The world is how we shape it*

sopra steria

Document d'enregistrement universel 2021

Incluant le rapport financier annuel

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établie en xHTML et est disponible sur notre site internet www.soprasteria.com.

* Le monde est tel que nous le façonnons.

Présentation intégrée de Sopra Steria 1
Message du Président 2
Chiffres clés 2021 3
L'histoire et le projet d'entreprise 4
Notre mission et nos valeurs 5
Gouvernance 6
Responsabilité d'entreprise 8
Modèle d'affaires et... 10
... Chaîne de création de valeur 11
Répartition de l'activité et des effectifs 12
Stratégie & Ambitions 13
Gestion des risques 14
Performance financière 15
Dialogue avec les investisseurs 16

1. Description de l'activité et de la stratégie RFA 19
1. Carte d'identité de Sopra Steria Group 20
2. Histoire de Sopra Steria Group 21
3. Le marché des services du numérique 22
4. Activités de Sopra Steria 23
5. Stratégie et objectifs 28
6. Résultats annuels 2021 31
7. Évolutions postérieures à la clôture 33
8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2021 34
9. Organisation du Groupe 35

2. Facteurs de risque et contrôle interne RFA 37
1. Facteurs de risque 38
2. Assurances 45
3. Contrôle interne et gestion des risques 45
4. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 49

3. Gouvernement d'entreprise RFA 51
1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance 52
2. Politique de rémunération 81
3. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux 85
4. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef 96

4. Responsabilité d'Entreprise RFA 97
Message du Directeur général 98
1. Stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria 99
2. Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé 107
3. Responsabilité environnementale : Trajectoire de neutralité carbone – « Zéro émission nette » dès 2028 120
4. Des interactions avec la Société adaptées aux attentes de nos parties prenantes 135
5. Note Méthodologique 150
6. Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB 152
7. Indicateurs sociaux et environnementaux 155
8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion 163

5. Comptes consolidés 2021 RFA 169
État du résultat net consolidé 170
État du résultat global consolidé 171
État de la situation financière consolidée 172
État des variations des capitaux propres consolidés 173
Tableau des flux de trésorerie consolidés 174
Notes aux états financiers consolidés 175
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 233

6. Comptes annuels 2021 de la société mère RFA 239
Compte de résultat 240
Bilan 241
Tableau de flux de trésorerie 242
1. Description de la Société 243
2. Faits majeurs 243
3. Principes comptables 243
4. Notes relatives au compte de résultat 244
5. Notes relatives au bilan 248
6. Autres informations 262
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 266
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 270

7. Capital et actionnariat RFA 273
1. Informations générales 274
2. Répartition du capital 275
3. Participation des salariés au capital 275
4. Droits de vote 276
5. Franchissements de seuils 276
6. Pactes d'actionnaires 276
7. Contrôle 277
8. Programme de rachat d'actions 278
9. Évolution du capital 280
10. Titres donnant accès au capital – dilution potentielle 280
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 281
12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 9 juin 2020 et du 26 mai 2021 281
13. Informations prescrites par l'Article L. 22-10-11 du Code de commerce relative aux offres publiques d'achat ou d'échanges 282
14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris 283
15. Évolution du cours de l'action 284
16. Dividende par action 284

8. Informations complémentaires RFA 285
1. Actes constitutifs et statuts 286
2. Responsable du Document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes 292
3. Calendrier indicatif de publication des résultats 293
4. Liste des informations réglementées publiées en 2021 293
5. Documents accessibles au public 294

9. Assemblée générale RFA 295
1. Ordre du jour 296
2. Présentation des résolutions 297
3. Texte des résolutions 303
4. Rapport spécial du Conseil d'administration 313

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 314
INDEX 315
GLOSSAIRE 318
TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021 320
TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 2021 323
TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2021 325
TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2021 327

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

Document d'enregistrement universel 2021

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 Document d'enregistrement universel a été déposé le 17 mars 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération41 et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

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

1. Relatives à l'exercice 2020 :

- le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 18 mars 2021 sous le numéro D.21-0148, est détaillé dans la table de concordance, pages 312 à 313 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société ;
- comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 18 mars 2021 sous le numéro D.21- 0148 (respectivement en pages 157 à 223 et 224 à 228) ;
- 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 18 mars 2021 sous le numéro D.21- 0148 (respectivement en pages 229 à 257 et 258 à 261) ;
- le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 18 mars 2021 sous le numéro D.21- 0148 (en pages 262 à 263).

2. Relatives à l'exercice 2019 :

- le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 10 avril 2020 sous le numéro D.20-0286, est détaillé dans la table de concordance, pages 330 à 331 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société ;
- ccomptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 10 avril 2020 sous le numéro D.20-0286 (respectivement en pages 151 à 217 et 218 à 222) ;
- 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 10 avril 2020 sous le numéro D.20-0286 (respectivement en pages 223 à 250 et 251 à 254) ;
- le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 10 avril 2020 sous le numéro D.20-0286 (en pages 255 à 256).

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

Message du Président

Sopra Steria a réalisé un bon exercice 2021. Les objectifs de performance que nous nous étions fixés en début d'année ont été très largement atteints. Le rebond de 1,1 point de notre taux de marge opérationnelle d'activité est satisfaisant et conforte la perspective de la poursuite d'une amélioration de notre profitabilité pour le moyen terme. Je veux remercier la Direction générale ainsi que toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe pour ces résultats obtenus en 2021.

Nous évoluons dans un monde qui subit depuis plusieurs années des transformations majeures. La mondialisation des économies s'est imposée et a fait apparaître de nouveaux enjeux à la lumière d'une pandémie inédite. Les risques environnementaux sont de plus en plus apparents, favorisant une prise de conscience étendue par l'ensemble de la société. Le phénomène de numérisation s'étend dorénavant largement au-delà de la sphère économique pour toucher toutes les activités humaines.

Dans ce contexte, et en sortie de la crise COVID qui a accéléré certaines de ces tendances, une reconfiguration plus ou moins importante de notre secteur d'activité ne manquera pas de prendre forme. Il nous appartient d'anticiper les évolutions envisageables et de nous y préparer.

C'est dans cet état d'esprit que nous allons intensifier, en 2022, la réflexion autour de notre projet à 5 ans. Sans en remettre en cause les fondements (indépendance, développement des activités de services numériques en s'appuyant sur le conseil et le software), les éléments de ce projet seront revisités pour être éventuellement renforcés ou ajustés.

L'année 2022 a commencé pour Sopra Steria avec l'annonce d'un changement de Direction générale. Le Conseil d'administration a décidé de confier à Cyril Malargé la Direction du Groupe en remplacement de Vincent Paris qui a souhaité prendre du recul après plus de 30 ans passés dans le Groupe dont 7 années réussies en tant que Directeur général. Je suis convaincu que la transition managériale se fera sans difficulté.

En tant que Président du Conseil d'administration, je continuerai d'apporter à la nouvelle Direction générale tout mon soutien pour mener à bien un projet ambitieux qui associe l'ensemble de ses parties prenantes - collaborateurs, actionnaires, clients et partenaires – et qui vise à atteindre une performance économique élevée tout en apportant une contribution durable, humaine et éclairée à la société.

"Je veux remercier la Direction générale ainsi que toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe pour ces résultats obtenus en 2021."

Pierre Pasquier
Président et Fondateur du Groupe Sopra Steria

Chiffres clés 2021

Sopra Steria, l'un des leaders européens de la *Tech* reconnu pour ses activités de conseil, de services numériques et d'édition de logiciels, aide ses clients à mener leur transformation digitale et à obtenir des bénéfices concrets et durables.

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

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

Chiffre d'affaires

4,7 Md€ →
4,0 Md€ Services numériques
0,7 Md€ Édition de solutions métiers

6,4 % de croissance organique[1]

Résultat opérationnel d'activité

379,2 M€

8,1 % du chiffre d'affaires

Résultat net part du Groupe

187,7 M€

4,0 % du chiffre d'affaires

Résultat de base par action

9,27 €

Dividende par action

3,20 €[2]

Capitaux propres

1,6 Md€

Dette financière nette

327,1 M€

soit 0,73 x l'EBITDA pro forma 2021 avant impact IFRS16

Capitalisation boursière au 31/12/2021

3,3 Md€

Nombre de collaborateurs

47 437

Nombre d'implantations

184

Nombre de pays

30

TOP 5
Des acteurs européens

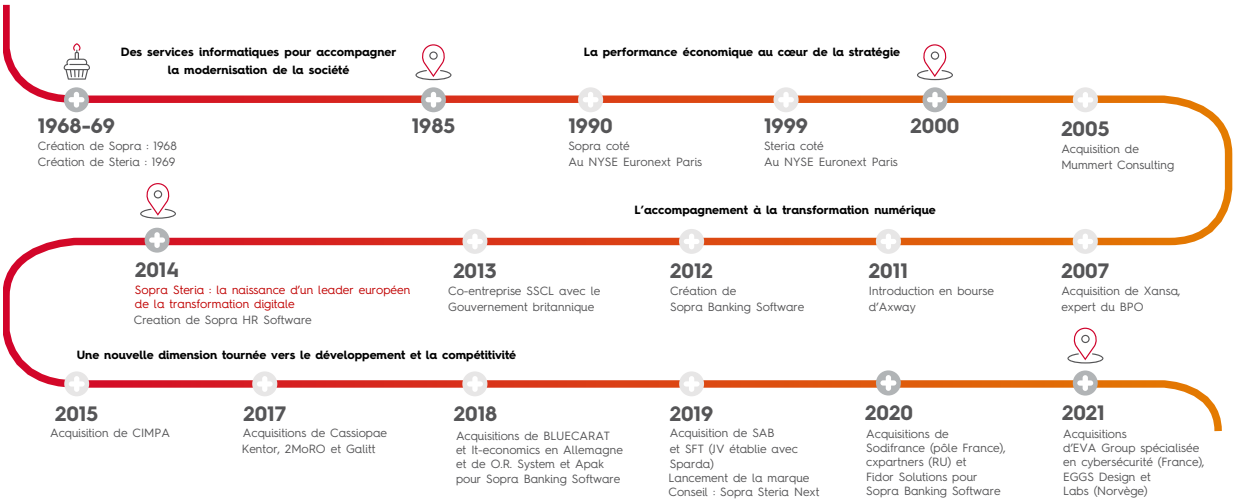
TOP 12
Des acteurs opérant en Europe

1 Les indicateurs alternatifs de performance sont définis dans le glossaire du présent document.
2 Dividende proposé à l'assemblée générale du 1 juin 2022

Pour en savoir plus, voir chapitre 5

L'histoire et le projet d'entreprise

Plus de 50 ans de croissance continue et de transformation



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

Éléments clés du Projet d'Entreprise

Un modèle indépendant

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

Une culture d'entrepreneur

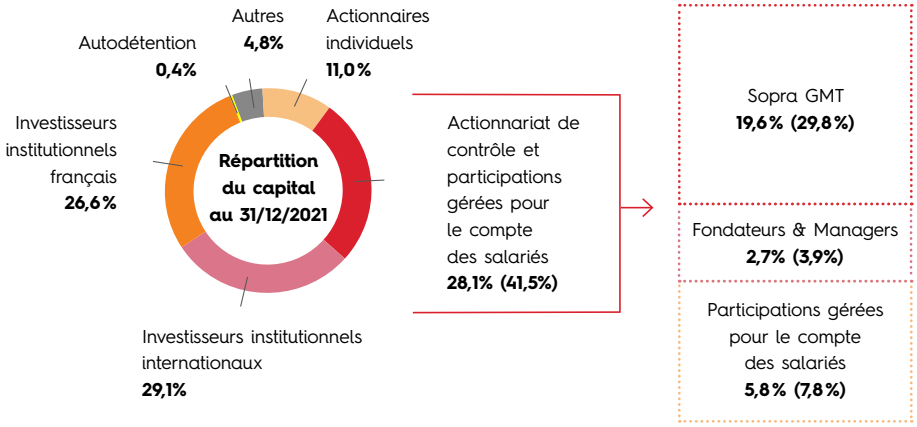
Agilité, circuits courts, vitesse d'exécution font partie de l'ADN du Groupe. La primauté du service au client, l'autonomie de décision des managers, le sens du collectif et le respect de l'autre sont au cœur des valeurs.

L'importance du capital humain

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

Pour en savoir plus, voir chapitre 1

Un actionnaire de référence garant du projet



20 547 701 actions cotées.
26 431 305 droits de vote exerçables.
XX,X % = pourcentage de détention du capital.
(XX,X %) = pourcentage des droits de vote exerçables.

TPI au 31/12/2021 - Seuil de détention supérieur à 1000 actions

Pour en savoir plus, voir chapitre 7

Notre mission et nos valeurs

Notre mission

Les technologies donnent accès à un nombre de possibilités infinies. Ce flux perpétuel d'innovations fascine autant qu'il questionne sur le sens de cette course effrénée à la nouveauté et au changement.
Les réponses ne sont ni simples, ni évidentes, et surtout, elles sont multiples.

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

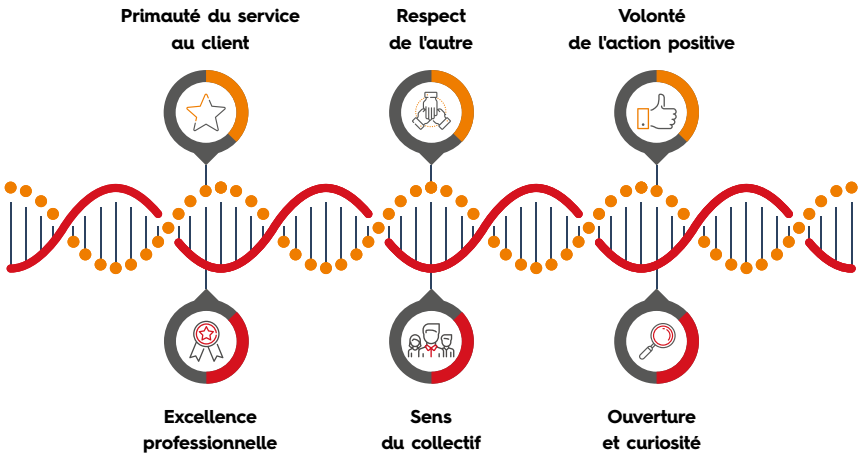
Au-delà des technologies, nous avons foi en l'intelligence collective, convaincus qu'elle contribue à faire avancer le monde.

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

Oser ensemble

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

Des valeurs qui nous rassemblent



La primauté du service au client

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

Le respect de l'autre

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

La volonté de l'action positive

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

L'excellence professionnelle

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

Le sens du collectif

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

L'ouverture et la curiosité

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

Gouvernance

Conseil d'administration

Président
Pierre Pasquier

15
Membres

- **12 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale**
- **3 administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.**

42%*
Administratrices

58%*
Administrateurs

2/3
Des comités sont présidés par des femmes

67%**
Administrateurs indépendants

99%
Taux d'assiduité
au Conseil d'administration

63 ans
Âge moyen des administrateurs

4
Nationalités

Composition à la date du 23 février 2022
(*) 5/12 administratrices - 7/12 administrateurs
(**) 8/12 administrateurs indépendants au sens des critères du Code AFEP-MEDEF

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

60%
Connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation.

53%
Ressources Humaines et relations sociales

53%
Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe

67%
Dimension internationale

47%
Expérience d'entrepreneur

53%
Enjeux sociétaux

33%
Directeur général de groupe international

33%
Connaissance d'Axway Software

60%
Finance, contrôle et gestion des risques

47%
Expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria

Pour en savoir plus,
voir chapitre 3

Gouvernance

Organes exécutifs

Directeur général
Cyril Malargé

L'organisation du Groupe s'articule autour d'un Corporate et d'un ensemble de pôles opérationnels.
La Direction générale s'appuie sur un Comité exécutif (COMEX), un Comité opérationnel (COMOP) et un Comité de direction (CODIR).

Le COMEX est composé de 17 membres. Il supervise l'organisation, le système de pilotage, les grandes affaires et les fonctions et entités supports du Groupe. Il participe à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre. Il comprend 3 femmes.

Membres du Comité Exécutif de Sopra Steria

- **Cyril Malargé,** Directeur général
- **Laurent Giovachini,** Directeur général adjoint, Stratégie commerciale, Vertical Défense & Sécurité
- **Eric Pasquier,** Pôle Software
- **Pierre-Yves Commanay,** Pôle Europe Continentale
- **John Neilson,** Pôle Royaume-Uni
- **Grégory Wintrebert,** Pôle France
- **Nicolas Aidoud,** Vertical Services Financiers
- **Yvane Bernard-Hulin,** Juridique
- **Eric Bierry,** Sopra Banking Software
- **Etienne du Vignaux,** Finances
- **Claire Ducos,** Marketing
- **William Ferré,** Industrialisation
- **Jean-Claude Lamoureux,** Pôle Conseil - Sopra Steria Next
- **Fabienne Mathey-Girbig,** Responsabilité d'entreprise
- **Xavier Pecquet,** Grands comptes et partenariats, Vertical Aeroline
- **Mohammed Sijelmassi,** Technologie
- **Jean-Charles Tarlier,** Développement Ressources Humaines

17,6%
de femmes au COMEX

Le COMOP est composé des membres du COMEX et de 22 directeurs opérationnels et fonctionnels. Il comprend 5 femmes.

Le CODIR est composé des membres du COMOP et de 14 directeurs opérationnels et fonctionnels. Il comprend 9 femmes.

Pour en savoir plus, voir chapitre 1

Responsabilité d'entreprise

Ensemble, construire un avenir positif, en mettant le numérique au service de l'humain

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

Trois priorités ESG :

Contribution à la lutte contre le changement climatique

Sopra Steria s'engage à être « Zéro émission nette » dès 2028

- Depuis 2015, réduction des émissions de GES[1] liées aux activités directes, en ligne avec des objectifs alignés sur une trajectoire d'1,5°C, validés par le SBTi[2]
- Intégration progressive des émissions liées aux activités indirectes dans le programme de neutralité carbone
- Compensation des émissions non évitées par investissement dans des projets de capture carbone.

-45,0%[5]
Réduction des GES[1] par collaborateur en 2020 (base 2015)

-50,0 %[6]
Réduction des GES[1] par collaborateur en 2021 (base 2015)

Politique volontariste de féminisation du management

Le Groupe vise 30% de femmes au COMEX[3] en 2025

- Poursuite de la féminisation des effectifs dans le Groupe
- 3 femmes au Comex en 2021

32,4 %
Féminisation de l'effectif en 2021
(2020 : 32,5 %)

33,0 %
Part des femmes recrutées en 2021
(2020 : 34,0 %)

Durabilité numérique dans notre proposition de valeur

Sopra Steria accélère l'innovation et l'inclusion numérique

- Un numérique au service des enjeux de durabilité des clients
- Des programmes solidaires d'inclusion numérique

174
Projets solidaires

soutenus par le Groupe dont **17 projets numériques** par la **Fondation Sopra Steria-Institut de France**

Reconnaissances des engagements ESG[(4)] par les principales agences d'évaluation en 2021

Agences d'évaluation extra-financière	MSCI	Sustainalytics	Vigeo Eiris	ISS QualityScore *1 for best to 10 for worst*	CDP Climate Change	CDP *Supplier Engagement Rating*	EcoVadis
Score/Catégorie	AA *Leader*	75/100 *Leader*	60/100 *Advanced*	3	A *List*	A	Top 1% Platinum

(1) Gaz à Effet de Serre sur les déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers*
(2) SBTi : *Science Based Targets initiative*
(3) Comité exécutif Groupe
(4) Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance
(5) Hors effet COVID, -74 % effet COVID compris
(6) Hors effet COVID, -83,5 % effet COVID compris

Pour en savoir plus, voir chapitre 4

Responsabilité d'entreprise

Notre contribution directe et indirecte aux 17 ODD (Objectifs de Développement Durable) des Nations Unies

Sept grands engagements alignés sur le modèle d'affaires portent la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité d'entreprise :

Exemples d'indicateurs

1 **Être un employeur de référence qui attire les meilleurs talents, favorise le dialogue social, la diversité et l'égalité des chances**

- 10 636 recrutements dans le Groupe
- 27 heures de formation en moyenne par collaborateur
- 88,9 % de nos collaborateurs travaillent dans une entreprise *Great Place to Work*.

2 **Atteindre Zéro émission nette dès 2028, préserver les ressources et contribuer à la lutte contre le changement climatique**

- -50,0 %[1] réduction des émissions de GES[2] par collaborateur en 2021 (base 2015)
- Plus de 16 000 collaborateurs formés aux écogestes numériques

3 **Être un partenaire dans la durée pour nos clients au plus près de leurs enjeux en leur apportant le meilleur des technologies dans une approche responsable et créatrice de valeur durable**

- 80 % des 100 clients stratégiques satisfaits au Baromètre « Customer Voice »

4 **Agir de manière éthique et intègre dans notre fonctionnement au quotidien et dans toutes nos activités**

- 41 397 collaborateurs ayant réalisé une formation - e-learning RGPD

5 **Instaurer un dialogue constructif, transparent et continu avec nos parties prenantes**

- Evaluation des fournisseurs par EcoVadis représentant plus de 100 % de la dépense cible 2021

6 **Collaborer avec notre écosystème pour adapter nos programmes d'action face aux évolutions majeures auxquelles nous sommes confrontés**

- Adhésion au Pacte Climat européen, à NégaOctet[3], et à la European Green Digital Coalition dans notre démarche en faveur de la sobriété numérique

7 **Soutenir les communautés locales en renforçant nos actions de solidarité notamment dans le domaine de l'inclusion numérique**

- 174 projets solidaires soutenus par le Groupe dont 17 projets numériques par la Fondation Sopra Steria-Institut de France
- +800 bénévoles engagés dans des programmes de solidarité.

(1) Hors effet COVID, -83,5 % effet COVID compris
(2) GES : Gaz à effet de serre
(3) NegaOctet, base de référence de l'impact environnemental du numérique

Modèle d'affaires et ...

Notre vision

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

Notre métier

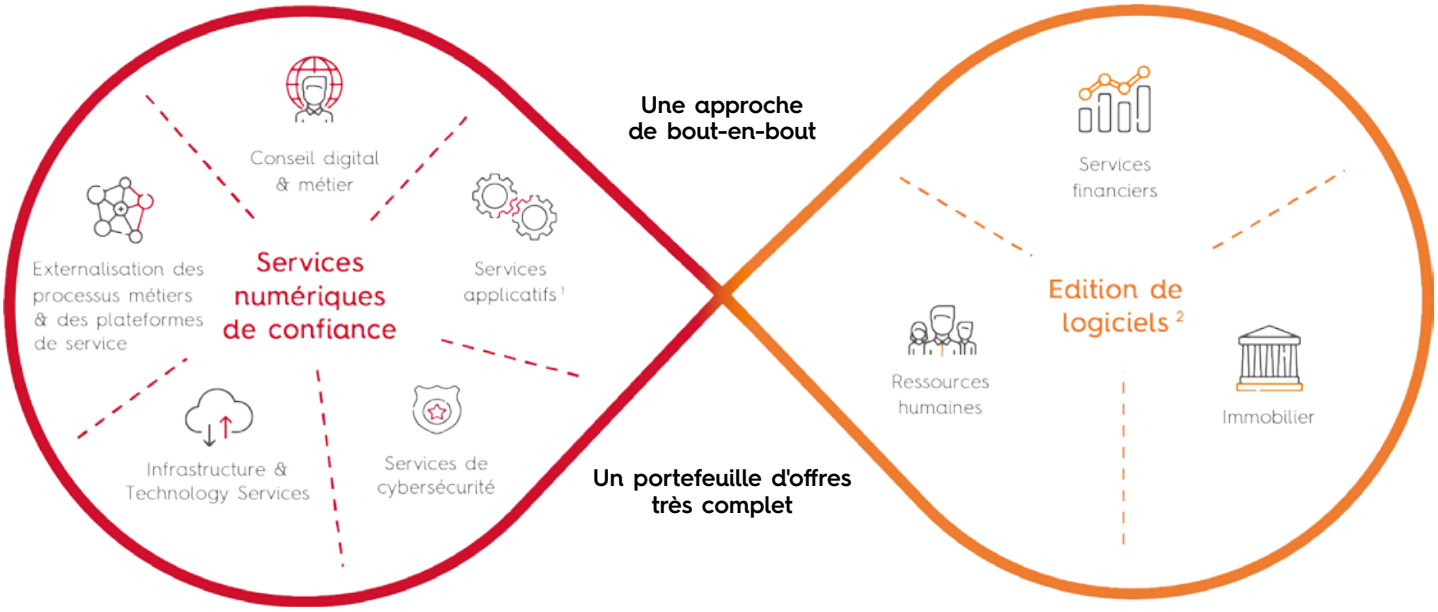
Sopra Steria apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations, en accompagnant celles-ci tout au long de leur transformation numérique en Europe et à l'international.

Notre marché

- Dépenses en services du numérique en Europe de l'Ouest : 318,0 Md$ en 2021*
- Un marché prévu en croissance de plus de 5 % par an en moyenne sur la période 2022 - 2025.*
- Sopra Steria figure au top 12 des ESN** œuvrant en Europe (hors captives et acteurs purement locaux).

