |
| 9.2 | Résultat d'exploitation | 108 à 109, 124 à 127, 181, 195 à 198 | 4 (note 4), 5 (note 5) |
| **10.** | **Trésorerie et capitaux** | | |
| 10.1 | Informations sur les capitaux | 3, 110 à 111, 116 à 117, 129 à 130, 160 à 162, 167 à 168, 180, 190, 222 | Présentation intégrée, 4, 5, 6 |
| 10.2 | Flux de trésorerie | 12, 112, 164 à 167, 182 | Présentation intégrée, 4, 5 |
| 10.3 | Conditions d'emprunt et structure de financement | 152 à 163, 185, 191 à 195 | 4 (note 11), 5 (note 4.5) |
| 10.4 | Restrictions à l'utilisation des capitaux | N/A | N/A |
| 10.5 | Sources de financement attendues | N/A | N/A |
| **11.** | **Recherche et Développement, brevets et licences** | 23 à 24,186 à 187 | 1, 5 |
| **12.** | **Informations sur les tendances** | 6, 9,17, 23 à 25 | Présentation intégrée, 1 |
| **13.** | **Prévisions ou estimations du bénéfice** | N/A | N/A |
| **14.** | **Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale** | | |
| 14.1 | Informations concernant les membres | 11, 46 à 60 | Présentation intégrée, 2 |
| 14.2 | Conflits d'intérêts | 50, 61, 65, 99 à 100 | 2, 3 |

| | | Pages | Chapitre |
|---|---|---|---|
| **15. Rémunérations et avantages** | | | |
| 15.1 | Rémunération versée et avantages en nature | 68 à 75, 136, 204 | 2, 4 (note 5.5), 5 |
| 15.2 | Provisions pour pensions et retraites | 38,110, 128 à 133, 185, 191, 202 | 1, 4 (note 5.3), 5 |
| **16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction** | | | |
| 16.1 | Date d'expiration des mandats | 46 à 47, 51 à 60 | 2 |
| 16.2 | Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction ou de surveillance | 61 | 2 |
| 16.3 | Informations sur le Comité d'audit et de rémunération | 62 à 64 | 2 |
| 16.4 | Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur | 76 | 2 |
| **17. Salariés** | | | |
| 17.1 | Nombre de salariés | 3, 8, 34, 86 à 87, 127, 204 | Présentation intégrée, 1, 3, 4 (note 5.2), 5 |
| 17.2 | Participation et stock-options | 73 à 74, 133 à 136, 197, 222, 224, 252 à 253 | 2, 4, 5, 6, 8 |
| 17.3 | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital | 87, 133 à 135, 166, 202 à 203, 220 à 221 | 3, 4, 5, 6 |
| **18 Principaux actionnaires** | | | |
| 18.1 | Actionnaires détenant plus de 5 % du capital | 217 à 220 | 6 |
| 18.2 | Existence de droits de vote différents | 217 à 218 | 6 |
| 18.3 | Contrôle direct ou indirect | 220 | 6 |
| 18.4 | Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle | 219 | 6 |
| **19. Opérations avec des apparentés** | | 170, 212 à 213 | 4, 5 |
| **20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur** | | | |
| 20.1 | Informations financières historiques | 1, 254 | Présentation intégrée |
| 20.2 | Informations financières pro forma | 3, 157 à 158,192 à 193 | Présentation intégrée, 4,5 |
| 20.3 | États financiers | 107 à 174, 179 à 207 | 4, 5 |
| 20.4 | Vérification des informations financières historiques annuelles | 175 à 178, 208 à 211 | 4, 5 |
| 20.5 | Date des dernières informations financières | 107 à 174, 179 à 207 | 4, 5 |
| 20.6 | Informations financières intermédiaires et autres | N/A | N/A |
| 20.7 | Politique de distribution de dividendes | 3, 12, 13, 167,171, 190, 226 | Présentation intégrée, 4, 5, 6 |
| 20.8 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | 151,191, 204, 233 | 4, 5 (notes 4.4 et 6.9) 7 |
| 20.9 | Changement significatif de la situation financière ou commerciale | 171, 204 | 4 (note 16), 5 |
| **21. Informations complémentaires** | | | |
| 21.1 | Capital social | 216 à 217, 222 à 223 | 6 |
| 21.2 | Acte constitutif et statuts | 234 à 239 | 7 |
| **22. Contrats importants** | | 35 | 1 |
| **23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts** | | | |
| 23.1 | Identité | 104 à 105 | 3 |
| 23.2 | Attestation | 104 à 105 | 3 |
| **24. Documents accessibles au public** | | 241 | 7 |
| **25. Informations sur les participations** | | 26, 172 à 174, 205 | 1, 4, 5 |