(*) Source : Gartner, 4ème trimestre 2021, à U.S dollars constant
(**) ESN : Entreprise de Services du Numérique

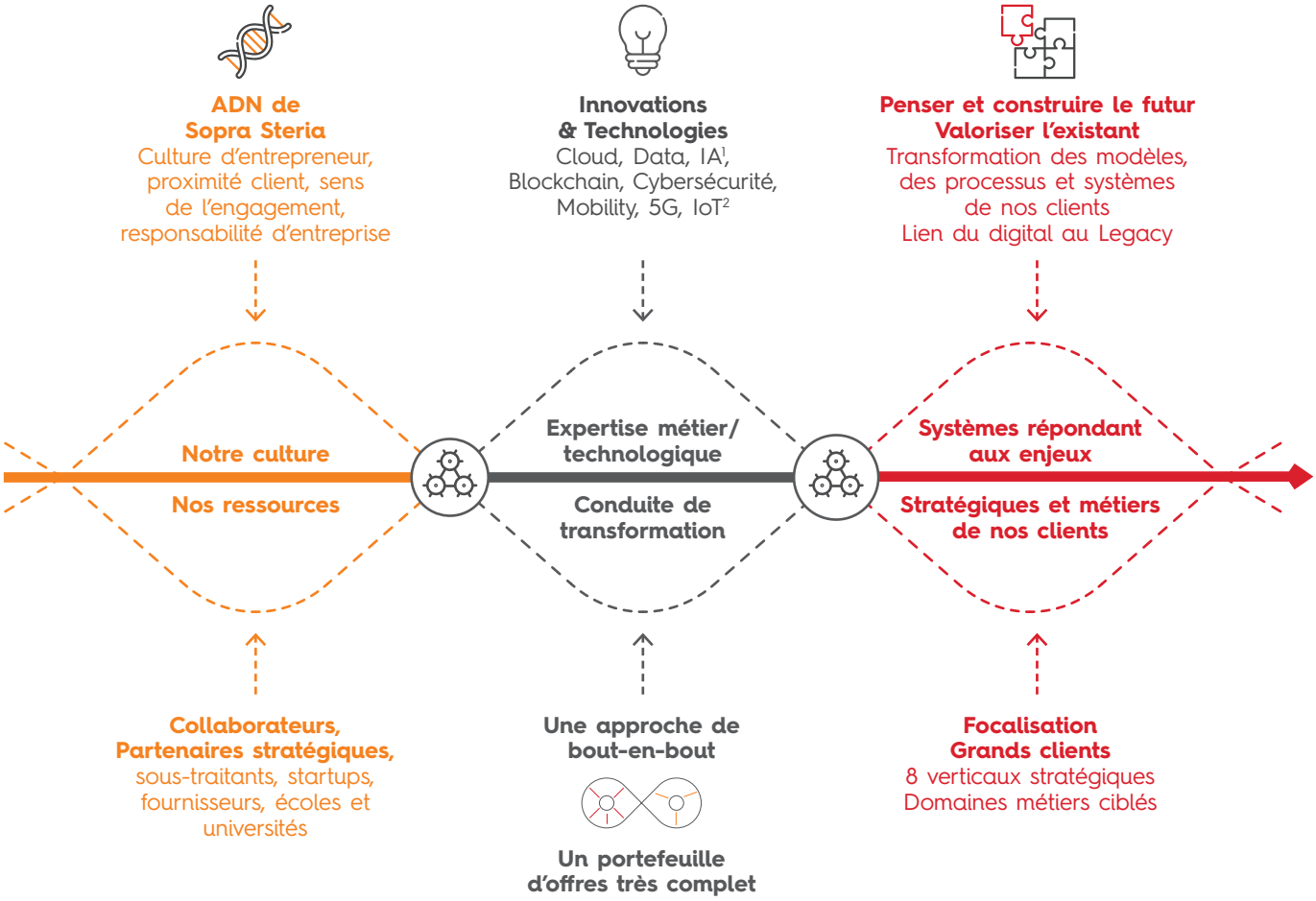
Notre offre



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

Pour en savoir plus, voir chapitre 1

... Chaîne de création de valeur



Exemples d'indicateurs en 2021 de valeur créée pour les principales parties prenantes

Collaborateurs

- 72 % des collaborateurs déclarent qu'il fait bon travailler chez Sopra Steria - Baromètre GPTW[3]
- 27 heures de formation moyenne par salarié
- 100 % des collaborateurs participent à au moins une session de formation chaque année.
- 16 % taux d'attrition

Clients

- 80 % des 100 clients stratégiques satisfaits au Baromètre «Customer Voice»
- 6,4 % croissance organique du chiffre d'affaires

Actionnaires

- Cours de bourse : +19 % en 2021
- 3,20€ de dividende proposé au titre de l'exercice 2021
- Classement des agences de notation extra-financières (Cf. page 8)

Société

- -50 %[4] Réduction des émissions de GES[5] par collaborateur en 2021 (base 2015)
- A List : classement CDP
- Top 1% Platinium : EcoVadis

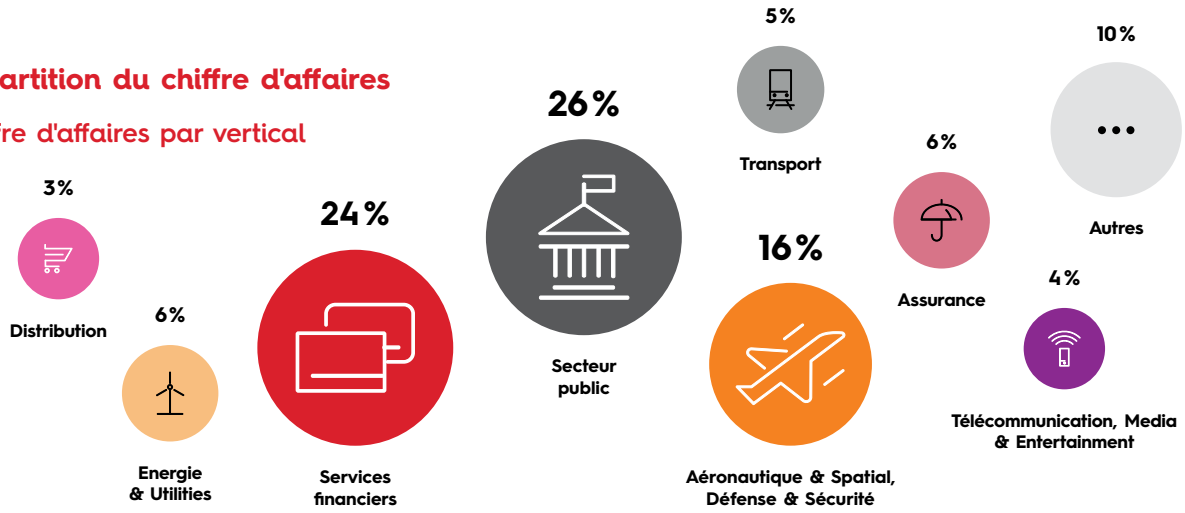
(1) IA : Intelligence artificielle
(2) IoT : Internet of things
(3) GPTW : Great Place To Work
(4) Hors effet COVID, -83,5 % effet COVID compris
(5) GES : Gaz à Effet de Serre

Pour en savoir plus, voir chapitres 1 et 4

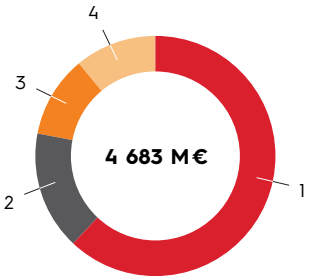
Répartition de l'activité et des effectifs

Répartition du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires par vertical

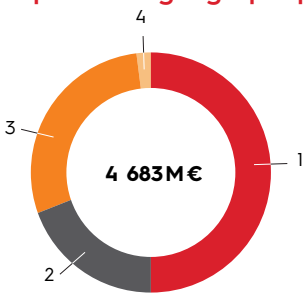


Chiffre d'affaires Groupe par métier



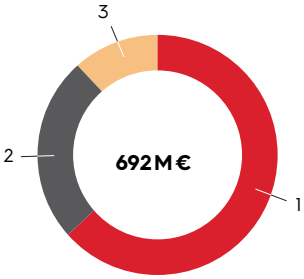
1	Conseil, intégration de systèmes	61%
2	Édition de solutions métiers	15%
3	Gestion des infrastructures, Technology services	9%
4	Business Process Services	15%

Chiffre d'affaires Groupe par zone géographique



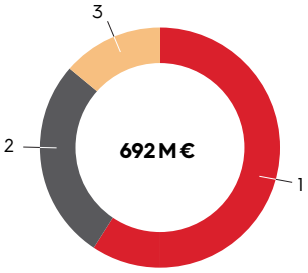
1	France	48%
2	Royaume-Uni	19%
3	Autre Europe	31%
4	Reste du monde	2%

Chiffre d'affaires des solutions par produit



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

Chiffre d'affaires des solutions par zone géographique



1	France	60%
2	Reste de l'Europe	27%
3	Reste du monde	13%

Effectifs

Groupe
47 437
collaborateurs

France
19 842

Royaume-Uni
6 926

Europe (autre)
11 494

Reste du Monde
498

Centres de service internationaux
8 677
Inde, Pologne, Espagne et Afrique du Nord

Pour en savoir plus, voir chapitre 5

Stratégie & Ambitions

Stratégie

La stratégie de Sopra Steria s'articule autour d'un projet indépendant et créateur de valeur durable pour ses parties prenantes. C'est un projet européen et de conquête qui associe croissance interne et croissance externe. Il recherche un haut niveau de valeur ajoutée en s'appuyant sur une offre complète - déployée selon une approche end-to-end – des activités de conseil et de software puissantes, et une double expertise technologie / métiers.

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

Leviers stratégiques - Services IT

- **Focalisation sectorielle et clients**
- **Approche de bout-en-bout**
- **Renforcement du conseil** (sopra steria next)
- **Rénovation des offres de transformation des patrimoines applicatifs**
- **Modèle de production industriel**

Leviers stratégiques - Software

- **Sopra Banking Software**
- **Sopra Banking Platform**
  Sopra Financing Platform
- **Digital**
  Approche de bout-en-bout
- **sopra hr SOFTWARE** – SOLUTIONS IMMOBILIER by sopra steria

Ambitions à moyen terme

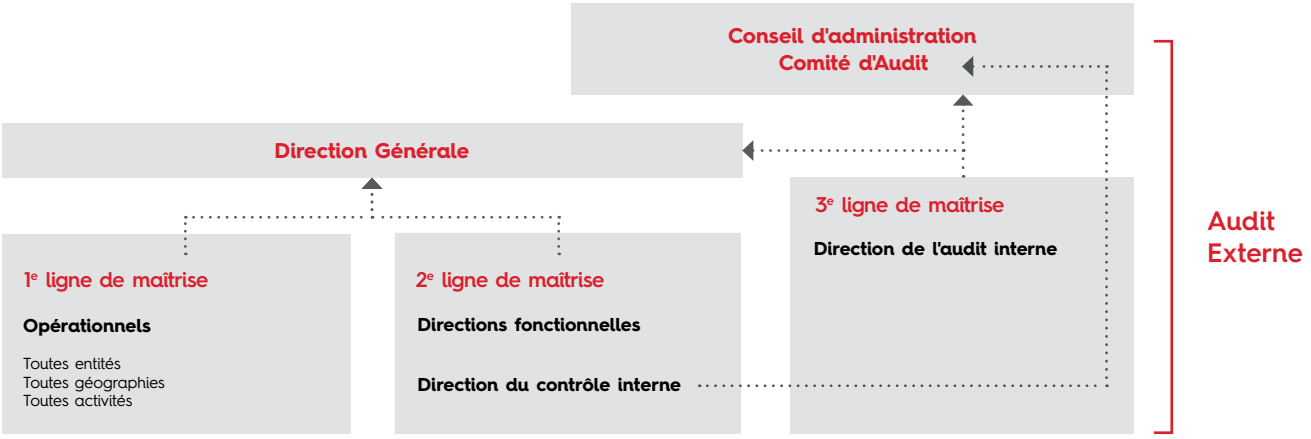
La réalisation de ce **projet** s'inscrit dans un marché porteur pour les services du numérique, dynamisés par le besoin de transformation digitale des entreprises et des administrations qui cherchent à optimiser leurs processus et à renforcer leur résilience.

Dans ce cadre, **Sopra Steria vise, sur les trois prochaines années**, une croissance organique de son chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 % par an. Le Groupe se fixe également pour objectifs un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % en 2024 et un flux net de trésorerie disponible compris entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires au cours des trois prochains exercices.

Pour en savoir plus, voir chapitre 1

Gestion des risques

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



Identification des principaux risques du Groupe

Les risques les plus importants, spécifiques à Sopra Steria, sont présentés ci-après, par catégories et par ordre décroissant de criticité (résultant du croisement entre la probabilité de survenance et de l'ampleur estimée de leur impact), en prenant en compte les mesures d'atténuation mises en œuvre. Cette présentation des risques résiduels n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des risques de Sopra Steria.
Le tableau ci-dessous présente le résultat de cette évaluation en termes d'importance résiduelle selon une échelle à trois niveaux, de moins important (•) à plus important (•••).

Catégories / Risques	*Degré d'importance résiduelle*
Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe	
• Positionnement stratégique et mise en marché	•••
• Réduction d'activité d'un client majeur ou d'un vertical	••
• Acquisitions	••
• Attaques réputationnelles	••
Risques liés aux activités opérationnelles	
• Cyberattaques, sécurité des systèmes, protection des données	•••
• Résilience à un événement systémique majeur	•••
• Commercialisation et exécution des projets et services managés / opérés	••
Risques liés aux ressources humaines	
• Attractivité et fidélisation des collaborateurs - ***DPEF****	•••
• Développement des compétences et des pratiques managériales - ***DPEF****	••
Risques liés à des obligations réglementaires	
• Conformité - ***DPEF****	•

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

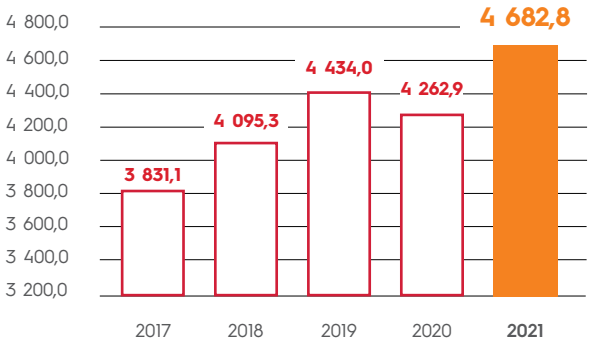
A noter : Le Groupe n'est pas directement exposé à l'Ukraine, la Biélorussie ou la Russie à l'exception d'une petite structure sans activité commerciale et en cours de fermeture dans ce dernier pays.

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

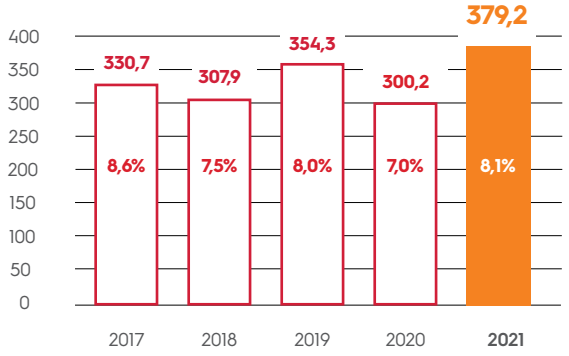
Pour en savoir plus, voir chapitre 2

Performance financière

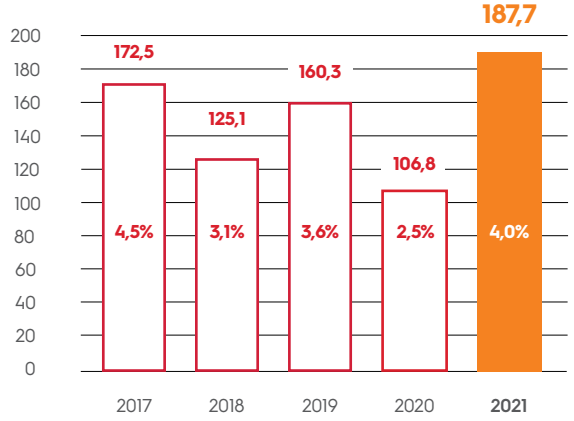
Chiffre d'affaires
en millions d'euros



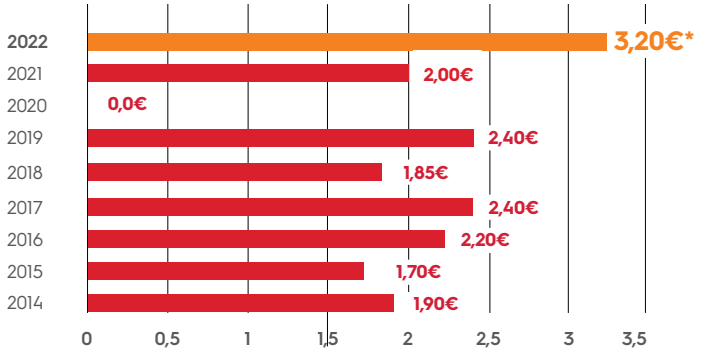
Résultat opérationnel d'activité
en millions d'euros et % du CA



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

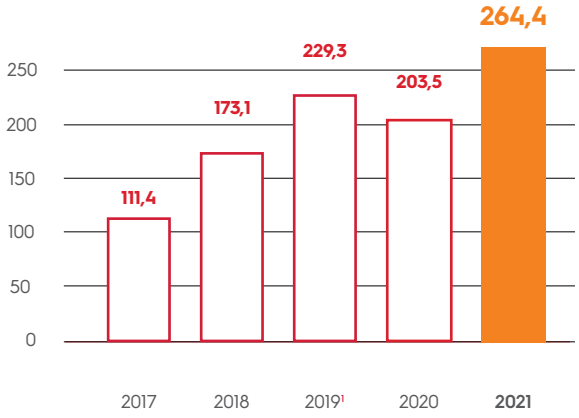


Dividende en euros
par action



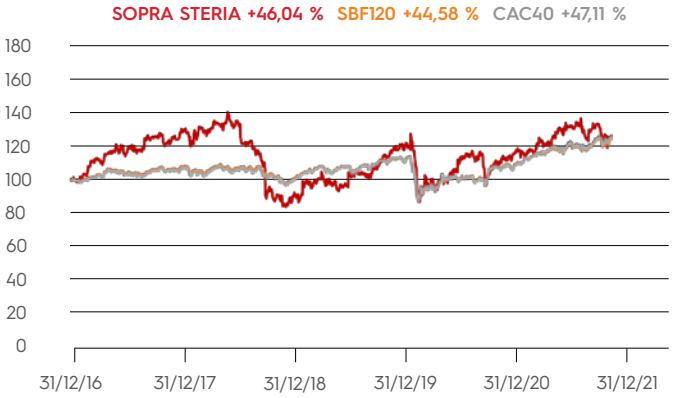
* Montant proposé à l'assemblé générale du 1er juin 2022

Flux net de trésorerie disponible
en millions d'euros



(1) 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



* Base 100 au 31/12/2016

(Source : Euronext Paris)

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 TECHNOLOGY, EURONEXT DEVELOPED MARKET, NEXT 150, EURONEXT EUROZONE ESG LARGE 80 EURONEXT EUROZONE 300, EURONEXT VIGEO EUROPE 120, EN CDP ENVIRONNEMENT ESG FRANCE EW

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

Calendrier financier 2022

24 février 2022 avant bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2021*
29 avril 2022 avant bourse	Chiffre d'affaires 1er trimestre 2022**
1er juin 2022	Assemblée générale annuelle
07 juin 2022	Détachement du coupon
09 juin 2022	Paiement du dividende
28 juillet 2022 avant bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2022*
28 octobre 2022 avant bourse	Chiffre d'affaires 3e trimestre 2022**

* Les résultats annuels et semestriels font l'objet de communiqués de presse et sont commentés lors de réunions retransmises via un webcast bilingue français/anglais.
** Le chiffre d'affaires du 1er et du 3e trimestre font l'objet de communiqués de presse et sont commentés via une conférence téléphonique bilingue français/anglais.

Rencontres avec les investisseurs

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

Institutions rencontrées 188

Meetings 185

Pays couverts 12

Villes couvertes 18

Roadshows 26

Conférences 10

Part des investisseurs institutionnels dans le capital du Groupe

29,1%
investisseurs institutionnels internationaux

26,6%
investisseurs institutionnels français

Part des actionnaires individuels dans le capital du Groupe

11,0%
part de l'actionnariat individuel

TPI au 31/12/2021 – Seuil de détention supérieur à 1 000 actions

Le Comité scientifique du Grand Prix de la Transparence* a récompensé Sopra Steria en 2021

2ème place
TOP 2 du Grand Prix de la Transparence des informations règlementées

Lauréat du Grand prix de la Brochure de convocation incluant le Say On Pay
Sopra Steria est parmi les 3 meilleures sociétés nommées en ce qui concerne le Grand Prix toutes catégories, le Document d'enregistrement universel 2020 et le Site Internet.

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

Contacts

Suivez-nous sur

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

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

Section Développement Durable et Responsabilité d'entreprise
https://www.soprasteria.com/fr/nous-connaitre/responsabilite-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

Relations investisseurs ESG
Tel. : +33.1.40.67.86.88

Relations actionnaires individuels
Tel. : +33.1.40.67.68.26

Directrice Responsabilité d'entreprise
Fabienne Mathey-Girbig
Email: corporate.responsibility@soprasteria.com

1. Description de l'activité et de la stratégie

1.	**Carte d'identité de Sopra Steria Group**	**20**
2.	**Histoire de Sopra Steria Group**	**21**
3.	**Le marché des services du numérique**	**22**
3.1.	Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN	22
4.	**Activités de Sopra Steria**	**23**
4.1.	Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe	23
4.2.	L'expertise métier au cœur de notre stratégie	26
4.3.	Recherche et Développement dans l'Édition de solutions	28
5.	**Stratégie et objectifs**	**28**
5.1.	Un positionnement fort et original en Europe	28
5.2.	Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés	29
5.3.	Objectifs stratégiques à moyen terme	31
6.	**Résultats annuels 2021**	**31**
6.1.	Commentaires sur les performances 2021	31
6.2.	Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2021	32
6.3.	Dividende proposé au titre de l'exercice 2021	32
6.4.	Effectifs	32
6.5.	Empreinte sociale et environnementale	33
6.6.	Opérations de croissance externe et acquisitions au cours de l'exercice 2021	33
6.7.	Équipements	33
6.8.	Objectifs 2022	33
7.	**Évolutions postérieures à la clôture**	**33**
8.	**Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2021**	**34**
9.	**Organisation du Groupe**	**35**
9.1.	Structure permanente	35
9.2.	Structures non permanentes : affaires et projets	36

1. Carte d'identité de Sopra Steria Group

Dénomination : Sopra Steria Group

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

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

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

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

Forme juridique : société anonyme.

Site web de la Société : https://www.soprasteria.com

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.

Pays où l'entité est constituée en société : France

Pays où est situé le siège social : France

Nom de l'entité mère : Sopra Steria Group

Nom de la Société tête de Groupe : Sopra Steria Group

Établissement Principal : Sopra Steria Group

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

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

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

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

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

Registre de commerce : 326 820 065 RCS Annecy

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

Code ISIN : FR0000050809

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

Exercice social : du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

Explication des modifications du nom de l'entité présentant les états financiers intervenus depuis la fin de la période de reporting précédente : N/A

Répartition statutaire des bénéfices

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

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

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

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

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

2. Histoire de Sopra Steria Group

UNE HISTOIRE DÉDIÉE À L'ENTREPRENEURIAT

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

2014-2021

Une nouvelle dimension tournée vers le développement et la compétitivité

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

Courant 2018, le Groupe acquiert la société allemande de services informatiques BLUECARAT pour renforcer son positionnement en Allemagne et pour offrir de nouvelles opportunités de croissance à la filiale locale, ainsi que Apak pour compléter son offre Crédits. En 2019, il réalise deux grandes avancées sur le marché du *Core Banking :* l'acquisition de SAB – finalisée le 7 août 2020 et le partenariat avec les Sparda-Bank en Allemagne visant à construire une plate-forme digitale pour sept banques allemandes. Fin 2019, Sopra Steria renforce également son activité et consolide sa stratégie en lançant sa nouvelle marque de conseil en transformation digitale, Sopra Steria Next. Avec l'acquisition de Sodifrance en 2020, le Groupe crée un leader des services du numérique dédiés au secteur de l'Assurance et de la Protection Sociale. Au Royaume-Uni, Sopra Steria acquiert cxpartners renforçant ainsi son expertise en matière d'expérience utilisateur et de *design* ergonomique. Enfin, Fidor Solutions, la filiale logicielle spécialiste des solutions en banque digitale de la néo-banque Fidor Bank, a rejoint le Groupe le 31 décembre 2020. À travers cette acquisition, Sopra Banking Software accélère significativement son rythme de développement, notamment en démultipliant les cas d'usage dans le cadre de son offre Digital Banking Engagement Platform (DBEP).

En 2021, Sopra Steria s'est renforcé avec l'acquisition du cabinet français de cybersécurité EVA Group. Cette acquisition est un levier significatif pour positionner Sopra Steria parmi les trois leaders du marché de la cybersécurité en France.

Deux autres sociétés ont été acquises en 2021, la société de conseil spécialisée en *design* de services digitaux EGGS Design, présente dans les quatre principales villes de Norvège (Oslo, Bergen, Trondheim et Stavanger) ainsi qu'au Danemark (Copenhague) et Labs, société norvégienne de conseil en expérience utilisateur.