# 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 | 107 à 174, 179 à 206 |
| 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 personnel | 77-103, 229 |
| CCom | L. 233-6 | Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français | 25 |
| 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 | 23-25, 171, 204 |
| CCom | L. 225-100-1 | Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée | 30-39 |
| 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 | 156-163 |
| CCom | L. 225-102-2 | Activités polluantes ou à risque | N/A |
| CCom | L. 225-100-1 | Procédures de contrôle interne | 39-42 |
| CCom | L. 232-1 | Activités en matière de recherche et développement | 23-24 |
| 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 % | 226 |

| Textes de référence | | Déclaration de performance extra-financière | Pages |
|---|---|---|---|
| CCom | R. 225-105-1 | Modèle d'affaires | Présentation intégrée 6 – 7 |
| 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 :<br>■ Description des principaux risques liés à l'activité<br>■ Description des politiques appliquées par le Groupe pour prévenir, identifier et atténuer ces risques<br>■ Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance | Chapitre 1 28 – 44 Chapitre 3 83 à 85 et 99 à 101 |
| 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 | 100 à 101 |
| | | Informations sur le respect des droits de l'homme | 99, 101 |
| | | Plan de vigilance | 101 |

| 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 | 69-75, 133-135, 203 |
| 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 | 73, 133-136 |
| CCom | L. 441-6-1 et D. 441-4 | Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société | 207 |
| CGI | Article 39-4 | Montant global des charges non déductibles | 248 |
| CMF | L. 621-18-2 | Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société | 223 |

| Textes de référence | | Autres informations | Pages |
|---|---|---|---|
| CCom | L. 225-102-4 | Plan de vigilance | 101 |
| CCom | L. 225-211 | Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice | 220-221 |
| CCom | R. 228-90 | Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières | 220-221 |
| 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 | 217-218 |
| 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) | 220-221 |

| Textes de référence | | Éléments relatifs aux états financiers | Pages |
|---|---|---|---|
| CCom | R. 225-102 | Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices | 206 |

# 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 | 69-75 |
| CCom | L. 225-37-2 | Projets de résolution relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote *ex ante*) | 247 |
| CCom | L. 225-37-3 | Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice à chacun des mandataires sociaux | 66-75 |
| CCom | L. 225-37-3 | Engagements de toute nature paris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux | 66-75 |
| 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 | 51-60 |
| 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 | 223-224 |
| CCom | L. 225-37-4, 4° | Modalités d'exercice de la direction générale | 11, 27, 68 |
| CCom | L. 225-37-4, 5° | Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil | 46-65 |
| 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 | 48-49 |
| 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 | 76 |
| CCom | L. 225-37-4, 9° | Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale | 237-239 |
| CCom | L. 225-37-5 | Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange | 225 |

# Informations relatives au Rapport financier annuel de la Société

| | | Pages | Chapitre |
|---|---|---|---|
| **1.** | **Rapport de gestion** | | |
| | Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires | 107 à 174, 179 à 206 | 4, 5 |
| | Analyse des résultats | 107 à 174, 179 à 206 | 4, 5 |
| | Analyse de la situation financière | 107 à 174, 179 à 206 | 4, 5 |
| | Indicateur clés de performance de nature non financière, notamment relatifs aux questions d'environnement et de personnel | 77-103, 229 | 3, 7 |
| | Filiales et participations | 26, 205 | 1, 5 |
| | Principaux risques et incertitudes | 28-39, 228-233 | 1, 7 |
| | Utilisation des instruments financiers et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie | 156-163 | 4 |
| | Procédures de contrôle interne et de gestion des risques | 39-42 | 1 |
| | Rachat par la société de ses propres actions | 220-221 | 6 |
| **2.** | **Comptes consolidés** | 107-174 | 4 |
| **3.** | **Comptes sociaux** | 179-207 | 5 |
| **4.** | **Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés** | 175-178, 208-211 | 4, 5 |
| **5.** | **Rapport sur le gouvernement d'entreprise** | 45-76 | 2 |
| **6.** | **Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise** | N/A | N/A |
| **7.** | **Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel** | 254 | N/A |

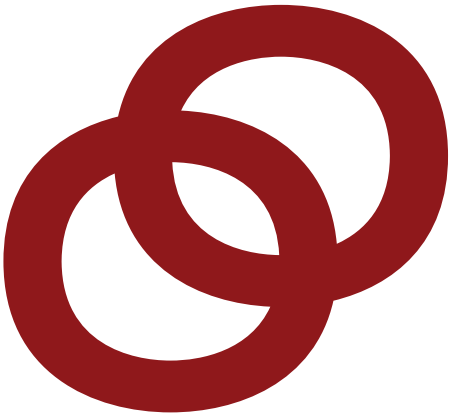
Territoire visuel
et iconographie
M&C SAATCHI Little Stories
www.mcslittlestories.com

Réalisation
Labrador

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié
Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu
de ressources contrôlées et gérées durablement.