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

2014

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

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

2000-2014

L'accompagnement à la transformation numérique

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

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

1985-2000

La performance économique au cœur de la stratégie

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

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

1968-1985

Des services informatiques pour accompagner la modernisation de la Société

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

3. Le marché des services du numérique

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

En 2021, les services du numérique en Europe de l'Ouest ont représenté un marché estimé à 318,0 Md$ [(1)], en hausse de 7,9 % [(2)] (après une baisse de 4,7 % en 2020 du fait de la pandémie de COVID 19). Pour 2022, Gartner prévoit une croissance de 7,6 % à 337,4 Md$.

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

Pays *(en milliards de Dollars)*	**Estimations 2022**
France	43,4
Royaume-Uni	96,6
Allemagne	59,4
Reste de l'Europe	138,0
TOTAL	**337,4**

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2021.

D'après les analyses de marché, en 2021 le marché [(1)] a progressé de 8,9 % [(2)] en France, 8,1 % en Allemagne et 6,8 % au Royaume-Uni. Pour 2022, la croissance devrait se poursuivre à hauteur de 8,6 % en France, 8,4 % en Allemagne et 8,1 % au Royaume-Uni.

Cette tendance devrait également se maintenir au cours des prochaines années avec une croissance du marché en Europe de l'Ouest estimée à environ 7 % par an en moyenne (2022-2025).

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

Métiers *(en milliards de Dollars)*	**Estimations 2022**
Consulting	75,5
Services d'implémentation	92,0
Services IT externalisés et Cloud Infrastructure services	130,7
Business Process Outsourcing (BPO)	39,2
TOTAL	**337,4**

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2021.

En termes de métiers, le Conseil a augmenté de 8,7 % [(2)] en 2021 alors que les services d'implémentation ont progressé de 10,7 %. Les autres activités ont également connu une année de croissance : Services externalisés d'infrastructures et Cloud + 6,4 %, BPO + 7,0 %.

Pour 2022, Gartner prévoit une croissance de 10,0 % du Conseil, de 10,5 % des services d'implémentation et de 6,7 % des Services d'infrastructures externalisés et Cloud. Le BPO devrait quant à lui croître de 7,9 %.

Deux caractéristiques du marché européen peuvent être soulignées :

- trois pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France) concentrent 59 % des dépenses en services du numérique [(1)] ;
- les activités d'externalisation des services technologiques (maintenance applicative et gestion d'infrastructures) et le *Business Process Outsourcing* représentent ensemble 54 % du marché des services numériques en Europe [(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 de 5 %. Dans ce paysage, Sopra Steria figure parmi les 12 plus importantes sociétés de services du numérique œuvrant en Europe (hors software) avec une part de marché moyenne d'un peu moins de 2 %. En France (numéro 2 du marché) et en Norvège (numéro 4 du marché), les parts de marché du Groupe sont supérieures à 5 %. Sur les autres grands pays européens, les parts de marché sont de l'ordre de 1 %.

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, Tietoevry 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 : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2021
(2) Croissance calculée à dollars US constant

4. Activités de Sopra Steria

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

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

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

Pour Sopra Steria, accompagner ses clients dans la réussite de leur transformation numérique, c'est décliner leurs enjeux stratégiques et métier en initiatives digitales au travers d'une offre de bout en bout exclusive sur le marché. Grâce à une forte proximité avec ses clients et à ses équipes pluridisciplinaires, le Groupe est en mesure d'innover continuellement pour garantir la pertinence de ses offres face aux enjeux stratégiques de chacun de ses marchés verticaux.

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

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

Sopra Steria est un Groupe indépendant, contrôlé à hauteur de 22,3 % du capital et 33,6 % en droits de votes théoriques par ses fondateurs et des managers. Il s'appuie sur plus de 47 000 collaborateurs présents dans près de 30 pays pour déployer une stratégie axée sur les grands comptes européens.

4.1.1. LE CONSEIL ET L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES – 61 % DU CA 2021

a. Le Conseil

Sopra Steria Next, marque Conseil du Groupe, figure parmi les grands cabinets de conseil. Avec plus de 40 ans d'expérience dans le Conseil métier et technologique auprès des grandes entreprises et des organismes publics, Sopra Steria Next, fort de plus de 3 000 consultants en France et en Europe, a pour vocation d'accélérer le développement et la compétitivité de ses clients en les accompagnants dans leur transformation numérique tout en intégrant leurs enjeux de durabilité en lien avec la politique de Responsabilité d'Entreprise de nos clients. Cet accompagnement consiste côté métiers à appréhender les enjeux de nos clients au travers d'une forte expertise sectorielle, puis à concevoir des trajectoires de transformation (process métier, urbanisation de données, conduite du changement) pour tirer le meilleur parti des nouvelles technologies numériques. Il consiste côté des DSI, à appréhender les nouveaux défis de la DSI de nos clients et à les appuyer dans leur transformation et dans la transformation de leur *Legacy*.

b. L'Intégration de systèmes

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

Conception et intégration

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

Performance et transformation

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

Urbanisation des données

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

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

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

PLM (*Product Lifecycle Management*)

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

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

4.1.2. LA GESTION DES INFRASTRUCTURES ET *TECHNOLOGY SERVICES* – 9 % DU CA 2021

Avec plus de 6 000 experts dans le monde et plus de 15 ans de développement de nos centres de services d'infogérance en Europe et en Inde, Sopra Steria, leader de l'Hybridation des systèmes d'information (SI) et acteur majeur de la Transformation Digitale, adresse tout projet de transformation technologique, organisationnel et de sécurisation des SI. Nos activités principales recouvrent le conseil, les projets d'intégration et de modernisation technologiques des SI et l'exécution des opérations dans le domaine de la gestion des infrastructures informatiques et du *Cloud*.

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

- **Infrastructure et Cloud Services**, palette complète de solutions qui regroupe l'ensemble des services personnalisables autour du Cloud (comme le CloudAssessment, le CloudMigrationFactory, le CloudArchitecture, le CloudEconomics ou encore le CloudOps) et tous les services technologiques IT autour des serveurs, des réseaux, du stockage, de la sauvegarde, visant à optimiser la disponibilité et la performance des applications de nos clients. S'y ajoutent nos offres d'hébergement au sein de nos Data Centres localisés en Europe qui bénéficient des certifications ISO 27001 et HDS (France). Un catalogue d'offres intégrées qui nous permet d'assurer la gestion de bout en bout des applications de nos clients en environnements hybrides, leurs évolutions et leurs interconnexions avec les applications hébergées dans les environnements Cloud public et Cloud souverain ;
- **User Experience Services**, plate-forme de services intelligents pour mieux servir les collaborateurs de nos clients et accroître l'efficacité des services clients comme le Digital Workplace services, le Support services qu'il soit technique ou métier ou le AI support Services ;
- **Consulting Services**, ensemble de propositions de valeurs pour copiloter et opérer les projets de transformation de nos clients adressant les familles de services présentées ci-dessus.

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

Ainsi, Sopra Steria accompagne ses clients dans leurs initiatives stratégiques sur le *Cloud-native*, le *Cloud-First* ou le *DataCenterLess*, déploie et opère des solutions sécurisées et éprouvées dans un contexte de production, de continuité de services et de pilotage des données exigeant, autour de ses savoirs faire comme le *DevSecOps services*, le *Live services*, le *API services* ou le *Smart Data* services pour fiabiliser et assurer une haute disponibilité applicative.

4.1.3. LES SERVICES DE CYBERSECURITÉ

Avec plus de 1 000 experts et ses centres de cybersécurité de dernière génération en Europe et dans le monde (France, Royaume-Uni, Singapour, Norvège, Belgique, Pologne, Inde), 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 s'articule autour de trois domaines d'expertise clés :

- **Prévention** : définir une stratégie de cybersécurité alignée sur les risques métiers et conforme aux réglementations en vigueur, diffuser une culture de la sécurité au sein de l'organisation ;
- **Protection** : assurer un contrôle continu de son patrimoine par la sécurisation des environnements multi cloud et hybrides, la protection de bout-en-bout des applications et des données sensibles ;
- **Détection & Réaction** : adopter une stratégie de défense alignée sur la menace réelle en s'en s'appuyant sur le CERT (Computer Emergency Response Team) et la CTI (Cyber Threat Intelligence) pour appréhender l'état de la menace, et sur le SOC déployé en DevOps pour la détection et la réponse face aux incidents de sécurité.

En 2021, Sopra Steria a lancé deux offres majeures en réponse aux enjeux de confiance et de vitesse des COMEX, DSI et RSSI face à une crise cyber :

- la **Gestion de crise** permet aux organisations de gagner du temps et se consacrer à leur métier grâce à une approche globale, collaborative et éprouvée articulée autour de cinq piliers que sont la gouvernance, la détection, la CTI, l'investigation et la remédiation ;
- la **Cyber Résilience** intervient face aux cyberattaques complétement ou partiellement destructrices du SI pour redémarrer en quelques heures les premiers services critiques, rétablir en quelques jours la confiance dans le SI assurer la pérennité de ses activités.

4.1.4. L'ÉDITION DE SOLUTIONS MÉTIERS – 15 % DU CA 2021

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.

Sopra Banking Software : éditeur de solutions financières

Chaque jour, grâce à ses technologies et la puissance de son engagement, Sopra Banking Software, Filiale à 100 % du Groupe, accompagne ses clients, les institutions financières, à travers le globe.

L'Expérience client, l'Excellence opérationnelle, la maîtrise des coûts, la conformité ou la réduction des risques sont parmi les sujets de transformation clés pour :

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

Avec plus de 5 000 experts et plus de 50 bureaux dans le monde, Sopra Banking Software couvre les enjeux de ses clients sur toutes les géographies et dans tous les domaines métiers tels que la diffusion de nouvelles offres, la qualité de la relation client, la production, l'intégration comptable et le reporting réglementaire.

Solutions

Sopra Banking Software propose deux offres : Sopra Banking Platform, destinée à répondre aux besoins des banques au quotidien, et Sopra Financing Platform, spécialisée dans la gestion du financement.

- Sopra Banking Platform est une plate-forme de traitement bancaire s'appuyant sur une architecture de composants métiers indépendants et préintégrés. Elle permet de piloter l'ensemble des opérations bancaires (dépôts et épargne, gestion du cycle de vie des prêts, paiements, reporting) et d'offrir des fonctionnalités innovantes dans un environnement digital et mobile.
- Sopra Financing Platform est une plate-forme de gestion des financements flexible et robuste, capable de prendre en charge tout type d'outil de financement, dans le cadre d'une automatisation avancée des processus.

Ces solutions sont alternativement exploitables sur site clients, sur le *Cloud* (public ou privé) ou en mode SAAS.

Services

Acteur end-to-end [(1)], Sopra Banking Software propose des solutions mais également des prestations de conseil, des services d'implémentation, de maintenance et de formation. Les institutions financières sont ainsi capables d'assurer leur fonctionnement quotidien tout en accélérant vers plus d'innovation et d'agilité. Le tout permettant de garantir une croissance durable. Avec les meilleures solutions du marché et fort d'une expertise de plus de 50 ans, Sopra Banking Software s'engage avec ses clients et ses collaborateurs à construire le monde financier de demain.

Sopra HR Software : un leader dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines

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

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

Solutions

Les offres de Sopra HR Software sont basées sur les pratiques métier les plus innovantes et permettent une couverture fonctionnelle étendue : Core HR, Paie, Temps et Activités, Gestion des talents, Expérience collaborateurs, Analytique RH. L'offre s'appuie sur deux lignes de produits HR Access® et Pléiades® et s'adresse aux moyennes et grandes organisations, publiques ou privées, quels que soient leur secteur d'activité, leur complexité organisationnelle ou leurs localisations. Pour répondre aux nouvelles organisations de travail hybride, la nouvelle génération de solutions Sopra HR 4YOU propose un espace RH 100 % digital permettant de renforcer la proximité avec les collaborateurs et d'optimiser la performance RH et la qualité des services RH.

Au sein du Sopra HR Lab, Sopra HR anticipe l'émergeance de solutions RH innovantes.

Services

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

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

Solutions Immobilier by Sopra Steria (Sopra Real Estate Software) : l'acteur immobilier de référence de la transformation digitale

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

Aujourd'hui, c'est plus de 700 experts qui guident les 400 clients de Solutions Immobilier by Sopra Steria dans la concrétisation de leur approche numérique pour augmenter la rentabilité de leurs patrimoines et améliorer les usages et les relations avec leurs occupants et prestataires tout en respectant la législation.

Ceci est valorisé par la connaissance unique des métiers de l'immobilier dont dispose Solutions Immobilier by Sopra Steria combinée aux démarches de co-investissement établies avec leurs clients.

Solution

Solutions Immobilier by Sopra Steria propose une plate-forme de services digitaux : de la gestion des actifs à la Gestion Exploitation Maintenance orientée BIM (Building Information Management), centrée sur un référentiel immobilier ouvert et partagé privilégiant les usages métiers de tous les acteurs pour une expérience utilisateur réussie.

Services

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

4.1.5. LES *BUSINESS PROCESS SERVICES* – 15 % DU CA 2021

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.

Sopra Steria gère deux des plus grandes organisations de services partagés en Europe. SSCL est une joint-venture unique entre Sopra Steria et le Cabinet Office britannique. Nous fournissons une gamme complète de services de soutien aux entreprises pour les plus grands ministères, la police et les agences gouvernementales britanniques. NHS Shared Business Services est une joint-venture entre Sopra Steria et le *Department for Health and Social Care* (ministère de la santé et des affaires sociales), qui fournit des services de support aux trusts du NHS et aux organismes de santé britanniques.

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

Sopra Steria a noué des relations avec des fournisseurs majeurs de solutions numériques pour les BPS. De plus, nous sommes particulièrement présents au sein de l'écosystème technologique, que ce soit au niveau mondial ou local. Nous disposons ainsi d'un réseau dynamique de partenaires et d'une forte capacité à détecter des solutions innovantes grâce à nos liens avec le monde des startups technologiques. Nous associons nos propres plates-formes

(1) De bout-en-bout

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.

4.2. L'expertise métier au cœur de notre stratégie

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

4.2.1. SERVICES FINANCIERS – 24 % DU CA 2021

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.

4.2.2. SECTEUR PUBLIC – 26 % DU CA 2021

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 attentes fortes des citoyens et des agents.

4.2.3. AÉRONAUTIQUE & SPATIAL, DÉFENSE ET SÉCURITÉ – 16 % DU CA 2021

a. Aéronautique & spatial

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 au sein du vertical Aeroline dans des domaines aussi critiques que la performance industrielle, le manufacturing et en particulier le shopfloor, la chaîne d'approvisionnement, les systèmes embarqués ou encore la gestion du trafic aérien.

b. Défense

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

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

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

En tant qu'entreprise de services du numérique, Sopra Steria n'a pas d'activité de production, de maintenance ou de commercialisation d'armes controversées.

c. Sécurité

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

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

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

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

4.2.4. ÉNERGIE ET *UTILITIES* – 6 % DU CA 2021

Le secteur de l'énergie est au cœur de sa transformation la plus radicale, en Europe et en France, depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Les institutions publiques, la société civile et le secteur privé ont acté le choix de la neutralité carbone en Europe en 2050, avec une première étape de réduction de 55 % à 60 % en 2030, inscrite dans le plan « *Fit for 55* » de l'Union européenne.

Atteindre cette neutralité carbone implique une refonte en profondeur de la chaine de valeur du secteur de l'énergie, de la production à la commercialisation, avec l'électricité qui remplace les énergies fossiles, le biogaz et l'hydrogène en forces complémentaires, notamment au service de l'industrie.

Pour les énergéticiens, cela induit de répondre à des enjeux spécifiques :

- **Dans la production** : viser une ambition industrielle d'excellence dans la production décarbonée (notamment nucléaire), renouvelable, en maitrisant les enjeux technologiques, financiers et sociétaux d'acceptation dans les territoires des nombreux projets à lancer ;
- **Dans le transport et la distribution** : mener une vague d'investissements pour répondre au défi de la démultiplication des points de production d'énergies renouvelables, leur raccordement, leur exploitation dans des conditions optimales en digitalisant la conduite du réseau et en le modernisant ;
- **Dans la commercialisation** : exceller dans l'expérience client et la création d'offres combinant énergies et services pour assurer la rétention et la conquête de nouveaux clients, et répondre aux nouveaux usages (mobilité électrique, autoconsommation…).

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

- **Expérience et conquête clients** : réinventer la relation client et concevoir de nouveaux services ;
- **Optimisation de la performance des actifs** : maîtriser les coûts d'exploitation et sécuriser la performance ;
- **Modernisation des réseaux** : accompagner la décentralisation et la digitalisation des réseaux d'énergies ;
- **L'entreprise plate-forme** : organiser, valoriser et fédérer les données et les processus à l'échelle de l'entreprise et de ses écosystèmes ;
- **Modernisation et optimisation des systèmes d'information** pour rendre possible les investissements en transition énergétique ;
- **Transformation et résilience des organisations** : rendre possible les évolutions des organisations et des métiers pour plus d'agilité.

4.2.5. TÉLÉCOMMUNICATION, MEDIA & *ENTERTAINMENT* – 4 % DU CA 2021

Le secteur des télécommunications, des Media et de l'*Entertainment* est au cœur de la transformation digitale et ceci à deux titres :

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

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

- **Déploiement de nouvelles infrastructures** : en fibre et en 5G pour servir les enjeux industriels des pays en les dotant de connectivité très haut débit fixe et mobile ;
- **Gestion des infrastructures** : pour passer d'une logique de configuration à une logique de programmation des infrastructures essentielles telles le Cloud, le SDN/NFV et maintenant la 5G ;
- **Automatisation** : pour que l'entreprise interagisse en temps-réel, notamment grâce à l'IA, avec l'ensemble des parties-prenantes de son écosystème (clients, fournisseurs, partenaires, collaborateurs, infrastructures) ;
- **Agilisation de l'entreprise** : pour être en mesure de reconfigurer plus aisément l'entreprise et ses organisations afin de mieux saisir les nouvelles opportunités et également engager plus encore managers et collaborateurs au service des clients ;
- **Digitalisation des services** : en posant les fondamentaux de l'entreprise plate-forme permettant la numérisation des offres de bout en bout du client à l'infrastructure ;
- **Cœur métier médias** : pour embrasser de nouveaux usages tels la SVOD, l'AVOD, l'agrégation de contenus, la publicité segmentée ou encore la 4K ;
- **Cœur métier jeux** : pour adresser la gestion de la fidélisation des clients et du churn, la réduction de la fraude et la maîtrise des flux financiers, le respect du cadre réglementaire, la digitalisation des réseaux de distribution.

4.2.6. TRANSPORT – 5 % DU CA 2021

Avec 30 %[1] d'émission des GES (Gaz à effet de serre), l'ensemble des acteurs du secteur du transport va à court ou moyen terme devoir engager de profondes transformations pour alléger son empreinte. Dans le même temps, les usages en terme de mobilités et de logistiques continuent leur mutation et doivent faire face à de nouveaux défis : augmentation du trafic international et inter opérabilité, plateformisation de l'accès aux services de mobilités dans l'urbain, mise à niveau des infrastructures en terme de capacité et de modernité, nouvelles approches sur la logistique urbaine alors

(1) Rapport sut l'état de l'environnement en France : https://notre-environnement.gouv.fr/ree/

que le volume poussé par le e-commerce explose et que le dernier kilomètre en zone dense exige de nouvelles approches.

Face à ces grands enjeux, le monde du transport va s'atteler à mettre en œuvre les stratégies, les investissements et services incitant les voyageurs à choisir les solutions les plus respectueuses de l'environnement : accès facilité aux services, approches « *door to door* », intermodalité sans couture, micromobilités intégrées, nouveaux formats de paiement et de parcours clients. Les transporteurs et les gestionnaires d'infrastructures et logisticiens vont progressivement faire évoluer leurs modèles d'exploitations et de supervision pour intégrer les possibilités offertes par la data et les modèles prédictifs. Les avancées en matière de conduite autonome sont au cœur des enjeux sur l'urbain.

Sopra Steria Group a la volonté d'être le partenaire industriel des principaux acteurs du transport dans leur transformation digitale autour des trois domaines métiers clés de leur chaîne de valeur : le parcours voyageur et son information en temps réel, la supervision opérationnelle, les opérations industrielles et la gestion des actifs.

Le Groupe a également la volonté 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.

Son expertise en matière digitale est reconnue dans le monde du transport, notamment sur l'expertise Big Data transport, la gestion des objets connectés, le Conseil et la *migration factory* vers les solutions cloud, et l'intelligence artificielle.

Sopra Steria fait partie du TOP 10 européen des ESN dans la transformation métiers et SI des grands comptes du ferroviaire, des transports urbains, des services postaux et de l'aérien.

4.2.7. ASSURANCE – 6 % DU CA 2021

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

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

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

4.2.8. DISTRIBUTION – 3 % DU CA 2021

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

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

4.3. Recherche et Développement dans l'Édition de solutions

Le Groupe a poursuivi ses efforts de Recherche et Développement (R&D) et a consacré en 2021 la somme de 137 M€ (contre 139 M€[1] en 2020) à l'évolution et au développement de ses offres de solutions spécifiques. Ces montants sont des montants bruts qui ne prennent pas en compte les financements liés au crédit d'impôt recherche.

5. Stratégie et objectifs

5.1. Un positionnement fort et original en Europe

Sopra Steria a l'ambition d'être l'un des leaders de la transformation digitale en Europe. Ses offres à forte valeur ajoutée, délivrées selon une approche end-to-end [2] de la transformation, permettent à ses clients de faire le meilleur usage du numérique pour innover, transformer leurs modèles (modèle d'affaires, modèle opérationnel) et optimiser leur performance.

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

(1) Après prise en compte des effets de périmètre

(2) De bout-en-bout

Pour ce faire, Sopra Steria continue 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 ;
- une forte empreinte européenne et de nombreuses implantations pays par pays, qui, couplée à cette proximité, lui permet d'être considéré par les grandes administrations et les entreprises stratégiques en Europe comme un partenaire de confiance, privilégié dès qu'il est question de souveraineté numérique.

Enfin, le Groupe a formalisé en 2019 sa vocation responsable qui traduit aussi bien ses valeurs que sa volonté de contribuer aux objectifs de Développement Durable de ses parties prenantes et de la Société : « Ensemble, construire un avenir positif, en mettant le numérique au service de l'humain ».

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

5.2.1. LE DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Le Groupe, classé 2e au palmarès des éditeurs français de logiciels pour les métiers des entreprises, confirme son objectif de continuer à développer ses activités d'édition et d'intégration de solutions. Les efforts sont poursuivis sur l'enrichissement fonctionnel des offres, leur adaptation pour le *Cloud*, l'exposition des données et des services via API, l'intégration des nouvelles technologies digitales, le développement des services opérés et l'expansion géographique.

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

Les directions des trois entités software du Groupe (Sopra Banking Software, Sopra HR Software et Sopra Real Estate Software) ont confirmé l'intérêt de définir un Projet Software qui aille au-delà d'un simple pôle de reporting et de contrôle.

Cette réflexion a conduit à la création d'un Pôle Software qui regroupe ces trois entités.

La première décision a été de mettre en place dès 2021 une *Design Authority Software* (DAS) qui a pour mission de :

- définir les exigences à mettre en place obligatoirement par toutes les entités logicielles et d'en contrôler la bonne mise en œuvre ;
- favoriser le partage de connaissances : études communes, meilleures pratiques, animation de communautés sur des sujets spécifiques ;
- développer et opérer des outils et des plateformes pour le compte des trois entités ;
- gérer pour le compte commun des partenariats structurants.

5.2.2. LE DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions métiers de ses clients, le Groupe poursuit sa montée en valeur dans le métier du conseil et confirme son ambition de continuer à développer ses activités dans ce domaine. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe. Le Conseil, vise ainsi d'être le fer de lance de la transformation digitale du métier et du SI des clients, en positionnant les autres activités IT du Groupe dans une approche end-to-end [(1)] de cette transformation. Les priorités de renforcement sont : le Conseil upstream (stratégie digitale, opérationnelle et IT), l'expertise digitale et l'expertise métier par vertical – en priorité dans le vertical des Services Financiers. La notoriété de la marque « Sopra Steria Next », créée en 2019 pour porter l'image du conseil en transformation digitale du Groupe, bénéficie de cette montée en valeur. Elle est également soutenue en France par la déclinaison dans le conseil de la vocation responsable que s'est donnée le Groupe. Cette déclinaison, qui a pour thème le « digital éthique », est appuyée par un plan de communication dédié.

5.2.3. L'ACCÉLÉRATION DANS LE DIGITAL

Sopra Steria a à son actif de nombreux projets réalisés dans le domaine du digital. Son expérience lui a ainsi déjà 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 ».

Pour accélérer son engagement dans le digital, le Groupe poursuit ses investissements avec comme finalités :

- 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 Analytics, l'IA, les API etc. – et prendre en compte dans leur architecture l'évolution des besoins des clients : usage croissant du *Cloud* (hybride), demande grandissante de Software-as-a-Service et adoption progressive du modèle d'entreprise-plate-forme (notamment dans le secteur financier).