© Sopra Steria – 2018







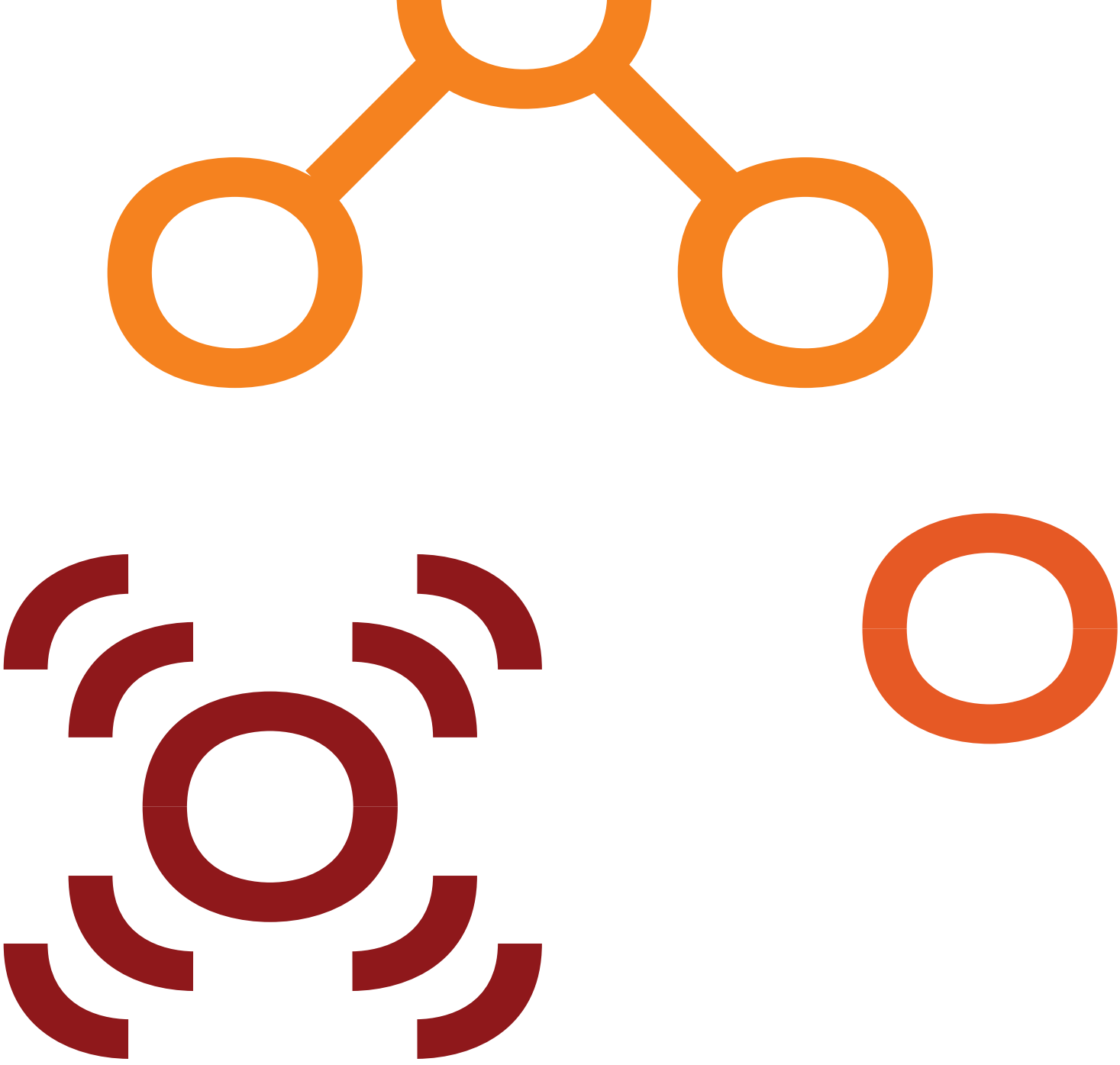




POUR EN SAVOIR PLUS RENDEZ VOUS
SUR SOPRASTERIA.COM

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 20 547 701 € –
326 820 065 RCS ANNECY
SIÈGE SOCIAL : PAE LES GLAISINS – FR 74940 ANNECY-LE-VIEUX
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
**www.soprasteria.com**