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

- de mettre le potentiel des nouvelles technologies – Analytics, IA/Machine Learning, Smart Machines, Blockchain, IoT, réalité augmentée/virtuelle etc. – au profit de ses clients à travers des applications innovantes ;
- d'impulser la transformation de ses clients à partir de ses positions actuelles ; c'est à ce titre, par exemple, que l'offre d'Application Management a évolué pour y intégrer la transformation des processus de bout en bout et la modernisation des SI existants qu'elle induit : lien du digital au *legacy* et migration de tout ou partie du SI vers le Cloud ;

- de promouvoir de nouvelles approches end-to-end [1] outillées : accompagnement des stratégies de plateformisation des grandes entreprises et administrations ; implémentation de la continuité digitale dans les chaînes de valeur industrielles ; construction de plates-formes de services ; transformation digitale et Cloud des SI 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 vendra-t-il de plus en plus de solutions opérées et, dans le domaine des services, valorisera-t-il de plus en plus d'IP (composants réutilisables, accélérateurs d'implémentation…). Conséquence : un chiffre d'affaires plus récurrent dans les solutions et moins directement lié à la taille de l'effectif dans les services.

Les *assets* technologiques

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

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

- la Digital Enablement Platform (DEP) : socle technologique pour la construction ou la modernisation de SI (socle conçu pour pouvoir interagir avec des composants d'Amplify, l'Hybrid Integration Platform d'Axway), chaîne industrielle DevOps et environnement de capitalisation-recherche de composants logiciels réutilisables ; Cloud privé extensible vers les principaux Clouds publics ;
- des accélérateurs d'implémentation de nouvelles technologies digitales (Smart Machines, IA/Machine Learning, Blockchain, IoT, etc.) ;
- des « Factories » pour la mise en œuvre d'offres de service outillées (ex : migration dans le Cloud de SI).

La transformation des modèles opérationnels

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

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

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

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

Le développement des compétences

Pour accompagner sa transformation, le Groupe réalise un effort important en matière de formation de ses collaborateurs et de ses managers :

- renforcement de l'offre de formation : parcours d'acculturation et d'expertise sur l'ensemble des technologies digitales/Cloud ; apprentissage des nouvelles pratiques digitales et des nouveaux environnements industriels ; formation aux offres digitalisées mises en place par le Groupe ;
- digitalisation des moyens de formation : salles de formation virtuelles, e-learning interne et accès aux plate-formes du marché de type MOOC.

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 de projet ; concours internes de développement de nouveaux usages numériques ; hackathons ouverts aux clients et aux partenaires ; espaces de démonstration, d'idéation, de codesign, de développement rapide et de veille technologique ouverts aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires (DigiLab dans chacune des grandes implantations du Groupe et centre NEXT au siège), etc.

L'écosystème de partenaires

Un effort particulier est engagé pour nouer des partenariats ciblés avec les acteurs les plus en pointe de l'écosystème numérique par vertical et par grand domaine technologique (startups et acteurs de niche, établissements d'enseignement supérieur et laboratoires de recherche, grands éditeurs, GAFAM…). 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 directement ou indirectement (via des fonds spécialisés) au capital de jeunes pousses qu'il considère comme les plus innovantes du marché, dans une approche de *Corporate Venture*.

5.2.4. L'APPROCHE VERTICALE

Un développement focalisé

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

Ainsi, huit verticaux prioritaires représentent aujourd'hui l'essentiel du chiffre d'affaires : Services Financiers ; Secteur Public ; Aéronautique & spatial, Défense & Sécurité ; Énergie & *Utilities* ; Télécommunication, Media & *Entertainment* ; Transport ; Assurance ; Distribution.

Pour chacun de ces verticaux, le Groupe cible un nombre réduit de grands comptes (moins de 100 à l'échelle du Groupe), se concentre sur quelques domaines métier dans lesquels il vise un positionnement de leader et met en œuvre un dispositif de coordination inter-entités (pays, filiales).

Certains de ces verticaux sont considérés comme particulièrement stratégiques : le Groupe y dispose dans plusieurs pays d'atouts très solides (positions d'envergure, expertises SI et métier, expériences réplicables etc.) ; les besoins de transformation des entreprises, des administrations ou des écosystèmes en place y sont importants et relèvent de solutions similaires d'un pays à l'autre. Ces verticaux

(1) De bout-en-bout

sont éligibles à des investissements *Corporate* ou à des opérations de croissance externe.

En 2021 l'organisation du Vertical Services Financiers a été renforcée de façon à développer les synergies entre les différents métiers et améliorer le positionnement du Groupe en Europe sur ce marché stratégique.

Le Vertical Services Financiers regroupe :

- Les activités de services réalisées en France, au Royaume Uni, en Allemagne, en Espagne, au Benelux, en Scandinavie, en Italie, en Suisse, par Gallit et dans les Centres de Services ;
- Les activités de software et de services associés portées par Sopra Banking ;
- Les activités de software et de services associés portées par Sopra HR Software et Sopra Real Estate Software sur le marché des Services Financiers.

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 entités pour mettre au point des propositions de valeur de bout en bout et des offres de business solutions qui répondent aux enjeux des métiers de ses grands clients. À titre d'exemple, il adresse par cette approche les enjeux de continuité digitale de la chaîne de valeur de l'Aéronautique.

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

5.2.5. LES POLITIQUES D'ACQUISITIONS

Au-delà des acquisitions ciblées auxquelles il procède régulièrement pour enrichir ses offres et ses savoir-faire ou pour se renforcer dans certaines géographies, le Groupe se tient prêt à participer activement à la consolidation du marché que la sortie de la crise COVID va immanquablement dynamiser. Il pourra dans ce contexte mener des opérations de croissance externe plus significatives.

5.2.6. LA DÉCLINAISON DANS LA STRATÉGIE DES AMBITIONS DU GROUPE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Pour répondre à la vocation qu'il s'est donnée, servir les objectifs qu'il s'est fixés dans ce domaine et répondre aux exigences accrues de ses clients : le Groupe intègre progressivement, les enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie de ses activités dans trois domaines :

- Éthique digitale : Sopra Steria promeut une approche responsable de ses prestations de Conseil ;
- *Green IT* : les différentes activités du Groupe intègrent l'évaluation et l'optimisation de l'impact environnemental des solutions numériques qu'elles proposent, construisent ou opèrent pour leurs clients ;
- *IT for Green* : les activités du Groupe concernées accompagnent leurs clients pour servir leurs enjeux de transition écologique et s'appuient sur les nouvelles technologies pour développer des solutions innovantes en faveur de l'environnement et du climat.

5.3. Objectifs stratégiques à moyen terme

La stratégie de Sopra Steria s'articule autour d'un projet indépendant créateur de valeur durable pour ses parties prenantes. C'est un projet européen, de conquête, associant croissance interne et externe. Il recherche un haut niveau de valeur ajoutée grâce à une offre complète, déployée selon une approche end-to-end[1]. Il s'appuie sur le développement d'activités de conseil et de software puissantes, et sur une double expertise technologie / métiers.

La réalisation de ce projet s'inscrit dans un marché porteur pour les services du numérique, dynamisés par le besoin de transformation digitale des entreprises et des administrations qui cherchent à optimiser leurs processus et à renforcer leur résilience.

Dans ce cadre, Sopra Steria vise, sur les trois prochaines années, une croissance organique de son chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 % par an. Le Groupe se fixe également pour objectifs un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % en 2024 et un flux net de trésorerie disponible compris entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires au cours des trois prochains exercices.

6. Résultats annuels 2021

6.1. Commentaires sur les performances 2021

Vincent Paris, Directeur Général de Sopra Steria Group, a déclaré :

« Nous avons réalisé une forte performance en 2021 et largement atteint les objectifs que nous nous étions fixés en début d'année. La transformation digitale accélère et est perçue par les dirigeants comme une opportunité, notamment pour améliorer les processus internes et rendre les organisations plus résilientes. Notre activité a été très dynamique sur l'année et nous sommes très bien positionnés pour bénéficier de la croissance du marché. Dans ce contexte, une des priorités actuelles est la gestion des ressources humaines. Sur ce sujet majeur, l'année 2021 a été marquée par la forte reprise du recrutement et la fidélisation de nos talents. Je suis heureux de l'augmentation nette de nos effectifs de 1 500 collaborateurs et du recours à 650 sous-traitants supplémentaires. Je suis également très fier de la progression des résultats de l'enquête interne auprès de nos collaborateurs qui place, en 2021, la quasi-totalité de nos entités parmi les sociétés éligibles à la certification Great Place To Work ».

DÉTAIL DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE 2021

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 4 682,8 M€, en croissance de 9,8 %. Cette évolution inclut un effet périmètre positif de 94,5 M€ et un impact positif des variations de devises de 41,6 M€. A périmètre et taux de change constants, la croissance du chiffre d'affaires a été de 6,4 %.

(1) de bout-en-bout

Le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 379,2 M€, en hausse de 26,3 % par rapport à 2020. Le taux de marge opérationnelle d'activité a fortement rebondi à 8,1 % (7,0 % en 2020 et 8,0 % en 2019).

Le pôle France (39 % du chiffre d'affaires du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires de 1 824,9 M€, en croissance organique de 5,9 %. Le rebond a été particulièrement fort dans les activités de gestion du cycle de vie produit (+17,2 %). En accélération tout au long de l'année, les activités de conseil et d'intégration de systèmes ont cru de 5,7 % et celles de gestion d'infrastructures de 2,5 %. Les marchés verticaux les plus dynamiques ont été la défense, l'aéronautique, les télécommunications & media et l'énergie. L'acquisition d'EVA Group, au mois de décembre, est venue significativement renforcer la force de frappe de Sopra Steria dans la cybersécurité avec pour objectif de créer l'un des leaders de ce marché en France. La profitabilité du pôle a nettement rebondi avec une hausse de 1,8 point du taux de marge opérationnelle d'activité qui s'est établi à 8,6 %. Une poursuite de l'amélioration est anticipée pour 2022 afin de s'approcher du niveau atteint en 2019 (9,7 %).

Au Royaume-Uni (18 % du chiffre d'affaires du Groupe), comme prévu, la croissance a ralenti au 4ème trimestre. Pour autant, l'exercice 2021 se solde par une forte progression de 13,9 % du chiffre d'affaires à 823,1 M€. Cette performance s'explique par le rapide développement des deux co-entreprises spécialisées dans le business process services pour le secteur public (NHS SBS et SSCL). Elles ont enregistré un chiffre d'affaires de 435,7 M€, en croissance organique moyenne de 24,3 % sur l'exercice (+8,0 % au 4ème trimestre). Les secteurs défense & sécurité et gouvernement ont progressé de 9,4 % sur l'exercice malgré un quatrième trimestre moins favorable, en particulier dans l'activité de renouvellement de visas. Le secteur privé est, quant à lui, resté sous pression en 2021 même si la situation opérationnelle s'est améliorée par rapport à 2020. A la forte hausse du chiffre d'affaires du pôle s'est ajoutée une progression de 1,1 point du taux de marge opérationnelle d'activité qui s'est élevé à 9,1 %.

Sur le **pôle Autre Europe** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe) l'activité a progressé de 6,0 % à taux de change et périmètre constants pour atteindre 1 343,2 M€. Les entités les plus dynamiques ont été le Benelux, la Scandinavie et l'Allemagne. Elles ont enregistré des taux de croissance organique à deux chiffres. Au cours du 2ème semestre, le pôle a renforcé ses activités de conseil digital en Scandinavie grâce aux acquisitions de Labs (50 consultants) et d'EGGS Design (150 consultants) respectivement spécialisés en expérience utilisateurs et en business design. Le taux de marge opérationnelle d'activité s'est établi à 7,8 % (8,1 % en 2020). Les pays du pôle ont amélioré leur performance à 9,1 % tandis que Sopra Financial Technology est resté, comme prévu dans la phase de transformation, dilutif pour le pôle.

En 2021 **Sopra Banking Software** (9 % du chiffre d'affaires du Groupe), a poursuivi ses développements produits, notamment sur son offre digitale dont la dynamique s'accélère, tout en renforçant le contrôle de ses coûts. D'une façon générale, la situation opérationnelle a continué de s'améliorer. Le chiffre d'affaires s'est établi à 434,1 M€ en contraction organique de 3,3 %. Cette évolution s'explique essentiellement par un recul du montant des licences, basée sur une comparaison très défavorable au 2ème semestre 2020, en hausse de 43 %. Le chiffre d'affaires services a, quant à lui, progressé sur le 2ème semestre 2021. Le programme quinquennal de transformation de la R&D a achevé sa 1ère année d'exécution avec une réduction de 4 M€ des coûts de développement. Le redressement progressif de la profitabilité, observé depuis 2019, s'est confirmé en 2021 : le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 17,5 M€ (contre 10,5 M€ en 2020 et 4,9 M€ en 2019), faisant apparaître un taux de marge de 4,0 % (2,5 % en 2020 ; 1,1 % en 2019).

Le chiffre d'affaires du **pôle Autres Solutions** (5 % du chiffre d'affaires du Groupe) a été de 257,5 M€, en croissance organique de 8,7 %. L'activité des solutions dédiées aux ressources humaines a progressé de 10,0 % ; celle des solutions dédiées à l'immobilier a augmenté de 6,2 %. Le taux de marge opérationnelle d'activité s'est redressé de 1,3 point pour s'élever à 10,1 % (8,8 % en 2020).

6.2. Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2021

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 339,3 M€, en hausse de 29,9 %. Il intègre une charge de 6,7 M€ liée aux paiements fondés en actions et une charge de 33,2 M€ d'amortissements liés aux actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel a atteint 303,4 M€, ce qui représente une progression de 49,9 %, après la prise en compte de -35,9 M€ d'autres produits et charges opérationnels (-58,9 M€ en 2020).

La charge d'impôt s'est élevée à 93,5 M€ faisant apparaître un taux d'imposition effectif de 32,8 %.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (principalement Axway Software) a représenté 1,8 M€ (2,3 M€ en 2020).

Après prise en compte des **intérêts minoritaires** pour 5,9 M€, le **résultat net part du Groupe** a atteint 187,7 M€ représentant une augmentation de 75,8 % par rapport à 2020 et de 17,1 % par rapport à 2019.

Le résultat de base par action s'est établi à 9,27 €, progressant de 75,9 % (5,27 € en 2020).

L**e flux net de trésorerie disponible** a été très solide à 264,4 M€ (203,5 M€ en 2020) notamment grâce à une hausse de l'EBITDA de 64,8 M€.

La dette financière nette, s'est établie à 327,1 M€, en diminution de 23,1 % par rapport au 31 décembre 2020. Elle représentait 19 % des capitaux propres et 0,73 fois l'EBITDA pro forma 2021 avant impact IFRS 16 (covenant financier fixé à 3 fois maximum).

Les lignes de crédit bancaire syndiquées ont été renouvelées le 22 février 2022 pour une durée de 5 ans et pour un montant 1,1 Md€. La nouvelle ligne de crédit *revolving multi-devises* remplace, par anticipation et dans des conditions favorables, le crédit syndiqué existant dont l'échéance était juillet 2023. Le calcul de la charge d'intérêts sur cette nouvelle ligne de crédit intègre un critère ESG de réduction des gaz à effet de serre.

6.3. Dividende proposé au titre de l'exercice 2021

Sopra Steria proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 1er juin 2022, la distribution d'un dividende de 3,20 € par action contre 2,0 € au titre de l'exercice 2020. Le détachement du dividende interviendra le 7 juin 2022. Le dividende sera mis en paiement à compter du 9 juin 2022.

6.4. Effectifs

Dans un marché très actif, **le recrutement** a été fortement relancé en 2021. Sur l'exercice, ce sont 10 636 nouveaux collaborateurs ou collaboratrices qui ont rejoint le Groupe, dont 6 392 au cours du 2ème semestre. Le Groupe a ainsi retrouvé le rythme de recrutement pré-COVID19.

A la fin décembre 2021, **l'effectif net** a augmenté de 1 477 personnes. Il s'est établi à 47 437 personnes à comparer à 45 960 au 31 décembre 2020. L'effectif des centres de services internationaux (Inde, Pologne, Espagne…) représentait 18,3 % des effectifs totaux.

Le nombre de **sous-traitants** a également progressé de 650 personnes en 2021.

Le **taux d'attrition** de l'effectif a progressé à 16,0 % en 2021 mais est resté inférieur au niveau de 2019 (17,6 %).

6.5. Empreinte sociale et environnementale

Sopra Steria envisage sa contribution à la société de façon **durable, humaine et éclairée** considérant que le numérique est une source d'opportunités et de progrès s'il est associé à l'humain.

Dans le domaine de l'**environnement**, le 7 décembre 2021, le CDP a confirmé, pour la 5ème année consécutive, la place de Sopra Steria dans la « liste A » des entreprises les plus transparentes et les plus actives au monde en matière de lutte contre le changement climatique.

Dans le domaine **social**, au mois de mars 2021, Sopra Steria s'est engagé auprès d'ONU Femmes en signant une convention de mécénat et en s'engageant à soutenir les 7 principes d'autonomisation des femmes. Les enjeux majeurs sont d'attirer plus de femmes dans le secteur du numérique et de féminiser les instances dirigeantes du Groupe. Sopra Steria s'est fixé pour objectif d'atteindre une proportion de 30 % de femmes à son Comité exécutif en 2025. Le Groupe a également renouvelé, en juillet 2021, ses engagements en faveur de l'égalité des chances, en particulier en approuvant la charte LGBT+ de l'*Autre Cercle*.

D'une façon plus générale, Sopra Steria attache une grande importance à la gestion de ses **ressources humaines**. L'enquête menée auprès de l'ensemble de ses collaborateurs en 2021 indique que 72 % de ses collaboratrices et collaborateurs considèrent que Sopra Steria est une entreprise où il fait bon travailler, ce qui permet de placer quasiment toutes nos entités parmi les sociétés éligibles à la certification *Great Place To Work*.

6.6. Opérations de croissance externe et acquisitions au cours de l'exercice 2021

Au cours de l'exercice 2021, Sopra Steria a annoncé les principales opérations suivantes :

- **EVA Group** – cabinet français de cybersécurité

Le 21 décembre 2021, EVA Group est entrée au périmètre de consolidation de Sopra Steria. Le projet d'acquisition a été annoncé le 12 octobre 2021. Cette opération est un levier significatif pour positionner Sopra Steria parmi les trois leaders du marché de la cybersécurité en France.

- **EGGS Design** – société de conseil spécialisée en design de services digitaux

Le 2 décembre 2021, EGGS Design, société de conseil spécialisée en design de services digitaux, est entrée au périmètre de consolidation de Sopra Steria. Le projet d'acquisition a été annoncé le 29 octobre 2021. EGGS Design emploie environ 120 consultants qui interviennent dans la définition de stratégies de services et la conception de plates-formes de marques. Elle est présente dans les quatre principales villes de Norvège (Oslo, Bergen, Trondheim et Stavanger) ainsi qu'au Danemark (Copenhague).

- **Labs** – société norvégienne de conseil en expérience utilisateur

Le 30 septembre 2021, le Groupe a finalisé l'acquisition en Norvège de Labs, société de conseil spécialisée dans l'expérience utilisateur digitale, dont le projet d'acquisition a été annoncé le 24 juin 2021. La société Labs est installée à Bergen, la deuxième ville la plus importante en Norvège. Elle emploie une cinquantaine de consultants spécialisés dans les services digitaux de transformation de l'expérience client. Cette acquisition renforce les activités de conseil de Sopra Steria en Norvège dans des domaines très porteurs du digital.

6.7. Équipements

42,7 M€ ont été investis en 2021 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 27,8 M€ en 2020.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 0,5 M€ ;
- agencements et mobiliers : 23,0 M€ ;
- informatiques : 19,2 M€.

6.8. Objectifs 2022

- Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 5 % et 6 % ;
- Taux de marge opérationnelle d'activité compris entre 8,5 % et 9,0 % ;
- Flux net de trésorerie disponible de l'ordre de 250 M€.

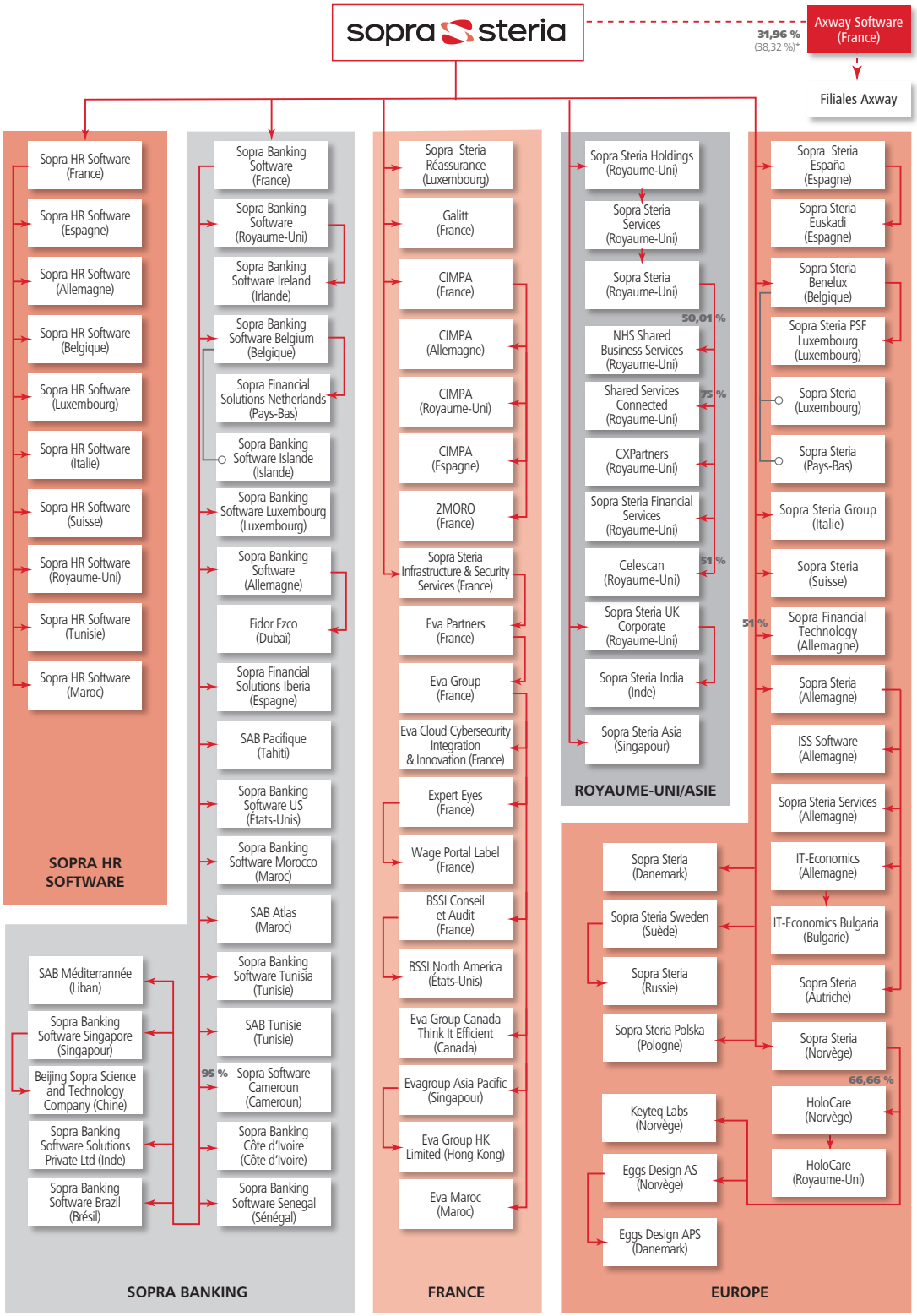
7. Évolutions postérieures à la clôture

Le Conseil d'administration du 12 janvier 2022 a décidé la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié WeShare selon les mêmes conditions que les précédents, compte tenu de leur succès. L'offre sera réalisée par une cession d'actions existantes.

Le 22 février 2022, le Groupe a signé, avec ses banques partenaires, un contrat consistant en une facilité de crédit multidevises, non amortissable, liée à la réalisation d'objectifs environnementaux et s'élevant à 1 100 M€. Ce contrat remplace la facilité de crédit multidevises renouvelable existante. Il a une durée initiale de cinq ans et peut être prorogé, sur option, de deux périodes d'une année chacune. Par ailleurs, le crédit syndiqué actuel amortissable jusqu'en 2023 a été entièrement remboursé.

Aucun autre évènement n'est intervenu postérieurement à la clôture de l'exercice 2021.

8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2021



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

—○ SUCCURSALE

9. Organisation du Groupe

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

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

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

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

9.1. Structure permanente

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

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

Le mercredi 12 janvier 2022, Sopra Steria a annoncé la nomination de Monsieur Cyril Malargé en tant que Directeur général pour succéder à Monsieur Vincent Paris.

Après le 1er mars 2022, date effective de la prise de fonction de Cyril Malargé au poste de Directeur général, Vincent Paris continuera de soutenir le projet du Groupe en exerçant la fonction de conseiller du Président.

Le Comité Exécutif (le Comex) est piloté par le Directeur général. Il est composé des Directeurs des grandes entités opérationnelles et fonctionnelles.

Les 17 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. Le Comex participe à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre. Il comprend trois femmes.

Membres du Comité Exécutif Sopra Steria :

- Cyril Malargé, Directeur général
- Laurent Giovachini, Directeur général adjoint, Stratégie commerciale, Vertical Défense & Sécurité
- Eric Pasquier, Pôle Software
- Pierre-Yves Commanay, Pôle Europe Continentale
- John Neilson, Pôle Royaume-Uni
- Grégory Wintrebert, Pôle France
- Nicolas Aidoud, Vertical Services Financiers
- Yvane Bernard-Hulin, Juridique
- Eric Bierry, Sopra Banking Software
- Etienne du Vignaux, Finances
- Claire Ducos, Marketing
- William Ferré, Industrialisation
- Jean-Claude Lamoureux, Pôle Conseil – Sopra Steria Next
- Fabienne Mathey-Girbig, Responsabilité d'entreprise
- Xavier Pecquet, Grands comptes et partenariats, Vertical Aeroline
- Mohammed Sijelmassi, Technologie
- Jean-Charles Tarlier, Développement Ressources Humaines

Le Comité opérationnel Groupe (COMOP) est composé des membres du Comex et de 22 directeurs opérationnels et fonctionnels des pays ou filiales. Le COMOP comprend cinq femmes.

Le Comité de direction Groupe (CODIR) est composé des membres du COMOP et de 14 directeurs opérationnels et fonctionnels. Le CODIR comprend neuf femmes.

9.1.2. NIVEAU 2 : LES FILIALES OU PAYS

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

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

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

9.1.3. NIVEAU 3 : LA DIVISION

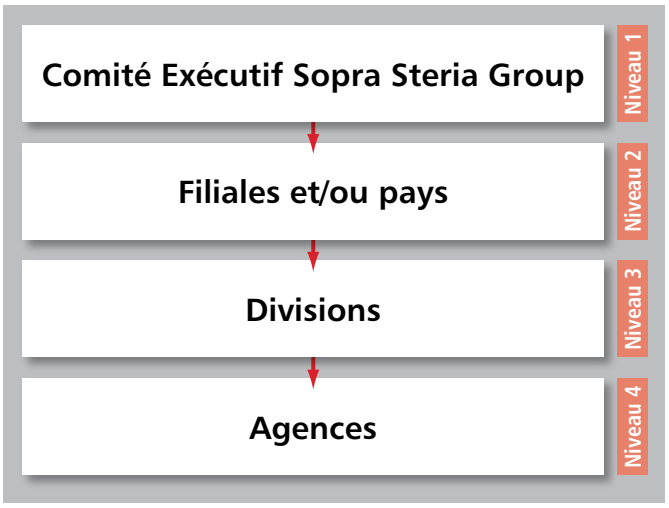
Chaque pays ou filiale est constitué de divisions suivant deux critères possibles :

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

9.1.4. NIVEAU 4 : LES AGENCES

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

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



9.1.5. SUPPORTS OPÉRATIONNELS

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

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

9.1.6. STRUCTURES FONCTIONNELLES

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

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

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

9.1.7. UNE ORGANISATION INDUSTRIELLE SOLIDE ET EFFICACE

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

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

- la culture de production : transmission du savoir-faire et du savoir être sur le terrain ;
- le choix des femmes et des hommes : les Ressources Humaines sont au centre du dispositif, en assurant la formation, le soutien et la montée en compétences de chacun des collaborateurs ;
- l'organisation : la Direction Industrielle et ses relais dans les Business Units contrôlent la qualité et la performance de la production, identifient et traitent les risques, appuient les responsables de projet et déploient les procédés de production industrialisés ;
- un socle industriel à l'état de l'art : le Delivery Rule Book (DRB), la Digital Enablement Platform (DEP) et les Systèmes Qualité des différentes entités ;
- 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 et centres de compétences dans les différentes entités, Centre de services partagés nearshore en Espagne et en Pologne ou Centres de services partagés Offshore en Inde).

9.2. Structures non permanentes : affaires et projets

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

Celles-ci sont traitées par des équipes non permanentes :

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

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

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

2. Facteurs de risque et contrôle interne

1.	**Facteurs de risque**	**38**
1.1.	Identification et évaluation des risques	38
1.2.	Présentation synthétique des facteurs de risque	38
1.3.	Présentation détaillée des facteurs de risque	39
2.	**Assurances**	**45**
3.	**Contrôle interne et gestion des risques**	**45**
3.1.	Objectifs et référentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	45
3.2.	Périmètre	46
3.3.	Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	46
3.4.	Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	47
3.5.	Évaluation et démarche de progrès	49
4.	**Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**	**49**
4.1.	Pilotage de l'organisation comptable et financière	49
4.2.	Élaboration de l'information comptable et financière publiée	50

1. Facteurs de risque

1.1. Identification et évaluation des risques

L'identification des risques, l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre des plans d'atténuation associés sont menés en permanence par les différentes unités opérationnelles et fonctionnelles au travers du système de pilotage. Ce système est fondé sur des séquences tenues à tous les niveaux de l'organisation à des rythmes réguliers : hebdomadaire, mensuel et annuel, correspondant respectivement aux différents horizons envisagés : mensuel, annuel et pluriannuel (voir description au paragraphe 3.3.2 du présent chapitre page 46). Ces séquences permettent de partager une vision globale, c'est-à-dire la prise en compte des opportunités et des risques sur tous les plans (stratégique, opérationnel, RH, conformité, etc.). Elles sont synchronisées pour permettre la consolidation aux niveaux supérieurs. L'approche par les risques est omniprésente dans les méthodologies d'ingénierie utilisées dans les métiers du Groupe, ce qui participe à la bonne diffusion de cette culture à tous les niveaux.

Chaque année, concomitamment aux séquences annuelles, les informations recueillies au niveau du Groupe sont utilisées pour la mise à jour de la cartographie générale des risques. L'exercice, coordonné par la Direction du Contrôle Interne, consiste à identifier les risques qui pourraient limiter la capacité de Sopra Steria à atteindre ses objectifs et réaliser son Projet d'Entreprise, à apprécier la probabilité de les voir se matérialiser et l'ampleur estimée de leur impact négatif s'ils survenaient, en termes financiers, stratégiques, opérationnels et réputationnels. Cette appréciation est fondée sur la perception des contributeurs, l'analyse de données historiques et prévisionnelles, ainsi que de travaux de veille sur les évolutions de l'environnement externe. Les principaux managers opérationnels et fonctionnels sont associés au travers d'entretiens et d'ateliers de validation. La cartographie porte sur l'ensemble des risques internes et externes, intégrant les enjeux financiers et extra-financiers.

Les risques sont évalués sur une échelle à quatre niveaux : très faible, faible, possible, quasi certain pour la probabilité ; faible, modéré, significatif, critique pour l'impact. L'horizon temporel retenu est de cinq ans. Les cartographies spécifiques aux risques de corruption et de trafic d'influence et aux risques liés au devoir de vigilance sont prises en compte dans cette cartographie générale des risques.

Les résultats sont validés par la Direction générale et présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Les risques les plus importants, spécifiques à Sopra Steria, sont présentés ci-après, par catégories et par ordre décroissant de criticité (résultant du croisement entre la probabilité de survenance et de l'ampleur estimée de leur impact), en prenant en compte les mesures d'atténuation mises en œuvre. Cette présentation des risques résiduels n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des risques de Sopra Steria. L'appréciation de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes, de l'évolution des activités ou de l'évolution des effets des mesures de gestion des risques.

Pour chacun des risques, le descriptif du risque est précisé en expliquant de quelle manière il peut affecter Sopra Steria ainsi que les éléments de gestion du risque, à savoir, la gouvernance, les politiques, les procédures et les contrôles.

1.2. Présentation synthétique des facteurs de risque

Le tableau ci-dessous présente le résultat de cette évaluation en termes d'importance résiduelle selon une échelle à trois niveaux, de moins important (●) à plus important (●●●).

Catégories/Risques	Degré d'importance résiduelle	Page
Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe		
Positionnement stratégique et mise en marché	●●●	Page 39
Réduction d'activité d'un client majeur ou d'un vertical	●●	Page 39
Acquisitions	●●	Page 40
Attaques réputationnelles	●●	Page 40
Risques liés aux activités opérationnelles		
Cyberattaques, sécurité des systèmes, protection des données	●●●	Page 40
Résilience à un événement systémique majeur	●●●	Page 41
Commercialisation et exécution des projets et services managés/opérés	●●	Page 42
Risques liés aux Ressources Humaines		
Attractivité et fidélisation des collaborateurs **DPEF** (1)	●●●	Page 43
Développement des compétences et des pratiques managériales **DPEF** (1)	●●	Page 43
Risques liés à des obligations réglementaires		
Conformité **DPEF** (1)	●	Page 44

*(1) **DPEF** Ce risque répond également aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce, dite Déclaration de performance extra-financière.*
À noter : Le Groupe n'est pas directement exposé à l'Ukraine, la Biélorussie ou la Russie à l'exception d'une petite structure sans activité commerciale et en cours de fermeture dans ce dernier pays.

1.3. Présentation détaillée des facteurs de risque

1.3.1. RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE ET À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET MISE EN MARCHÉ

Description du risque

Les métiers du Groupe évoluent et se transforment, impactés par la transformation numérique des clients, par l'évolution des concurrents, le développement de nouveaux métiers et/ou de nouvelles organisations. Les clients demandent à être plus agiles, repensant leur modèle d'affaires, leurs organisations, et leurs ressources. Ces évolutions concernent tous les métiers du Groupe.

Une incapacité du Groupe à comprendre, à satisfaire, voire à anticiper les besoins des clients, un positionnement stratégique non adapté et/ou des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie pourraient fortement impacter la performance financière et l'image du Groupe et, en définitive, remettre en cause la stratégie.

Gestion du risque

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

À titre d'illustration, ont fait l'objet de réflexion complémentaire et/ou de suivi en 2021 :

- la transformation des offres de l'intégration et de la gestion d'infrastructure ;
- le développement du Conseil dans le Groupe ;
- le projet de Sopra Banking Software ;
- la création d'un pôle Software ;
- le renforcement des verticaux prioritaires, et tout particulièrement le vertical services financiers ;
- la politique industrielle du Groupe ;
- le développement des Ressources Humaines ;
- les acquisitions.

RÉDUCTION D'ACTIVITÉ D'UN CLIENT MAJEUR OU D'UN VERTICAL

Description du risque

De manière générale, l'incertitude sur la situation économique en Europe ainsi que d'éventuelles opérations de concentration au sein des différents secteurs, un ralentissement d'activité d'un client ou d'un secteur majeur pourraient impacter négativement le Groupe.

Pour faire face à une pression budgétaire, un client majeur voire l'ensemble d'un secteur pourrait en effet être amené à limiter ses projets d'investissements informatiques, entrainant pour le Groupe la perte du chiffre d'affaires associé et obligeant à replacer les équipes en place, risque d'autant plus difficile à gérer si les fluctuations à la baisse n'ont pu être anticipées.

Parmi les principaux clients du Groupe figurent Airbus, Banque Postale, BNP, Cabinet Office, CNAM, Crédit Agricole, EDF, Department for Work & Pensions, Home Office, Metropolitan Police, Ministère des Armées, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, Ministère de l'Intérieur, Ministry of Defence, Ministry of Justice, National Health Service, Norddeutsche Landesbank, Orange, Pôle Emploi, SNCF, Société Générale, Sparda Banken.

En 2021, le premier client représentait 6,2 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 21,6 % et les dix premiers 32,5 %.

Gestion du risque

La politique du Groupe est de disposer d'un portefeuille multi clients, multi secteurs, multi géographies et multi sites notamment afin d'éviter un risque de concentration non maîtrisé.

La stratégie Grands Comptes du Groupe est revue 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, est également organisée au sein du Groupe pour suivre les évolutions de nos marchés.

Par ailleurs, des plans d'action rapidement mis en œuvre permettent si nécessaire d'atténuer pour partie les effets d'une réduction d'activité : transferts de projets vers les bassins d'emploi touchés, *reskilling* des équipes, limitation de la sous-traitance, etc.

ACQUISITIONS

Description du risque

La stratégie du développement du Groupe repose en partie sur sa capacité à bien identifier des cibles potentielles d'acquisition et à les intégrer dans son offre globale que ce soit pour la compléter ou pour l'améliorer. Toute difficulté majeure à intégrer les sociétés, à dégager les synergies escomptées, à fidéliser le personnel des entités acquises ou à rentabiliser ces acquisitions à l'avenir serait susceptible d'avoir un impact négatif sur les résultats financiers et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Les projets d'acquisitions en cours d'identification, d'évaluation ou de négociation sont examinés régulièrement par un comité dédié. Des procédures de due diligence sont mises en œuvre pour tout projet d'acquisition, pour identifier les risques inhérents à l'opération potentielle. Ces audits, réalisés en relation avec des conseils externes, portent à la fois sur la dimension financière et la valorisation de la cible, ainsi que sur les aspects opérationnels, juridiques et fiscaux, Ressources Humaines, gouvernance, conformité et éthique, et les enjeux en matière environnementale.

L'ensemble des procédures associées à ce process amont constitue le « *M&A Playbook* » qui s'applique désormais aux opérations *M&A* et au *Corporate Venture*.

Toute opération d'acquisition fait ensuite l'objet d'un programme d'intégration, permettant d'anticiper puis de suivre l'ensemble des étapes clés du processus, sous l'angle stratégique, opérationnel, financier et humain. Les politiques et procédures d'intégration complètent le « *M&A Playbook* ».

ATTAQUES RÉPUTATIONNELLES

Description du risque

Compte tenu de sa taille, de ses implantations géographiques multiples, de positions sur des projets au cœur des systèmes d'information de nos clients et plus fortement visibles de leurs clients finaux (exemples : activités des plate-formes au Royaume-Uni, grands projets de transformation dans le secteur public, activités d'externalisation de la paie), le Groupe pourrait être de plus en plus exposé à la circulation dans les médias d'informations négatives, qu'elles soient avérées ou non, provenant d'attaques médiatiques, par des parties prenantes, externes ou internes ou de commentaires négatifs sur les réseaux sociaux.

Si le Groupe venait à faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable ou de messages négatifs, ceux-ci pourraient avoir des conséquences négatives sur l'image et l'attractivité du groupe et se répercuter sur ses performances financières.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un dispositif de veille média afin d'être informé au plus tôt des publications à son sujet et pouvoir réagir. En cas de propagation importante d'une critique ou d'une allégation à l'encontre du groupe, des procédures de communication de crise peuvent aussi être activées avec l'appui d'agences spécialisées sans pour autant pouvoir garantir complètement la neutralisation des effets négatifs de telles attaques.

1.3.2. RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

CYBERATTAQUES, SÉCURITÉ DES SYSTÈMES, PROTECTION DES DONNÉES

Description du risque

Une campagne de *phishing*, l'exploitation d'une faille de sécurité dans des infrastructures techniques ou des solutions utilisées par Sopra Steria sont des exemples de cyberattaques. Elles peuvent conduire à une panne ou une perturbation des systèmes essentiels pour les activités contractuellement agréées avec les clients et/ou pour les opérations internes du Groupe ; à la perte, l'altération ou la divulgation de données. Une cyberattaque chez un client, occasionnée même indirectement par une prestation fournie par le Groupe, pourrait pareillement avoir des répercussions majeures pour Sopra Steria.

Ce risque s'accroit inévitablement dans le contexte de la transformation numérique (incluant les services hébergés dans le *Cloud* et les technologies mobiles). Le recours au travail à distance à grande échelle est aussi un facteur d'augmentation des menaces cyber. Ces cyberattaques menées par des acteurs malveillants (hackers, organisations criminelles ou liées à des états) sont en forte augmentation à la fois en fréquence et en sophistication et cette tendance ne devrait que s'amplifier à l'avenir.

Ces risques sont importants en termes de probabilité et d'impact et sont au cœur des enjeux stratégiques de Sopra Steria. Leur impact potentiel cumule des conséquences financières de réclamations client relatives aux engagements contractuels, des interruptions d'opérations internes, des frais de recouvrements élevés liés à un incident, des non-conformités réglementaires mais aussi des retombées négatives sur la réputation du Groupe et la perte potentielle de marchés futurs.

Gestion du risque

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

L'organisation comprend les responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), la Direction des Systèmes d'Information (DSI) et les services d'expertise cybersécurité du Groupe – SOC (Security Operations Center) et CERT (Computer Emergency Response Team). Cette organisation avec l'ensemble de ses relais dans les entités, au plus près des obligations réglementaires des différents pays et des besoins des clients, permet de disposer d'une connaissance fine des sujets à risque et des

exigences métiers. Elle vise à anticiper, prévenir, maîtriser les risques cyber concernant les systèmes d'information internes et ceux exploités pour les projets et services livrés ou managés pour nos clients. Le Groupe investit continuellement dans le programme de sensibilisation et de formation à destination des collaborateurs (e-learning, campagnes de sensibilisation, vidéos, formations sur site et à distance), dans des systèmes de protection, de surveillance et de détection et dans le renforcement des équipes. Ainsi, l'organisation renforce en permanence ses dispositifs en matière : de veille sur la cybersécurité pour gérer tous les événements de sécurité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ; de gestion des vulnérabilités, de suivi des bulletins de sécurité CERT ; de gestion de l'obsolescence des environnements ; de cloisonnement et du durcissement des systèmes. Les tests de sécurité des livraisons sont renforcés en permanence grâce à des process, un outillage et la formation des collaborateurs.

Sopra Steria s'assure de la fiabilité des dispositifs existants via des plans de tests préventifs et pratique régulièrement des tests d'intrusion pour mesurer la résistance des nouveaux systèmes mis en service en cours d'année. L'ensemble du dispositif est contrôlé régulièrement notamment au travers du programme annuel d'audits et de certifications ISO 27001 et ISAE 34-02 couvrant les périmètres stratégiques et sensibles du Groupe. Les politiques et procédures, l'organisation et les investissements sont revus au moins chaque année, ou dès qu'un événement le nécessite, pour s'adapter au contexte et aux risques car ils demeurent malgré tout importants pour le Groupe compte tenu de l'intensification jusque-là inconnue des menaces.

Le Groupe a décidé d'accélérer encore ses investissements et poursuit depuis plus d'un an un programme de renforcement reposant sur les meilleures pratiques et solutions de sécurité de sa catégorie et dont les deux objectifs principaux sont d'améliorer la réponse sécurité du Groupe et d'augmenter la vitesse de redémarrage du système d'information en cas d'attaque.

RÉSILIENCE À UN ÉVÉNEMENT SYSTÉMIQUE MAJEUR

Description du risque

Le Groupe pourrait être confronté à des événements extrêmes susceptibles de générer une crise majeure pour le Groupe. Il peut s'agir d'un événement systémique tel qu'une crise politique, économique ou sociale modifiant profondément les conditions d'activité dans un ou plusieurs pays d'implantation, d'une crise sanitaire majeure, de phénomènes naturels liées au changement climatique dont la fréquence va indéniablement s'accroitre, d'une cyberattaque globale ou d'un accident majeur rendant largement indisponibles les infrastructures physiques et/ou informatiques et de communication.

La défaillance des plans de prévention et/ou du processus de gestion de crise ou une réponse inadaptée à la crise pourrait entraîner des répercussions très conséquentes sur le plan économique et opérationnel et porter gravement atteinte à la réputation du Groupe.

Gestion du risque

Tous les systèmes de prévention des risques contribuent à la maîtrise de la gestion des crises. Il s'agit notamment de ceux relatifs aux Ressources Humaines, à la gestion de projets et services et à la protection des systèmes informatiques et des infrastructures. La pandémie de Covis-19 a été l'occasion de mettre en application les systèmes de gestion de crise du Groupe. Ils reposent sur l'adaptation très rapide des opérations du Groupe, avec une impulsion donnée au plus haut niveau, en l'occurrence la mise en place d'une gouvernance dédiée dans le but de définir, coordonner et suivre en permanence les actions de remédiation et de communication de crise. Ces systèmes de gestion de crise se basent également sur une interaction permanente avec le management des entités, qui sont au premier plan des enjeux dans chaque pays où le Groupe est présent, afin de réagir et d'adapter rapidement les mesures mises en œuvre par le Groupe. Malgré cela, l'impact d'un événement extrême de même nature ou différent, et en général brutal, reste un risque important pour le Groupe à un horizon de cinq ans.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne le plan de continuité des activités au service des engagements des clients et des besoins opérationnels internes, la définition de la politique et le choix de la mise en œuvre des sites de production du groupe dépendent de ces questions. La décision d'augmenter le nombre de pays et de régions dans lesquels il opère fait partie intégrante de cette politique de sécurisation et de réduction de l'exposition aux risques, et permet la gestion de plans d'urgence. Un principe de redondance de toutes les infrastructures critiques et de tous les composants des systèmes est appliqué. En cas d'externalisation ou de sous-traitance, le même niveau de service est exigé de nos fournisseurs. Le Groupe est doté de procédures strictes de prévention et de sécurité couvrant notamment la sécurité physique, les interruptions d'énergie sur les sites critiques, le stockage et la sauvegarde des données. Ces procédures et mesures techniques sont réévaluées régulièrement afin d'adapter les mesures correctives.

COMMERCIALISATION ET EXÉCUTION DES PROJETS ET SERVICES MANAGÉS/OPÉRÉS

Description du risque

Dans le cadre de projets au forfait ou de services managés ou opérés, la non-qualité ou la non-conformité du niveau de service attendu pour les prestations et défini dans les contrats peuvent engendrer différents risques pour Sopra Steria : pénalités contractuelles, réclamations client, demandes de dommages et intérêts, non-paiements, surcoûts, risques de résiliation anticipée du contrat, risques d'image. Ce type d'engagement représente deux tiers du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Il est à noter que dans l'environnement actuel, les exigences clients deviennent de plus en plus complexes, du fait de la rapidité d'exécution, l'agilité requise, et la technicité des solutions mais aussi en raison d'environnements réglementaires strictes, par exemple pour le secteur de la finance. Ces exigences intègrent de façon plus prégnante, les enjeux de responsabilité d'entreprise, en particulier de réduction de l'empreinte environnementales des systèmes d'information développés ou gérés.

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 et/ou un dépassement du budget prévu, engendrant des surcoûts et impactant potentiellement la marge des opérations.

Gestion du risque

La maîtrise des exigences clients et la qualité de la production sont centraux pour le Groupe. Pour assurer la qualité de pilotage et d'exécution des prestations, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, de processus et de contrôles. Le Groupe utilise notamment le *Delivery Rule Book* (ensemble de 32 règles obligatoires couvrant de l'avant-vente à la fin de production des services).

Le choix des directeurs de projets et des 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'alerte au regard des risques. En sus de la direction de projet et de la ligne managériale, des Directeurs industriels rattachés hiérarchiquement aux Directeurs des *business units*/filiales, et fonctionnellement à la Direction Industrielle Groupe, assurent la surveillance des projets et de l'application des règles de production.

La revue des propositions et des contrats par la ligne managériale mais également par la Direction Industrielle, la Direction Juridique et la Direction Financière fait partie intégrante des contrôles mis en œuvre pour maîtriser les engagements. La bonne exécution de ces jalons qualité est suivie par des indicateurs appelés « *KPI Presales* » à chaque niveau du groupe. De plus, des revues systématiques sont menées sur les projets, lors des phases clés de leur cycle de vie de production. Organisées par la Direction Industrielle, ou bien par les relais locaux, ces revues permettent un regard externe sur la situation et l'organisation du « *delivery* ». L'application des jalons qualité prévus par le *Delivery Rule Book* pour le cycle de production est mesuré notamment au travers de revues de conformité qui s'appuient sur différentes check-lists. En fonction du résultat, une revue de conformité peut être complétée par une revue plus approfondie sur le projet.

Des séquences mensuelles de pilotage permettent de faire une synthèse de la qualité à tous les niveaux, de suivre les objectifs qualité annuels définis 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.

Sur le plan de l'industrialisation, le Groupe a continué d'investir fortement dans les moyens nécessaires pour développer rapidement et exploiter pour ses clients des solutions digitales conçues pour fonctionner en environnement *cloud* : la *Digital Enablement Platform* (DEP), des accélérateurs d'implémentation fondés sur l'approche « *Build to reuse*/*Reuse to Build* » qui, outre l'amélioration de l'efficacité et de la productivité, vise à réduire l'impact environnemental des développements ; des *factories* pour la mise en œuvre des offres de service outillées (exemples : migration dans le *Cloud* et modernisation de SI).

1.3.3. RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

ATTRACTIVITÉ ET FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

Description du risque

Le groupe Sopra Steria place ses collaborateurs au cœur de son projet de conquête et de valeur. Ses ambitions de croissance doivent se réaliser dans un contexte de concurrence exacerbée, de rareté des expertises et d'exigences accrues de la part des candidats et des collaborateurs en termes de qualité de vie au travail, d'équilibre vie professionnelle - vie privée et d'engagement durable, en particulier pour la limitation des impacts environnementaux des activités. Ce mouvement est également soutenu par le développement du numérique (connectivité, plate-formes collaboratives…) qui transforme les usages et libère le travail d'un certain nombre de ses contraintes, notamment géographiques ou de proximité physique.

Une incapacité à optimiser en tant que de besoins les systèmes de recrutement et les modes de travail pourrait compromettre notre capacité à attirer et à fidéliser les talents dont nous avons besoin. Des difficultés de recrutement et/ou un turnover des effectifs relativement élevé (16,0 % en 2021, en hausse par rapport à 2020 à 13,6 %, revenant aux niveaux de 2018-2019) pourrait ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe, ses objectifs de croissance et de performance financière.

Gestion du risque

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

- une politique soutenue et pragmatique de recrutement avec des recrutements à un niveau quasi égal à celui de 2019 (10 636 en 2021 vs 10 844 en 2019) après la baisse corrélée avec les répercussions de la pandémie de Covid-19 en 2020 (6 133) ;
- une proximité renforcée avec les écoles avec une évolution de la politique vers des actions orientées sur les activités pédagogiques (cours, chaires, conférences métiers et techniques, ateliers RH, etc.) en priorité par rapport aux forums ;
- une expérience candidat en amélioration continue (plates-formes d'interaction candidats, nouveaux formats d'événements originaux avec des concours de code et des défis e-sport, des live chats, de nombreuses campagnes de sourcing sur les réseaux sociaux) et une organisation et un processus de recrutement encore optimisés ;
- un processus d'intégration « *Immediate Boarding* » et des parcours de formation dédiés (séminaire « *Get On Board* », parcours métiers) ;
- une attention particulière portée au bien-être au travail (démarche préventive des risques professionnels) et à l'engagement des collaborateurs (réédition en 2021 de l'initiative *Group People Survey* en partenariat avec « *Great Place to Work* »).
- une Marque Employeur « Oser ensemble » qui porte l'image d'un Groupe engagé et solidaire, au service d'une ambition collective singulière et responsable ;
- un engagement citoyen toujours plus fort au travers de projets emblématiques (HandiTutorat, Prix Étudiants Fondation Sopra Steria – Institut de France, etc.).

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Description du risque

Le développement des compétences de nos collaborateurs et de nos managers est un facteur clé de l'adaptation du Groupe à ses enjeux business et de préservation de l'employabilité. Il est aussi un vecteur de résilience et de compétitivité du Groupe face aux évolutions actuelles et futures.

Des difficultés à proposer une offre de formation, à la fois alignée sur les besoins de nos clients et pragmatiquement adaptée aux ajustements nécessaires de nos organisations et de nos systèmes, pourraient remettre en cause la capacité du Groupe à servir sa stratégie et ses objectifs économiques. Les pratiques et les postures managériales doivent également être revisitées à l'aune des mutations qui s'opèrent dans les modes de travail, qu'elles soient induites par la transformation numérique ou par les crises exogènes qui viennent nous éprouver.

Gestion du risque

Pour consolider ses équilibres et accompagner sa croissance, le groupe Sopra Steria met en œuvre une stratégie RH centrée sur le développement des compétences, l'employabilité et l'engagement de tous ses collaborateurs. Cette politique repose sur plusieurs piliers :

- un Référentiel Métiers Groupe, actualisé et digitalisé, apportant un cadre commun pour la compréhension de nos métiers, pour l'évaluation et pour l'évolution des parcours professionnels ;
- une évaluation de la performance fondée sur le dialogue continu entre le collaborateur et son manager, partagée en instance RH et se traduisant par un plan de développement individuel ;
- une approche « *People Dynamics* » consistant à identifier les transformations de nos métiers sur un horizon de 1 à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles) et à définir les plans d'actions RH permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures ;
- une politique de formation volontariste, portée au niveau du Comité Exécutif Groupe et soutenue par une *Academy* modernisée, à la fois dans son organisation (gouvernance, *Academy Group*, Académies Métiers…) et dans son offre (rationalisation, internationalisation, programme de management et de leadership). En 2021, 1 219 922 heures de formation ont été dispensées en progression de 1 % par rapport à 2020 ;
- un effort continu d'adaptation en faveur de l'accompagnement des collaborateurs : accords de télétravail, accompagnement de proximité des managers, accélération de la digitalisation de l'offre de formation, programmes d'écoute et de surveillance des risques psycho-sociaux, etc.

1.3.4. RISQUES LIÉS À DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

CONFORMITÉ

Description du risque

Le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays auprès de clients dont la présence est également internationale, soumis à diverses lois et réglementations en constante évolution. À titre d'exemples, il peut s'agir des réglementations sur la protection des données, des lois anticorruption, des lois sur le droit de la concurrence, les sanctions internationales, des lois relatives au droit du travail ou des obligations en matière de santé et sécurité des collaborateurs, des règlementations environnementales dans le cadre de la lutte contre le changement climatique, ou encore les modifications éventuelles en matière de fiscalité.

Les activités et le résultat d'exploitation du Groupe pourraient être affectés par des changements législatifs, réglementaires significatifs ou par des décisions d'autorités. Le Groupe est aussi exposé au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, ou à des négligences ou fraudes commises par ces collaborateurs.

Gestion du risque

Afin d'accompagner le développement du Groupe et de répondre aux nouvelles exigences réglementaires, la Direction du Contrôle Interne, qui regroupe les sujets de conformité, de contrôle interne et de gestion des risques, s'appuie d'une part sur le réseau des responsables de contrôle interne en charge également des sujets de conformité (Compliance Officer) dans les différentes géographies du Groupe, relais locaux et référents des équipes locales et d'autre part sur l'expertise des Directions fonctionnelles en fonction de leur périmètre et notamment la Direction Juridique, la Direction des Ressources Humaines et la Direction Financière. Un suivi des nouvelles législations et jurisprudences est régulièrement fait afin d'anticiper toute évolution. Les règles et procédures de contrôle interne sont régulièrement mises à jour pour intégrer les évolutions. La charte éthique, le code de conduite, ainsi que le code de déontologie boursière visent à prévenir toute activité ou pratique non conforme (voir chapitre 4. Section 4.4. Ethique et conformité, du présent Document d'enregistrement universel pages 141 à 145).

2. Assurances

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

L'objectif des programmes d'assurances du groupe Sopra Steria est de permettre une couverture uniforme et adaptée des risques de l'entreprise et de ses collaborateurs pour toutes les entités du Groupe à des conditions raisonnables et optimisées. Dans cette perspective, la Société a constitué fin 2021 une société captive de réassurance.

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 consécutive à la survenance d'un sinistre assuré. Les pertes d'exploitation sont assurées sur la base de la perte de la marge brute. La limite globale contractuelle d'indemnité (tous dommages et pertes d'exploitation confondus) est de 100 M€ par sinistre et par année d'assurance.

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

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

3. Contrôle interne et gestion des risques

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

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

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

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

Afin de faire face aux 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 général du Groupe, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques permet de s'assurer de façon raisonnable de :

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

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

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

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

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

3.1.2. RÉFÉRENTIEL ET CADRE RÉGLEMENTAIRE

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

3.2. Périmètre

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

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

3.3.1. ENVIRONNEMENT

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Sopra Steria Group s'appuie sur l'organisation opérationnelle du Groupe à quatre niveaux et sur son organisation fonctionnelle centralisée. Chaque niveau de l'organisation opérationnelle est directement impliqué dans la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place des principes et des règles de fonctionnement avec des délégations de pouvoirs appropriées. Il est de la responsabilité de tout collaborateur du Groupe de prendre connaissance de ces règles et de les appliquer. Pour plus de détails sur l'organisation du Groupe (voir section 9 « Organisation du Groupe » du chapitre 1 « Description de l'activité et de la stratégie » du présent Document d'enregistrement universel (pages 35 à 36).

3.3.2. UN SYSTÈME DE PILOTAGE COMMUN

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

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

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

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

3.3.3. DES OUTILS

Les applications de communication et de gestion du Groupe sont conçues 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 et des services opérés ou managés, en améliorant la qualité des livrables.

3.3.4. UN RÉFÉRENTIEL COMMUN DE RÈGLES GROUPE

a. 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. Cette Charte est 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. Par ailleurs, le Code de conduite pour la prévention de la corruption, régit les règles et le comportement à adopter en termes de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Pour plus de détails sur le Code de conduite pour la prévention de la corruption, se référer à la section 4.4 « Éthique et conformité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel, (pages 141 à 145).

b. Des règles, politiques et procédures du Groupe

Le référentiel de règles de contrôle interne, appelé Règles Groupe, constitue le socle commun de fonctionnement de toutes les entités et est déployé au plus tôt lors de l'intégration de sociétés acquises. 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, les règles Groupe sont revues régulièrement afin de s'assurer de leur pertinence et de les compléter en prenant en compte notamment l'évolution des métiers, les évolutions réglementaires ou encore les constats de l'audit interne. Elles ont fait l'objet d'une mise à jour approfondie en 2021.

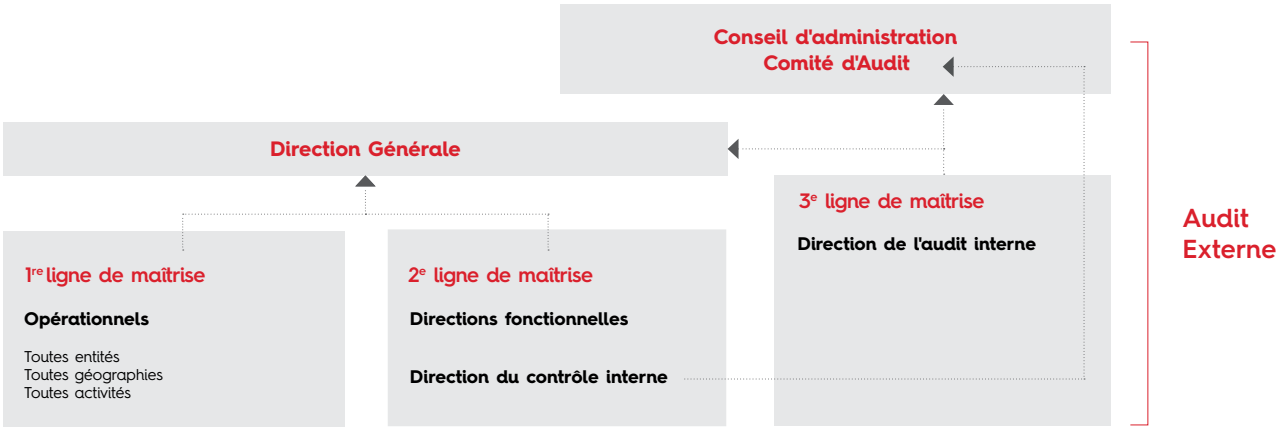
Les Règles Groupe couvrent 14 domaines correspondant aux processus du Groupe : la gouvernance et le pilotage, les Ressources Humaines, l'avant-vente et la contractualisation, la production, la sécurité des systèmes d'information, la gestion et la sécurité des sites, les achats, la finance, l'organisation juridique des entités, les assurances, les fusions-acquisitions, la responsabilité d'entreprise, la communication et le marketing, et la conformité. Des adaptations de ces règles sont possibles au niveau des différentes géographies ou filiales du Groupe, dans la mesure où elles restent conformes au cadre fixé.

Ces règles fondamentales sont ensuite déclinées pour chaque domaine dans des politiques et dans des procédures détaillées (exemples : *Delivery Rule Book*, Politique Ressources Humaines, Politique de Sécurité de l'Information, Procédure achats, *M&A Playbook*, etc.) Elles sont accessibles à tous sur le portail Intranet du Groupe et sont rappelées dans les différents supports de formation et de communication du Groupe.

Plus précisément en matière de production, le *Delivery Rule Book* de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de l'avant-vente à la production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la production du niveau de service attendu, répondant aux besoins du client, dans le respect des impératifs de coûts et de délais. Il 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. Le *Delivery Rule Book* se positionne au-dessus de l'ensemble des systèmes Qualité du Groupe. Tous les systèmes Qualité en vigueur dans le Groupe sont compatibles avec le *Delivery Rule Book*. Les fondamentaux des systèmes 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.

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.



DIRECTION GÉNÉRALE

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

COMITÉ D'AUDIT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

Trois lignes de maîtrise et de contrôle

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

- Une 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 Responsables de contrôle interne au sein des entités

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

De plus, il existe un réseau de Responsables de contrôle interne désignés au sein de chaque entité et géographie du Groupe, soit 15 personnes en 2021. Pour les plus grandes entités, ils sont assistés par un adjoint. Ces responsables ont la 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, ainsi que du programme de conformité du Groupe. Le cas échéant, ils assurent un rôle d'alerte en cas de difficultés dans mise en œuvre du dispositif pour leur périmètre.

La Direction du Contrôle Interne, avec le relai des responsables de contrôle interne dans les entités, supervise la réalisation des contrôles associés aux Règles Groupe afin de s'assurer qu'ils demeurent pertinents et que les actions correctives identifiées le cas

échéant sont bien mises en œuvre. En 2021, la publication d'une mise à jour des Règles Groupe a donné lieu à une autoévaluation de ces contrôles.

- Directions fonctionnelles

Les Directions fonctionnelles sont des acteurs clés du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elles contribuent, en association avec la Direction du Contrôle Interne, à la mise à jour des procédures spécifiques aux 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 aux unités opérationnelles. 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 le compte d'exploitation des unités opérationnelles. Il s'assure de la comptabilisation adéquate des charges.

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 unités opérationnelles. Il contrôle le respect des règles, des délais de clôture.

- Direction Industrielle

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 *business units*/filiales et fonctionnellement à la Direction Industrielle Groupe, assurent la surveillance du Système Qualité et des projets.

Des revues 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. L'équipe de la Direction de l'Audit interne compte cinq personnes.

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 2021.

Dispositif externe de surveillance

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

Commissaires aux comptes

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

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

Auditeurs « certification qualité »

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

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

3.5. Évaluation et démarche de progrès

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

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

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

4.1. Pilotage de l'organisation comptable et financière

4.1.1. ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Nombre d'entités comptables limité

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

Pilotage centralisé de la fonction comptable et financière

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration exerce un contrôle sur l'information comptable et financière. Il examine et arrête les comptes semestriels et les comptes de l'exercice. Il s'appuie sur le Comité d'audit décrit à la section 1.3.3. du chapitre 3 « Gouvernement d'Entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (pages 76 à 79).

4.1.2. ORGANISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE

Comptabilité

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

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

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

Règles et méthodes comptables

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

leur permanence auprès de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes.

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

4.2. Élaboration de l'information comptable et financière publiée

4.2.1. RAPPROCHEMENT DES DONNÉES COMPTABLES DU SYSTÈME DE GESTION INTERNE

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

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

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

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

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

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

4.2.2. PROCÉDURES D'ÉLABORATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

4.2.3. PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

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

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

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

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

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

4.2.4. COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

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

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

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

3. Gouvernement d'entreprise

1.	**Organisation et fonctionnement de la gouvernance**	**52**
1.1.	Dirigeants mandataires sociaux	52
1.2.	Conseil d'administration	54
1.3.	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	75
2.	**Politique de rémunération**	**81**
2.1.	Principes généraux	81
2.2.	Dirigeants mandataires sociaux	82
2.3.	Conseil d'administration	84
3.	**Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux**	**85**
3.1.	Tableaux Afep-Medef	85
3.2.	Ratios d'équité	92
3.3.	Résultat de la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Assemblée générale du 26 mai 2021)	95
4.	**Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef**	**96**

Ce chapitre décrit l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance, la politique de rémunération des mandataires sociaux et son application au cours de l'exercice 2021. Il contient également des explications sur les recommandations du Code Afep-Medef [(1)] qui, par exception, ont été écartées ou partiellement mises en œuvre en 2021.

1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance

1.1. Dirigeants mandataires sociaux

1.1.1. DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

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 en 2018 et 2021. Il estime qu'elle continue d'offrir les meilleures conditions pour la maîtrise des enjeux stratégiques et opérationnels auxquels le Groupe est confronté. La proximité entre le Président du Conseil d'administration et le Directeur général autorise une étroite coopération et un dialogue permanent entre les organes de direction.

1.1.2. RÔLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La gouvernance confie au Président le pilotage de la stratégie et au Directeur général celui des opérations.

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.

1.1.3. PLAN DE SUCCESSION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

En 2021, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a procédé à l'examen annuel du plan de succession concernant le Président du Conseil d'administration et le Directeur général et n'y a pas apporté de modification.

Lors de cet examen, le Comité entend le Président du Conseil d'administration, vérifie l'adéquation du plan aux besoins et à la culture du Groupe, s'informe – en cas de proposition de modification – sur le profil des personnes nouvellement identifiées dans le plan et approuve les actions définies à court et moyen terme pour faire face à une vacance imprévisible.

1.1.4. BILAN DE L'ACTIVITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2021

La Présidence du Conseil d'administration est actuellement exercée par Monsieur Pierre Pasquier.

Le Président du Conseil d'administration a exercé tout au long de l'année une activité à plein temps. Celle-ci porte non seulement sur la direction des travaux du Conseil d'administration mais aussi sur les autres missions qui lui sont dévolues.

Ces missions recouvrent la gouvernance de la stratégie, des acquisitions, la relation du Conseil d'administration avec les actionnaires et le suivi de dossiers dont la liste est arrêtée en début d'année avec le Directeur général. Tous ces dossiers permettent de préparer le long terme et de servir notamment la transformation du Groupe (transformation RH, numérique, industrielle ; grands principes d'organisation et de fonctionnement du Groupe, actionnariat salarié, promotion des valeurs et conformité).

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

Dans les situations de crise, telles que celles traversées depuis 2020 (crise sanitaire, cyberattaque), la capacité à hiérarchiser les enjeux, faire primer les valeurs du Groupe, replacer les décisions dans une perspective plus longue autorisée par l'engagement de l'actionnaire de référence s'avère essentielle.

Les nécessités opérationnelles peuvent s'imposer à la Direction générale par leur urgence, limitant le temps disponible pour la projection dans le long terme.

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,
- le suivi de leur exécution dans la durée.

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 forte complémentarité entre les titulaires de ces mandats. Dans ces conditions, le mode de gouvernance actuel contribue à la fluidité de la gestion de la Société. Il autorise à la fois la rapidité d'exécution nécessaire, la sécurisation des décisions et la prise en compte des enjeux stratégiques de Sopra Steria Group à moyen et long terme.

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

Pour accomplir l'ensemble de ses missions, le Président peut s'appuyer sur deux conseillers, sur les ressources du Groupe mais aussi sur une équipe permanente de quatre personnes employées au sein de la holding d'animation Sopra GMT. Trois d'entre elles ont accompli une grande partie de leur carrière au sein de Sopra Steria

(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)

Group. Cette équipe a donc une connaissance du Groupe, de ses principaux responsables et de son organisation que ne pourrait avoir un prestataire externe. Son positionnement dans Sopra GMT lui confère un regard extérieur et une indépendance accrue. Ces moyens renforcent la capacité du Conseil d'administration à veiller à la bonne marche de la Société.

L'équipe a été initialement constituée à l'occasion de la séparation-cotation d'Axway Software. Elle effectue des missions au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software, toujours détenue par Sopra Steria Group à près de 32 %. Au-delà du support apporté séparément à chacune des deux sociétés, Sopra GMT veille à l'exploitation des synergies et au partage des bonnes pratiques.

L'effectif de Sopra GMT intervient sur des missions propres (pilotage des acquisitions, secrétariat des conseils d'administration de Sopra Steria Group et d'Axway Software et de leurs différents comités) ou en assistance des Directeurs fonctionnels de Sopra Steria Group et d'Axway Software. Les collaborateurs de Sopra GMT participent ainsi activement à des comités de pilotage (à titre d'exemple : Comité acquisition, Comité consultatif responsabilité d'entreprise, Comité de pilotage contrôle interne – audit interne, Comité de pilotage des plans d'actionnariat salarié) ou des groupes de travail sur des sujets structurants pour Sopra Steria Group. Ils y apportent leurs compétences techniques et un avis indépendant.

Les coûts refacturés par Sopra GMT correspondent à la fraction des salaires, charges et frais annexes des collaborateurs affectés aux missions réalisées au profit de Sopra Steria Group. Le cas échéant, s'y ajoutent, sous la même condition, les charges externes (honoraires de conseils spécialisés notamment) engagées par Sopra GMT. Le mode d'organisation retenu n'augmente pas les charges de Sopra Steria Group. Si les missions exercées par les collaborateurs de Sopra GMT ne leur étaient plus confiées, elles devraient être réinternalisées.

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

Le cadre d'intervention de cette équipe et le principe de refacturation à la Société des coûts engagés font l'objet d'une convention cadre d'assistance approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires au titre des conventions réglementées (cf. section 1.3.4 du présent chapitre, pages 79 à 80), et réexaminée annuellement par le Conseil d'administration.

La rémunération de Monsieur Pierre Pasquier au sein de Sopra GMT correspond au pilotage des missions de l'équipe Sopra GMT effectuées au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software. Elle n'est pas refacturée à ces deux sociétés.

Au total, environ 85 % des charges d'exploitation de Sopra GMT sont refacturées (les 15 % restant représentant les charges de fonctionnement interne de Sopra GMT). 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. La répartition annuelle varie en fonction des besoins respectifs de Sopra Steria Group et d'Axway Software. En moyenne, depuis 2011, environ 70 % de la refacturation a été imputée à Sopra Steria Group.

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 écoulé sont les suivantes :

- charges : 1 324 K€ ;
- produits : 163 K€.

Le Conseil d'administration a examiné l'application de cette convention lors de sa réunion du 9 février 2022. Il a décidé à l'unanimité de maintenir pour l'exercice en cours l'autorisation donnée antérieurement. Les administrateurs directement ou indirectement intéressés n'ont assisté ni à la délibération ni au vote de cette décision.

1.1.6. DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction générale est exercée par Monsieur Cyril Malargé depuis le 1er mars 2022.

Monsieur Cyril Malargé a effectué un parcours de près de vingt ans au sein de l'entreprise. Il a notamment occupé les fonctions de Directeur général du Pôle France et, au cours des dix-huit mois qui ont précédé sa nomination, de *Chief Operating Officer* du Groupe. Il est membre du Comité Exécutif depuis 2015.

Monsieur Vincent Paris, Directeur général de Sopra Steria Group du 17 mars 2015 au 28 février 2022, poursuit actuellement son activité au sein du Groupe en tant que Conseiller du Président du Conseil d'administration.

Le Directeur général a autorité sur l'ensemble du Groupe. Il en dirige les activités. À cet effet, il s'appuie sur le Comité Exécutif (Comex), le Comité opérationnel (Comop) et le Comité de direction (Codir). Ces comités réunissent, autour du Directeur général, le Directeur général adjoint et les autres principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels de Sopra Steria Group et de ses filiales.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de Sopra Steria Group SA, société de tête du Groupe Sopra Steria. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Certaines décisions en matière d'application de la stratégie ou d'organisation interne peuvent nécessiter l'approbation préalable du Conseil d'administration ou de son Président. Ces 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 », sont définies dans le règlement intérieur du Conseil d'administration. cf. le chapitre 8 « Informations complémentaires » du présent Document d'enregistrement universel (page 290).

1.1.7. CONVENTION AVEC LA SOCIETE ÉRIC HAYAT CONSEIL

La société Éric Hayat Conseil est contrôlée par Monsieur Éric Hayat, administrateur de Sopra Steria Group.

Cette convention porte sur des prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale notamment dans le cadre d'opérations stratégiques en matière de développement commercial, facturées 2 500 € hors taxe par jour. Les missions effectuées au titre de cette convention sont distinctes du mandat d'administrateur de Monsieur Éric Hayat. À titre d'exemple, de façon non limitative, il peut s'agir concrètement, en concertation avec les responsables opérationnels du Groupe :

- de participer à des réunions de place de haut niveau ;
- d'entretenir des contacts avec la société civile ;
- de participer à des réunions de haut niveau chez certains grands clients en France et à l'étranger ;
- de préparer et de participer à des délégations de chefs d'entreprise dans des pays à enjeu pour le Groupe.

La Société bénéficie ainsi de l'expérience et de la connaissance du Groupe, de certains de ses grands clients et de son environnement, développées par Monsieur Éric Hayat tout au long de sa carrière professionnelle. En effet, Monsieur Éric Hayat est notamment cofondateur de Steria, ancien Président du syndicat professionnel du numérique, puis de la Fédération Syntec et ancien membre du

Comité Exécutif du Medef. Son profil est particulièrement adapté aux missions qui lui sont confiées, principalement sur de grands dossiers commerciaux.

Cette activité lui permet en outre de figurer, au sein du Conseil d'administration, parmi les personnes directement confrontées aux enjeux de positionnement stratégique et commercial du Groupe, et d'enrichir ainsi les délibérations du Conseil d'administration. Monsieur Éric Hayat, en tant que membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, fait bénéficier ces comités de la connaissance des responsables opérationnels du Groupe acquise dans le cadre de ces missions. Il dispose enfin de canaux d'information au sein de la Société utiles à la remontée d'information vers le Conseil d'administration et ses Comités.

Les charges enregistrées dans les comptes de Sopra Steria Group au titre des prestations rendues au cours de l'exercice écoulé en application de cette convention sont les suivantes :

- charges : 198 K€ ;
- Le Conseil d'administration a examiné l'application de cette convention lors de sa réunion du 9 février 2022. Il a décidé à l'unanimité de maintenir pour l'exercice en cours l'autorisation donnée antérieurement. L'administrateur intéressé n'a assisté ni à la délibération ni au vote de cette décision.

1.2. Conseil d'administration

1.2.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration compte, à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, 15 membres ayant voix délibérative, dont 12 administrateurs directement nommés par l'Assemblée générale et trois administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Cinq mandats arriveront à échéance lors de l'Assemblée générale du 1er juin 2022 (cf. la présentation des résolutions, Chapitre 9 "Assemblé générale" du présent Document d'enregistrement universel, pages 297 à 302). Il s'agit des mandats de Madame Noëlle Lenoir, Messieurs André Einaudi, Michael Gollner, Jean-Luc Placet et Jean-François Sammarcelli. Monsieur Jean-François Sammarcelli n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat au terme de douze années d'exercice, la durée cumulée de ses mandats le rendant inéligible à la qualification d'administrateur indépendant au sens du Code Afep-Medef. Le Président et l'ensemble des membres du Conseil d'administration ont unanimement salué sa contribution aux travaux du Conseil et de ses Comités au cours de ces années.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Information personnelle					Position au sein du Conseil			Participation aux réunions de l'exercice 2021			
Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Administrateur indépendant	Début de mandat en cours	Échéance du mandat en cours	Ancienneté au Conseil*	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
Pierre Pasquier Président du Conseil d'administration	86	H	FRA	108 113	1		12/06/2018	AG 2024	53	100 %		100 %	
Éric Pasquier Vice-président du Conseil d'administration	50	H	FRA	4 366	0		12/06/2018	AG 2024	7	100 %	86 %		
Sopra GMT représentée par Kathleen Clark Bracco Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	54	F	USA	4 035 669	1		12/06/2018	AG 2024	7	100 %		100 %	100 %
Éric Hayat Vice-président du Conseil d'administration	80	H	FRA	37 068	0		12/06/2018	AG 2024	7	100 %		100 %	100 %
André Einaudi Administrateur	66	H	FRA	100	0	Oui	09/06/2020	AG 2022	1	100 %			
Michael Gollner Administrateur	63	H	USA/GBR	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2022	3	100 %	100 %		
Noëlle Lenoir Administratrice	73	F	FRA	1	0	Oui	09/06/2020	AG 2022	1	100 %		100 %	
Jean-Luc Placet Président du Comité des rémunérations	69	H	FRA	100	0	Oui	12/06/2018	AG 2022	9	100 %		100 %	100 %
Sylvie Rémond Administratrice	58	F	FRA	152	0	Oui	09/06/2020	AG 2023	6	100 %			100 %
Marie-Hélène Rigal-Drogerys Présidente du Comité d'audit	51	F	FRA	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2024	7	100 %	100 %		
Jean-François Sammarcelli Administrateur	71	H	FRA	500	1	Oui	12/06/2018	AG 2022	11	86 %	100 %	100 %	
Jessica Scale Administratrice	59	F	FRA/GBR	10	0	Oui	09/06/2020	AG 2023	5	100 %		100 %	100 %
Astrid Anciaux Administratrice représentant les salariés actionnaires	56	F	BEL	1 812	0		26/05/2021	AG 2025	7	1			
Hélène Badosa Administratrice représentant les salariés	63	F	FRA	0	0		23/09/2020	AG 2024	3	100 %			100 %
David Elmalem Administrateur représentant les salariés	39	H	FRA	0	0		23/09/2020	AG 2024	1	100 %			

* *Nombre d'années au 31/12/2021, arrondi à l'entier inférieur.*
F : femme H : homme.
(1) non applicable.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE 2021

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration		**Astrid Anciaux** (26/05/2021)	
Comité d'audit			
Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise		**Noëlle Lenoir** (25/02/2021)	
Comité des rémunérations			**Hélène Badosa** (28/01/2021)

1.2.2. PROCESSUS DE SÉLECTION

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise joue un rôle moteur dans les quatre phases du processus de sélection.

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

Au cours de la deuxième phase, une liste de candidats potentiels est établie sur la base des besoins définis. Cette liste est constituée :

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

La Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise arrête la liste de candidats potentiels. Un dossier est constitué à partir des informations publiques disponibles sur les candidats.

Après examen du dossier, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise décide quels candidats contacter et rencontrer.

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

Enfin, dans la quatrième phase, le Conseil d'administration :

- prend connaissance des conclusions des travaux successivement menés ;
- délibère sur les candidatures proposées par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise ;
- et décide quelles candidatures seront effectivement soumises à l'Assemblée générale des actionnaires.

Dans le cas particulier des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, la Société a fait le choix d'un large appel à candidatures à l'intérieur du Groupe.

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité social et économique de Sopra Steria Group.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale des actionnaires parmi le ou les candidats désignés par les salariés actionnaires. Après examen des candidatures, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise peut recommander au Conseil d'administration de soutenir une résolution de nomination présentée à l'Assemblée générale. Le candidat élu est celui dont la résolution de nomination recueille la majorité requise et le plus de voix en cas de pluralité des candidatures.

1.2.3. DESCRIPTION DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ

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

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

La diversité est souvent évaluée à partir d'indicateurs mesurables portant sur la mixité, l'âge ou la nationalité.

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

Cinq des douze mandats confiés par l'Assemblée générale sont actuellement détenus par une femme (42 %). Deux comités sur trois sont présidés par une administratrice. Les quatre

administratrices indépendantes sont membres d'au moins un comité.

Les objectifs de féminisation des instances dirigeantes sont présentés dans la section 2.7.1. « Politique de mixité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (pages 114 à 115). Ils ont été examinés et discutés à l'occasion de plusieurs réunions du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et arrêtés par le Conseil d'administration. Ils prennent en compte la responsabilité sociale, assumée, de l'entreprise, ses besoins en management, le taux de féminisation actuel du secteur d'activité et de la Société. Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration a approuvé des objectifs, un plan d'action et des modalités pragmatiques et concrets. Ils privilégient une action en profondeur et dans la durée. La féminisation des instances dirigeantes est prise en compte dans les objectifs associés à la rémunération variable du Directeur général.

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. Les statuts (art. 14) limitent cependant au tiers la proportion d'administrateurs de plus de 75 ans. La moyenne d'âge des membres du Conseil d'administration est de 63 ans (au 31/12/2021). Deux administrateurs sur quinze ont dépassé 75 ans.

L'activité internationale du Groupe a rendu souhaitable la présence, au sein du Conseil d'administration, de membres de nationalité étrangère. Dans la mesure du possible, ils sont originaires ou domiciliés dans des pays où le Groupe exerce ses activités ou souhaite les développer. 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. De plus, un aménagement du mode de répartition de la rémunération du Conseil d'administration a été décidé pour mieux tenir compte des sujétions pesant sur les administrateurs étrangers. Il consiste à surpondérer de 20 % la participation des administrateurs résidant à l'étranger aux réunions du Conseil et de ses comités. Ce dispositif ne s'applique pas aux administrateurs exerçant leur activité professionnelle au sein du Groupe. Quatre administrateurs sur quinze ont au moins une nationalité étrangère.

1.2.4. COMPÉTENCES RECHERCHÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

En complément de ces 10 compétences ou expériences clé, et compte tenu de la structure de son actionnariat, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise estime que l'expérience de la gouvernance des entreprises cotées familiales est également appréciable chez les candidats au Conseil d'administration. Elle favorise l'exploitation des atouts et la maîtrise des enjeux des sociétés familiales au service d'une croissance rentable et durable. Elle s'acquiert notamment dans l'exercice d'un mandat social ou d'une position de management dans une entreprise, cotée ou à actionnariat diversifié, dont le premier actionnaire est une personne physique ou une famille, disposant d'au moins 10 % des droits de vote et dirigeant l'entreprise ou ayant la capacité de choisir les dirigeants.

1.2.5. ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIES ET REPRÉSENTATION DES SALARIES ACTIONNAIRES

- Deux administrateurs représentant les salariés ont été désignés le 23 septembre 2020 par le Comité social et économique de Sopra Steria Group. Il s'agit de Madame Hélène Badosa, membre du Comité des rémunérations, et de Monsieur David Elmalem.
- Une administratrice représentant les salariés actionnaires, Madame Astrid Anciaux, a été élue par l'Assemblée générale des actionnaires le 26 mai 2021.

1.2.6. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

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

Huit administrateurs sont considérés comme indépendants par le Conseil d'administration. Ils représentent près de 67 % des administrateurs désignés par l'Assemblée générale.

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

Critère 1 : Salarié ou 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 précédentes

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)]		**André Einaudi**	**Michael Gollner**	**Noëlle Lenoir**	**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 des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, que l'appartenance de Monsieur Michael Gollner et de Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys au Conseil d'administration de la société Axway Software ne remet pas en cause leur qualité d'administrateurs indépendants :

- si le Conseil d'administration de Sopra Steria Group est régulièrement tenu informé de la situation et des performances opérationnelles et financières d'Axway Software, il ne délibère pas des activités courantes et des investissements de cette société ;
- la procédure concernant les conflits d'intérêts 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

Des membres du Conseil d'administration peuvent exercer une fonction ou avoir un intérêt, dans une société potentiellement cliente, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil de Sopra Steria Group ou de son actionnaire de référence.

Le Conseil d'administration détermine alors, en s'appuyant notamment sur les travaux préalables du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise si la nature, l'objet ou l'importance de cette relation d'affaires sont susceptibles d'affecter sa qualification d'administrateur indépendant.

En cas de relation d'affaires, son caractère significatif est déduit de la vérification de différents critères, notamment :

- nature stratégique de la prestation ;
- dépendance réciproque ;
- volume d'affaires (en particulier lorsqu'il est supérieur à 1 % du chiffre d'affaires annuel) ;
- mode de sélection et fréquence de la remise en concurrence ;
- participation de l'administrateur à la relation d'affaires.

Les relations d'affaires identifiées entre PwC, employeur de Monsieur Jean-Luc Placet, et Sopra Steria Group ont été jugées non significatives par le Conseil d'administration après examen de la situation par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Sopra Steria Group achète des prestations de conseil à PwC. Le rôle de Monsieur Jean-Luc Placet au sein de la société PwC est sans lien opérationnel avec les activités concernées. Ces prestations n'ont, pour Sopra Steria Group comme pour PwC, aucun caractère significatif, tant du point de vue de leur objet que du chiffre d'affaires concerné (moins de 1 % des achats du Groupe). Elles ne créent aucune dépendance réciproque. Ainsi, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a estimé 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.

Une société civile immobilière détenue par Monsieur André Einaudi est propriétaire de locaux occupés par la Société depuis plusieurs années sur son site d'Aix-en-Provence. Le Conseil d'administration a estimé que cette situation n'est pas constitutive d'une relation d'affaires significative. Dans son évaluation, le Conseil d'administration a tenu compte de l'ancienneté, de la durée et du montant du bail signé antérieurement à la nomination de Monsieur André Einaudi en tant qu'administrateur. Il a noté le caractère habituel pour le Groupe de la location de ses bâtiments. En effet, sauf exception, le Groupe n'en est pas propriétaire. Il a enfin vérifié l'absence de dépendance du bailleur vis-à-vis de ce contrat.

La Société n'a identifié aucune autre relation d'affaires avec les administrateurs indépendants.

1.2.7. ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général étant dissociées, il n'a jusqu'à présent pas été institué d'administrateur référent. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a décidé d'engager une réflexion à ce sujet conformément à la recommandation formulée par l'AMF dans son rapport 2021 sur le gouvernement d'entreprise.

La relation du Conseil d'administration avec les actionnaires est confiée au Président du Conseil d'administration (cf. section 1.1.1. Rôle des dirigeants mandataires sociaux du présent chapitre, page 52).

1.2.8. 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 des nominations, de gouvernance, d'éthique et de la responsabilité d'entreprise

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

Nationalité : Française

Âge : 86 ans

Date de première nomination : 1968 (date de création de Sopra)
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

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

Biographie

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

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

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

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

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

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

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,27 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 7 « Capital et Actionnariat » du présent Document d'enregistrement universel (page 275).

ÉRIC PASQUIER

Vice-Président du Conseil d'administration

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **4 366** (1)

- Membre du Comité d'audit

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

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

Nationalité : Française **Âge :** 50 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Directeur du Software			
■ Directeur général délégué et membre du Conseil d'administration de Sopra GMT	✔		
■ Président du Conseil d'administration de Sopra Banking Software			
■ 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

Directeur en charge des activités de Software, Éric Pasquier exerce depuis plus de 20 ans dans le Groupe. Il est également Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group et Directeur général délégué de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria et d'Axway Software.

Ingénieur diplômé de l'EPITA, Éric Pasquier commence sa carrière chez Altran en 1996. Il y participe à la réalisation de projets informatiques pour plusieurs grands comptes.

En 1999, il rejoint Sopra, où il approfondit son expérience opérationnelle des grands programmes, notamment dans le domaine des télécommunications, un secteur en mutation accélérée au tournant des années 2000.

En 2004, Éric Pasquier se voit confier la responsabilité de mettre en place en Espagne le premier centre de service industriel nearshore du Groupe. Cette expérience l'amène à coordonner des opérations multipays, particulièrement entre l'Espagne et la France.

Il est promu Directeur général de la filiale espagnole de Sopra en 2008. Ses capacités managériales et sa vision de long terme permettent à cette filiale d'afficher une belle croissance tout en résistant à la crise financière de 2008-2009 – alors même que son activité compte de nombreux clients bancaires – avant de retrouver une bonne performance économique au début des années 2010.

Éric Pasquier revient en France en 2014 pour exercer la fonction de Directeur général adjoint de Sopra Banking Software. Il en devient le Directeur général en 2016. Dans cette responsabilité, il accompagne la transformation digitale des opérateurs financiers en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Il pilote le Projet d'Entreprise de Sopra Banking Software, dans le domaine de la banque de détail comme dans celui des financements spécialisés.

Il est actuellement en charge du Pôle Software pour l'ensemble du Groupe et coordonne à ce titre les activités de Sopra Banking Software, Sopra HR Software et de la ligne Real Estate de Sopra Steria Group.

Il accomplit ses différentes missions en s'appuyant sur sa riche expérience de terrain et sur l'attention qu'il porte aux relations humaines, qualités dont il fait bénéficier le Conseil d'administration de Sopra Steria depuis 2014.

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,27 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 7 « Capital et Actionnariat » du présent Document d'enregistrement universel (page 275).

SOPRA GMT
KATHLEEN CLARK BRACCO

Représentante permanente de Sopra GMT

Nombre d'actions détenues dans la Société par Sopra GMT : **4 035 669**

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

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

Nationalité : Américaine

Âge : 54 ans

Date de première nomination de Sopra GMT : 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			
■ Sans objet			

Biographie

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

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

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

Directrice déléguée de Sopra GMT depuis 2012, elle contribue significativement en 2014 à la réussite du rapprochement entre Sopra et Steria. En 2015, elle prend la direction des Fusions-acquisitions du nouveau Groupe et pilote les opportunités d'acquisitions afin de compléter le portefeuille d'activités en ligne avec la stratégie. Elle est également engagée dans plusieurs initiatives *corporate* du Groupe, notamment celles qui adressent l'équité, l'anticorruption, l'éthique et les actionnaires salariés.

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

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 des nominations, de gouvernance, d'éthique et de la responsabilité d'entreprise.

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

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

Nationalité : Française **Âge :** 80 ans

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			
■ Sans objet			

Biographie

Éric Hayat est Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group depuis 2014. Il a été cofondateur de groupe Steria en 1969 et son Directeur général adjoint. Il en était Président à la date du rapprochement avec Sopra en 2014.

Ingénieur diplômé de l'École Nationale supérieure de l'aéronautique, Éric Hayat est un professionnel aguerri du monde numérique. Il a contribué au déploiement de groupe Steria tant à l'international que dans un large éventail de verticaux, notamment dans le service public. En 2014, groupe Steria réalisait les trois quarts de son chiffre d'affaires hors de France.

En parallèle de ses activités professionnelles, Éric Hayat est reconnu pour son investissement dans la représentation du secteur numérique. Président de Syntec Informatique de 1991 à 1997 et de la Fédération Syntec de 1997 à 2003, il a mené de grands dossiers tels que la mise en place de la convention collective et des 35 heures.

Membre du Conseil exécutif du Medef de 1997 à 2005, il a notamment présidé la Commission en charge de négocier le Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

Depuis 2000, Eric Hayat préside le Groupement d'Intérêt Public « Modernisation des déclarations sociales ». À ce titre, il fédère des organismes publics et de prévoyance collective, des experts-comptables et des éditeurs de logiciels pour dynamiser la transformation digitale de la protection sociale. Le GIP a par exemple contribué à la réussite du prélèvement à la source en France. Ce travail en étroite collaboration avec un large panel de parties prenantes confère à Eric Hayat la vision d'un Vice-Président particulièrement concerné par les transformations sociétales à l'œuvre.

ANDRÉ EINAUDI

Administrateur indépendant

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

Adresse professionnelle :
c/o ORTEC EXPANSION
550, rue Pierre Berthier,
Parc de Pichaury
13100 Aix-en-Provence – France

Date de première nomination : 9/06/2020
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021
Mandat en renouvellement pour 4 ans

Nationalité : Française

Âge : 66 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président Directeur Général du groupe ORTEC	✔		
■ Administrateur du Crédit Mutuel Equity (SA)	✔		
■ Président de La Cave de la Bargemone	✔		
■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales du groupe ORTEC	✔		
■ Mandats en cours dans des sociétés civiles	✔		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Sans objet			

Biographie

André Einaudi est un industriel, fondateur et Président-Directeur général du groupe Ortec, intégrateur de solutions en engineering et travaux, présent sur quatre continents.

Ingénieur des Arts et métiers et diplômé de l'IAE d'Aix-en-Provence, André Einaudi a exercé l'ensemble de sa carrière dans le service aux entreprises. En 1980, il débute en tant qu'ingénieur d'affaires au sein d'un Groupe de sociétés de services de la région PACA. Il y développe le département Service, Organisation, Méthodes pour répondre aux besoins du Groupe Total. Il devient Directeur du département des agences industrielles en 1985, soit une équipe de 300 personnes.

En 1987, André Einaudi devient Président du Directoire d'une entité rassemblant la société industrielle Buzzichelli et des activités du Département Maintenance Industrielle et Environnement qu'il dirige. Le nouvel ensemble est nommé Ortec.

Entouré d'une équipe de cadres dirigeants, André Einaudi mène le rachat d'Ortec par LMBO en 1992. Une fois indépendant, le jeune groupe se développe dans les domaines de la gestion des déchets et de la dépollution de sites industriels. Par une succession d'acquisitions réussies, André Einaudi conduit le développement d'Ortec avec un souci de diversification tant en matière de secteurs clients que de métiers.

Reconnu en tant que Dirigeant, André Einaudi a institué en 2000 le rendez-vous annuel d'O. Forum, Le Forum des décideurs de l'industrie. Il réunit à cette occasion un panel d'intervenants de tous horizons pour échanger, partager les transformations et les enjeux de l'industrie du futur.

MICHAEL GOLLNER
Administrateur indépendant

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

- Membre du Comité d'audit

Adresse professionnelle :
Operating Capital Partners
6075 Laurel St
New Orleans, Louisiana USA

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
Mandat en renouvellement pour 4 ans

Nationalité : Américaine et Britannique
Âge : 63 ans

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

Biographie

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

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

Il fonde sa société d'investissement Operating Capital Partners en 2008 à Londres. En tant que Managing partner, Michael Gollner accompagne le développement d'un portefeuille d'entreprises dans une vingtaine de pays, le plus souvent dans les domaines de la technologie, des médias ou du câble. Il traite au quotidien des questions de traitement de la donnée ou de transformation des modèles d'affaires.

Michael Gollner, fondateur et Président exécutif de Madison Sports Group depuis 2013 et actionnaire fondateur et administrateur de Levelset depuis 2012, a vendu ses investissements dans ces deux sociétés en 2021.

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

NOËLLE LENOIR
Administratrice indépendante

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

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

Date de première nomination : 9/06/2020
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021
Mandat en renouvellement pour 4 ans

Adresse professionnelle :
Noëlle Lenoir Avocats
28 boulevard Raspail – 75007 Paris – France

Nationalité : Française

Âge : 73 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Avocate à la Cour chez Noëlle Lenoir Avocats			
■ Vice-Présidente de la Chambre de Commerce internationale (section française)			
■ Présidente de la Commission Juridique du « Grand Paris/Ile de France »			
■ Membre de l'Académie Française des Technologies			
■ Administratrice du Cluster Maritime de France			
■ Administratrice d'HEC			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Administrateur de Valéo et de Compagnie des Alpes	✔		✔
■ Présidente du Conseil éthique et scientifique de Parcoursup			
■ Présidente du comité d'éthique de Radio-France			

Biographie

Noëlle Lenoir est juriste, magistrate et femme politique, experte des sujets d'éthique, de déontologie et des affaires européennes.

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques et de la faculté de Droit de Paris, elle débute sa carrière au sein du Sénat en 1972 (administrateur à la Commission des lois) puis rejoint la CNIL en 1982 comme Directeur juridique. Noëlle Lenoir intègre le Conseil d'État en 1984, en qualité de Maître des requêtes, où elle exerce les fonctions de Commissaire du gouvernement (aujourd'hui Rapporteur public). Elle devient ensuite Directeur de cabinet du Ministre de la Justice, puis est chargée par le Premier ministre d'une mission sur le droit de la bioéthique. Son rapport sert de base à la rédaction de la première loi en France de bioéthique.

Première femme et plus jeune membre jamais nommée au Conseil constitutionnel (mandat de 1992 à 2001), elle occupe également la fonction de Présidente du Comité international de bioéthique de l'Unesco de (1991-1998) et de Présidente du Groupe Européen d'Éthique sur les sciences et les technologies nouvelles auprès de la Commission européenne (1994-2001).

Elle enseigne le droit à l'université de Columbia à New York ainsi qu'à University College London, puis devient à son retour en France en 2002, Ministre des Affaires européennes. Dans cette fonction elle participe notamment aux négociations d'adhésion des pays d'Europe centrale et orientale à l'Union européenne et est chargée du suivi de l'élaboration du traité constitutionnel.

Actuellement avocate au barreau de Paris, elle a créé en 2020 après avoir pratiqué dans des cabinets américains, son propre cabinet (spécialisée en droit du numérique et de la protection des données, investigations internes et internationales, conformité et anticorruption, droit européen, droit public et constitutionnel, droit pénal, arbitrage). Parallèlement, elle a été nommée déontologue de l'Assemblée nationale de 2012 à 2014, ayant à examiner à ce titre les déclarations d'intérêts des députés et à rédiger les premières recommandations fondées sur le code de déontologie des députés.

Ses fonctions de Présidente du Comité d'éthique de Radio France et du Conseil éthique et scientifique de la plate-forme Parcoursup enrichissent encore son expérience des enjeux sociétaux.

Noëlle Lenoir a publié de nombreux articles juridiques, ouvrages et rapports. Elle a animé des émissions de débats notamment à BFM Business et France 24, été chroniqueuse à France Culture et rédigé des chroniques régulières pour L'Express et La Tribune. Elle a également enseigné dans un éventail d'institutions prestigieuses. Elle préside le « Cercle des Européens », un club de décideurs et lieu de dialogue avec les responsables européens.

Noëlle Lenoir est également vice-Présidente d'ICC France et Présidente de la commission juridique de « Grand Paris/Île de France » chargée de faire des propositions pour renforcer l'attractivité de la région comme place de droit, membre de l'Académie française des Technologies et administrateur d'HEC Business School. Elle préside également le comité « Droit et Débat Public » dont la vocation est de commenter l'actualité avec un éclairage juridique.

JEAN-LUC PLACET

Administrateur indépendant

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

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

Date de première nomination : 19/06/2012
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021
Mandat en renouvellement pour 2 ans

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

Nationalité : Française **Âge :** 69 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	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 a exercé une grande partie de sa carrière dans le conseil en management, en organisation et en Ressources Humaines pour de grandes organisations.

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

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

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

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

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

SYLVIE RÉMOND

Administratrice indépendante

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **152**

- Membre du Comité des rémunérations

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

Date de cooptation : 17/03/2015
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2022

Nationalité : Française

Âge : 58 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Administratrice de Boursorama (groupe Société Générale)	✔		
■ Administratrice de Sogecap (groupe Société Générale)	✔		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Directrice des Risques (groupe Société Générale)			
■ 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)	✔		✔

Biographie

Sylvie Rémond compte plus de 35 ans d'expérience dans les métiers de la relation client, de la structuration financière et de la gestion des risques au sein du Groupe Société Générale, qu'elle a quitté en juillet 2021. Elle a été membre du Comité de direction à partir de 2011 et Directrice des Risques du Groupe à partir de 2018.

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

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

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

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

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

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

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

MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYS

Administratrice indépendante

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

- Présidente du Comité d'audit

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

Nationalité : Française **Âge :** 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	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			
■ Membre du Conseil d'administration de Chapter Zero France			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Consultante associée chez ASK Partners			

Biographie

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

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

Marie-Hélène Rigal-Drogerys oriente par la suite sa carrière vers les activités de conseils, en qualité de Consultante associée du cabinet Ask-Partners, puis en tant que Conseillère du Président de l'Ecole Normale Supérieure de Lyon. En interne ou en externe, elle accompagne ainsi depuis 2009, les entreprises et organisations dans leurs transitions vers de nouveaux modèles au sein d'écosystèmes en transformation.

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

Elle exerce également ces compétences en tant qu'administratrice d'Axway Software et en qualité de personnalité qualifiée au Conseil de l'école IMT Mines Albi-Carmaux. Marie-Hélène Rigal-Drogerys a rejoint depuis peu le Conseil d'administration de Chapter Zero France, le forum climat des administrateurs d'entreprise.

JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI

Administrateur indépendant

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

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

Date de cooptation : 15/04/2010
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021

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

Nationalité : Française

Âge : 71 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Membre du Conseil de surveillance de NextStage	✔		✔
■ Administrateur du Crédit du Nord	✔		
■ Administrateur de Boursorama	✔		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Censeur d'Ortec Expansion	✔		
■ Administrateur de RiverBank, Luxembourg	✔	✔	
■ Membre du Conseil de surveillance de Société générale marocaine de banques	✔	✔	
■ Administrateur de la Société Générale Monaco	✔		

Biographie

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

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

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

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

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

JESSICA SCALE
Administratrice indépendante

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

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

Date de première nomination : 22/06/2016
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2022

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

Nationalités : Française et Britannique **Âge :** 59 ans

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

Biographie

Jessica Scale a fondé en 2014 digifit, hub de conseil stratégique aux dirigeants. Elle accompagne les entreprises pour intégrer dans leur développement les opportunités des transitions numériques, sociétales et environnementales.

Major de Science Po Paris et titulaire d'un Doctorat de 3e cycle en Sciences Politiques, elle enseigne la stratégie à Sciences Po Paris depuis 1990.

Jessica Scale a débuté dans le conseil en stratégie pour de grands comptes, dans un large éventail de secteurs d'activités (Bossard, PwC).

En 2002, sa carrière s'oriente vers les grands acteurs de la technologie. Elle exerce tout d'abord chez IBM Global Services en tant que Directeur de la Transformation, puis rejoint Unisys Europe en 2005 comme Vice-Président Sales & Marketing. La dimension internationale de ses responsabilités s'accroît à nouveau en 2008 lorsqu'elle devient chez Logica-CGI Directeur des Opérations *Global Outsourcing*, puis Directeur des Clients Monde. En tant que Directeur France de Logica-CGI de 2010 à 2013, Jessica Scale développe également une expérience approfondie des enjeux de gouvernance, d'éthique et de relations sociales.

Auteur de nombreux articles et ouvrages, Jessica Scale a notamment publié Bleu Blanc pub, 30 ans de communication gouvernementale, qui demeure une référence en matière de décryptage des grandes campagnes publiques.

Elle s'investit de longue date dans les réseaux d'entrepreneurs internationaux, notamment sur la question de la promotion professionnelle des femmes, et place la question de la raison d'être des entreprises au cœur de ses réflexions.

L'expérience multiculturelle et opérationnelle de Jessica Scale sur les enjeux numériques, stratégiques et sociétaux, dans une dimension internationale, contribue à la richesse de la réflexion stratégique au Conseil d'administration de Sopra Steria Group.

ASTRID ANCIAUX

Administratrice représentant les salariés actionnaires

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 812**

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

Date de première nomination : 27/06/2014
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2024

Nationalité : Belge

Âge : 56 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Directrice financière 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) Groupe Steria Actions			
■ Membre du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) Sopra Steria Actions			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Administratrice de Sopra Steria Group			✔
■ Administratrice de Soderi			

Biographie

Directrice financière de Sopra Steria Benelux et active sur ces trois géographies, Astrid Anciaux exerce depuis plus de 30 ans dans le Groupe. Elle est devenue membre du Conseil d'administration à l'occasion du rapprochement de Sopra et Groupe Steria en 2014 (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale de 2020).

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

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

Depuis 2014, outre ses fonctions de Directrice financière, Astrid Anciaux a également la responsabilité des fonctions transverses pour la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas. Elle est mandataire social de plusieurs filiales de Sopra Steria Group.

Astrid Anciaux a une longue expérience de l'actionnariat salarié.

Ancienne administratrice de Soderi, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE Groupe Steriactions et membre du Conseil de surveillance du FCPE Sopra Steria Actions, elle est aussi concernée au quotidien par les questions de motivation et d'attractivité des talents, enjeux stratégiques pour le Groupe.

Elle apporte aussi au Conseil d'administration du Groupe sa vaste expérience de terrain, acquise en tant que cadre dirigeant et représentante de la Direction dans les instances représentatives du personnel (en Belgique et au Luxembourg).

HÉLÈNE BADOSA

Administratrice représentant les salariés

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

- Membre du Comité des rémunérations

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

Nationalités : Française **Âge :** 63 ans

Date de première nomination : Comité économique et social des 27- 28/09/2018
Date de début de mandat : 23/09/2020
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
■ Ingénieur Principal			
■ Membre du Conseil d'administration du syndicat Traid-Union	✔		
■ Mandats en cours dans des sociétés civiles (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

Hélène Badosa exerce depuis près de 20 ans au sein de Sopra Steria Group. En parallèle de ses activités professionnelles, elle est investie de longue date dans différentes instances représentatives du personnel.

Titulaire d'un Master en Systèmes d'information, Hélène Badosa a notamment exercé au début de sa carrière en tant que responsable d'un service Infocentre chez EDS et consultante sur l'ERP SAP.

Depuis 2001, elle évolue dans le groupe Sopra Steria, où elle a conduit de nombreux projets d'ingénierie en France et à l'étranger. Elle est actuellement spécialiste Testing pour un grand compte. Ce large éventail de fonctions lui confère une connaissance approfondie des problématiques de terrain et de l'environnement technologique.

Soucieuse de porter la voix des collaborateurs dans les évolutions de l'entreprise numérique, Hélène Badosa a également exercé divers mandats sociaux au fil de sa carrière. En tant que représentante du personnel chez EDS puis chez Sopra Steria, représentante syndicale auprès des CHSCT de Lyon et d'Aix-en-Provence, membre de la commission économique régionale Auvergne-Rhône-Alpes ou membre du Conseil d'administration du syndicat Traid-Union, elle s'implique avec exigence dans les instances représentatives du personnel. Le rapprochement de Sopra et de Steria a notamment engendré un important travail d'accompagnement pour assurer la fusion des cultures auprès des collaborateurs.

Hélène Badosa a rejoint le Conseil d'administration de Sopra Steria en 2018 en qualité d'administratrice représentant les salariés. Elle apporte la vision d'une collaboratrice veillant aux synergies entre le développement de l'entreprise et l'évolution des salariés.

DAVID ELMALEM

Administrateur représentant les salariés

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

Adresse professionnelle :
Sopra Steria Group
37 Chemin des Ramassiers
31770 Colomiers – France

Date de première nomination : 23/09/2020
Date de début de mandat : 23/09/2020
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023

Nationalité : Française

Âge : 39 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Chef de projet			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Sans objet			

Biographie

David Elmalem a rejoint Sopra Steria Group en 2008.

Il a exercé successivement dans les filières Testing, Business Analyst et Project Management, le métier d'intégrateur sur des systèmes de contrôle aérien complexes.

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'ENAC (Ecole Nationale de l'Aviation Civile), David Elmalem est un passionné d'aéronautique et de nouvelles technologies.

Soucieux de mettre en œuvre la stratégie du Groupe, il cultive une double compétence métier et IT permettant d'accompagner la transformation numérique de ses clients aéronautiques au plus proche de leurs besoins. Il a notamment contribué au programme européen de modernisation des systèmes de gestion du trafic aérien SESAR (Single European Sky ATM Research) en coordonnant la contribution d'acteurs structurants du domaine, dont de nombreux clients de Sopra Steria (Airbus, Thales, Eurocontrol…).

Doté d'une forte sensibilité RH, il s'implique dans le développement professionnel de son équipe et de ses collègues, anime une communauté de passionnés d'aéronautique au sein de son agence et valorise avec passion les métiers des ESN auprès des élèves ingénieurs.

David Elmalem a rejoint le Conseil d'administration de Sopra Steria en 2020 en qualité d'administrateur représentant les salariés.

Il assure un lien entre les préoccupations des collaborateurs et le Conseil d'administration dans un contexte économique et social inédit.

Par leur expérience professionnelle et les activités exercées en dehors de la Société, les membres du Conseil d'administration ont tous développé une expertise en matière de gestion et, pour certains d'entre eux, du secteur d'activité de la Société.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, aucun d'entre eux n'a :

- de conflit d'intérêts dans l'exercice de sa fonction ;
- de lien familial avec un autre membre du Conseil d'administration à l'exception de Monsieur Éric Pasquier, apparenté à Monsieur Pierre Pasquier ;
- été condamné au cours des cinq dernières années pour fraude ;
- été incriminé et/ou fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- été impliqué dans une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation, au cours des cinq dernières années en tant que membre d'un Conseil d'administration, d'un organe de direction ou d'un Conseil de surveillance.

En outre, il n'y a pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction, à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme de tels contrats.

1.3. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

1.3.1. DISPOSITIONS RÉGISSANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration sont régis par la loi, les statuts de la Société et un règlement intérieur.

a. Dispositions légales

Les articles L. 225-17 et suivants et L. 22-10-2 et suivants du Code de commerce régissent le fonctionnement du Conseil d'administration.

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*).

c. Règlement intérieur du Conseil d'administration

La dernière modification du règlement intérieur du Conseil d'administration date du 22 octobre 2020. L'objet de cette révision était de prendre en compte les dispositions de la loi PACTE, celles de la loi de simplification du droit des sociétés, les dernières révisions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef et les décisions de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le règlement intérieur 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 l'objet, la composition et les principales dispositions applicables aux trois comités permanents chargés de préparer certaines des délibérations du Conseil d'administration :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise ;
- le Comité des rémunérations.

Le règlement intérieur prévoit la possibilité pour ces comités, dans l'exercice de leurs attributions respectives et après en avoir informé le Président :

- d'entendre les cadres de direction du Groupe,
- et de recourir, aux frais de la Société, à des experts extérieurs.

Il prévoit enfin que le Conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités *ad hoc*.

Le règlement intérieur traite également des sujets suivants : rappel des compétences légales et statutaires, réunions, information du Conseil d'administration, formation des membres, évaluation du Conseil, frais de voyages et déplacements, secret des délibérations, censeurs, représentant du Comité social et économique, obligation de discrétion et autres obligations déontologiques concernant notamment les conflits d'intérêts, les conventions réglementées ou les opérations de Bourse. Une procédure d'évaluation des conventions courantes y a été annexée. Chaque comité spécialisé permanent a en outre adopté une charte de fonctionnement approuvée par le Conseil d'administration. La procédure de sélection est annexée à la Charte du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

1.3.2. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a. Nombre de réunions tenues au cours de l'exercice

Le calendrier annuel des travaux, établi pour l'exercice, peut être modifié en cas d'événement particulier ou d'opérations le justifiant. Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2021, dont une fois hors calendrier annuel pour délibérer sur des projets de croissance externe.

b. Assiduité des administrateurs

Exercice 2021	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
Nombre de réunions	7	7	7	4
Taux d'assiduité	99 %	96 %	100 %	100 %

Le taux d'assiduité au Conseil d'administration s'établit à 99 % sur l'ensemble de l'année 2021 (une seule absence).

Chaque membre du Conseil d'administration 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 d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient.

Chaque membre du Conseil d'administration 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.

En application de la politique approuvée par l'Assemblée générale, cette rémunération est intégralement répartie au prorata de la participation des membres du Conseil d'administration aux réunions du Conseil et de ses comités.

c. Sujets de délibération

Le Conseil d'administration a été régulièrement informé de l'activité des trois comités permanents par un rapport de leur Président sur les travaux effectués entre chacune des réunions du Conseil d'administration.

Les principaux sujets de délibération en 2021 ont porté sur :

- Stratégie et investissement
  - la stratégie du Groupe,
  - différentes opérations de croissance externe et d'investissement ;
- Informations comptables et financières
  - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2020,
  - l'arrêté des comptes du premier semestre 2021,
  - le budget 2021,
  - les réalisations trimestrielles,
  - l'examen des projets de communication financière,
  - l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants,
  - l'examen des travaux et des recommandations du Comité d'audit (notamment ceux concernant les comptes et la politique financière, le contrôle interne et les risques, l'audit externe) ;
- Gouvernance d'entreprise
  - l'examen des recommandations du Comité des rémunérations et notamment celles concernant la politique de rémunération des mandataires sociaux et les critères financiers et extra-financiers retenus pour la partie variable de la rémunération du Directeur général,
  - l'examen des travaux et des recommandations du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et notamment ceux concernant :
    - la composition du Conseil d'administration et de ses Comités (sélection et nomination de nouveaux administrateurs, décisions sur le renouvellement des mandats arrivant à échéance, composition des comités, participation des administrateurs représentant les salariés à un Comité spécialisé),
    - la qualification des administrateurs indépendants,
    - le fonctionnement du Conseil d'administration,
    - la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale et les objectifs de féminisation des instances dirigeantes,
  - la convocation, la préparation, et les modalités de participation à l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021,
  - le plan d'incitation à long terme (LTI) 2021 ;
- Contrôle et autorisations préalables
  - le contrôle des conventions courantes,
  - la poursuite de conventions réglementées précédemment autorisées,
  - l'autorisation de garantir les engagements des filiales contrôlées par le Groupe.

1.3.3. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a. Le Comité d'audit

La composition et le fonctionnement du Comité d'audit sont régis par le règlement intérieur du Conseil d'administration ainsi que par une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 28 juillet 2021.

Il est actuellement composé de :

- Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys, Présidente (administratrice indépendante) ;
- Monsieur Michael Gollner (administrateur indépendant) ;
- Monsieur Éric Pasquier ;
- Monsieur Jean-François Sammarcelli (administrateur indépendant).

Sont ainsi rassemblées les compétences financières, comptables et la connaissance de l'entreprise et de ses métiers, indispensables aux travaux du Comité. Trois des quatre membres ont réalisé tout ou partie de leur carrière dans des banques d'affaires, de financement, notamment à la tête de la Direction Financière, ou en cabinet de Commissariat aux comptes et ont développé une expertise en finance et gestion des risques. Les compétences individuelles de chaque membre du Comité sont présentées dans la section 1.2.4 « Compétences recherchées au Conseil d'administration » du présent chapitre (pages 56 à 57). Leur expérience professionnelle est résumée dans la section 1.2.8 « Présentation détaillée des membres du Conseil d'administration » du présent chapitre (pages 60 à 74).

Le Comité se réunit au minimum quatre fois par an et en moyenne sept fois par an. Il consacre en général :

- trois réunions aux comptes du semestre et de l'exercice ;
- trois réunions au suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et à l'audit interne ;
- une réunion à l'audit externe.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit en éclaire les décisions par ses travaux et recommandations et approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes. 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 couvre ainsi parmi ses principales missions :

- le contrôle interne et la gestion des risques (examen des cartographies générales et spécialisées, suivi de la sécurité de l'information notamment) ;
- l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- l'examen critique des décisions et des appréciations de la Direction se rapportant aux états financiers de la Société, aux analyses de performance, aux rapports intermédiaires, avant de les soumettre pour approbation au Conseil et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- la politique financière ;
- l'audit interne ;
- le commissariat aux comptes ;
- toutes missions ponctuelles et tous points d'attention identifiés par le Conseil.

Le Comité s'est réuni sept fois en 2021 et une seule absence a été constatée. L'ensemble de ses membres étaient présents aux deux réunions précédant l'examen des comptes par le Conseil d'administration. Sont systématiquement invités et présents aux réunions les Commissaires aux comptes, le Directeur financier et son

adjoint, le Directeur de l'Audit interne et la Directrice du Contrôle interne.

La réunion d'examen des comptes de l'exercice se tient au moins vingt-quatre heures avant celle du Conseil d'administration. Elle est elle-même préparée par deux réunions portant sur des aspects méthodologiques ou spécifiques concernant l'élaboration et la présentation des comptes et sur l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale.

Les principaux sujets traités en 2021, à l'initiative de la Société ou à la demande du Comité, ont été les suivants :

- au titre du suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière et de la politique financière :
  - la revue des unités génératrices de trésorerie et les tests de dépréciation d'actif 2020,
  - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2020,
  - le suivi des conséquences comptables et financières de la crise sanitaire,
  - la comptabilisation des conséquences de la cyber-attaque,
  - la présentation par les Commissaires aux comptes des résultats de l'audit légal, des revues intérimaires et des options comptables retenues,
  - l'examen des comptes du 1er semestre 2021,
  - les lignes de crédit du Groupe (montant des lignes de crédit garanties, maturité, suivi des *covenants*),
  - les engagements hors bilan et les garanties données dans le cadre de la délégation accordée par le Conseil d'administration,
  - l'organisation, les enjeux, les chantiers particuliers pour 2021 et 2022 de la Direction Financière,
  - les modalités et les enjeux de la taxinomie verte,
  - les objectifs et modalités des relations avec les investisseurs ;
- au titre de la connaissance de l'activité, de la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
  - Pour ce qui concerne la Direction du Contrôle Interne :
    - la revue de l'organisation et des travaux de la Direction en charge du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques,
    - les trois cartographies des risques (cartographie globale, cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence et cartographie des risques de nature sociale et environnementale – devoir de vigilance),
    - l'examen de la description de l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, dans le projet de Document d'enregistrement universel 2020,
    - un approfondissement de la présentation de la politique de gestion des risques,
    - un point sur les couvertures d'assurance,
    - un point sur le déploiement des règles Groupe,
    - les évolutions significatives dans l'environnement juridique de la Société ,
  - Pour ce qui concerne la Direction de l'Audit interne :
    - l'organisation et le programme de travail 2021 de l'audit interne,
    - les conclusions des rapports d'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,
    - le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit interne et externe,
    - la mise à jour de la charte d'audit interne ;
  - Pour ce qui concerne la connaissance de l'activité :
    - Présentation de l'activité « Infrastructure & Cloud Services »,
    - Présentation des risques cyber et des mesures mises en œuvre pour les maitriser (deux réunions différentes) ;
- 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 bilan de l'activité du Comité d'audit en 2020,
  - les principaux enjeux 2021,
  - le calendrier de travail annuel,
  - la révision de la charte de fonctionnement du Comité,
  - l'autoévaluation du Comité.

Les administrateurs indépendants, membres du Comité, ont auditionné les Commissaires aux comptes hors la présence du management. 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 réunions planifiées dans l'année. Treize demandes spécifiques ont ainsi été formulées en 2021 et se sont, ou seront, ajoutées à l'ordre du jour établi à partir du programme de travail annuel du Comité.

b. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise

Le règlement intérieur du Conseil et une charte de fonctionnement régissent la composition et le fonctionnement du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. La charte de fonctionnement a été revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 25 février 2021. Il est actuellement composé de :

- Madame Kathleen Clark Bracco, représentante permanente de Sopra GMT, Présidente ;
- Monsieur Éric Hayat ;
- Madame Noëlle Lenoir (administratrice indépendante) ;
- Monsieur Pierre Pasquier ;
- Monsieur Jean-Luc Placet (administrateur indépendant) ;
- Monsieur Jean-François Sammarcelli (administrateur indépendant) ;
- Madame Jessica Scale (administratrice indépendante).

Le Président du Conseil d'administration est membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Le Comité entend le Directeur général sur les sujets qui le nécessitent.

Le Comité éclaire par ses travaux et recommandations les décisions du Conseil d'administration mais ne dispose pas de pouvoirs de décisions propres. Dans le cadre de ses missions, le Comité peut :

- avoir communication de tous les documents internes nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- entendre toute personne interne ou externe à la Société ;
- le cas échéant, mandater des experts indépendants aux frais de la Société pour l'assister.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- Nomination et gouvernance :
  - sélectionner et préparer la nomination des membres du Conseil d'administration, en application du processus de sélection, et des dirigeants mandataires sociaux,
  - instruire et proposer les modifications qu'il paraît utile ou nécessaire d'apporter au fonctionnement ou à la composition du Conseil d'administration,
  - examiner annuellement le plan de succession en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général,
  - conduire l'évaluation du Conseil d'administration et du fonctionnement du gouvernement d'entreprise,
  - vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la Société et dans ses filiales,
  - apprécier la qualité d'administrateur indépendant des membres du Conseil en vue des délibérations du Conseil d'administration sur ce sujet ;
- Éthique et responsabilité d'entreprise :
  - vérifier que les valeurs du Groupe sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés,
  - vérifier l'existence de règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique,
  - s'assurer du bon fonctionnement du dispositif anticorruption et de l'adéquation aux besoins de la Société du Code de conduite, des formations, du dispositif d'alerte et du régime disciplinaire prévus par la Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique,
  - évaluer la politique de la Société en matière de développement durable et de responsabilité d'entreprise et sa cohérence avec les engagements de Sopra Steria Group relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption,
  - s'assurer de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité :
  - préparer notamment la délibération annuelle du Conseil d'administration sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale,
  - examiner la proposition de la Direction générale en matière d'objectifs, de plan d'action et de modalités de la féminisation des instances dirigeantes et en suivre les réalisations.

Le Comité s'est réuni sept fois en 2021, avec un taux de participation de ses membres de 100 %, et a travaillé sur :

- au titre des nominations et de la gouvernance :
  - la composition du Conseil d'administration (cf. section 1.2.2 Processus de sélection de ce chapitre, page 55),
  - la recherche de nouveaux administrateurs,
  - la composition des comités et notamment la participation des administrateurs représentant les salariés aux Comités spécialisés du Conseil d'administration,
  - l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance du Groupe et l'examen annuel du plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président et de Directeur général,
  - les modalités de participation à l'Assemblée générale,
  - la vérification de la conformité de la Société au Code Afep-Medef,
  - la qualification des administrateurs indépendants ;
- au titre de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise :
  - la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale et la politique de diversité,
  - le plan d'action et les résultats en matière de féminisation des instances dirigeantes,
  - l'examen du projet de document de référence 2020.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu approuvé en début de réunion suivante.

c. Le Comité des rémunérations

La composition et le fonctionnement du Comité des rémunérations sont régis par le règlement intérieur du Conseil et une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 25 février 2021. Il est actuellement composé de :

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

Le Comité éclaire par ses travaux et recommandations les décisions du Conseil d'administration mais ne dispose pas de pouvoirs de décision propres.

Dans le cadre de ses missions, le Comité peut :

- avoir communication de tous les documents internes nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- entendre toute personne interne ou externe à la Société ;
- le cas échéant, mandater des experts indépendants aux frais de la Société pour l'assister.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- recommander au Conseil d'administration les politiques de rémunération applicables aux mandataires sociaux ;
- vérifier l'application des règles définies pour le calcul de leur rémunération variable ;
- faire, le cas échéant, des recommandations à la Direction générale sur la rémunération des principaux dirigeants de l'entreprise ;
- prendre connaissance de la politique salariale et s'assurer qu'elle est compatible avec la bonne marche de la Société et l'atteinte de ses objectifs ;
- préparer les décisions en matière d'actionnariat salarié et d'épargne salariale ;
- préparer la politique d'attribution des actions de performance ;
- vérifier la qualité des informations transmises aux actionnaires concernant les rémunérations, avantages, options consentis aux dirigeants mandataires sociaux ainsi que la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce.

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 quatre fois en 2021, avec un taux de participation de ses membres de 100 %. Il a notamment travaillé sur :

- la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ;
- la politique de rémunération du Directeur général ;
- les recommandations au Conseil d'administration concernant la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général au titre de l'exercice 2021 ;
- la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration ;
- l'examen des projets d'association des managers et collaborateurs du Groupe au capital ;
- l'examen du projet de document de référence 2020 et en particulier du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- la répartition de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce au titre de l'exercice précédent;
- les conclusions et recommandations des organismes de place (Autorité des marchés financiers, Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, Institut Français des administrateurs).

1.3.4. FONCTIONNEMENT ET EVALUATION 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. Il met ces informations en perspective avec les principales données boursières et macroéconomiques et des comparaisons avec les principales sociétés du secteur.

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.

Ils sont également invités à la réunion de lancement de l'année organisée à l'intention de l'encadrement du Groupe et destinataires de certaines publications internes.

Plate-forme électronique à l'usage des administrateurs

Une plate-forme électronique, basée sur la solution Syncplicity d'Axway Software, permet une mise à disposition sécurisée de la documentation sur tous types d'équipement : ordinateur, tablette, smartphone. Les membres du Conseil d'administration peuvent consulter ou télécharger les dossiers constitués à leur intention ou déposer leurs propres contributions en vue de les partager ou de les conserver dans cet environnement. La mise en place de cette plate-forme est issue de l'analyse des résultats de l'évaluation formalisée du Conseil d'administration réalisée en 2016. Elle a été rendue possible par la disponibilité d'une solution *Cloud* performante, offrant une garantie suffisante en matière de contrôle de l'accès aux données conservées, y compris par les équipes techniques.

Compléments d'information en séance

Le Directeur général et le Directeur financier sont invités, sauf exception, aux réunions du Conseil d'administration. Ce dispositif permet d'apporter en séance tout complément d'information utile aux délibérations. Ils n'assistent pas aux délibérations qui concernent le Directeur général.

Suivant les points à l'ordre du jour, d'autres responsables opérationnels, ou des conseils externes, peuvent être invités. Cette situation se rencontre notamment à l'occasion des présentations stratégiques et lors des délibérations sur les opérations de croissance externe.

Le Comité d'audit souhaite de telles interventions plusieurs fois par an et les inscrit dans son programme de travail annuel.

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 est mis en place afin d'assurer la formation initiale des nouveaux administrateurs. Le Conseil d'administration arrête le contenu de cette formation initiale ainsi que ses modalités, après avis des intéressés et du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

En 2021, trois administrateurs ont bénéficié d'une formation en début ou en cours de mandat. Les formations sont dispensées par la Société ou des organismes extérieurs en fonction des objectifs et des souhaits des administrateurs.

Les Présidents des comités du Conseil d'administration sont tous membres de l'IFA (Institut Français des administrateurs) ainsi que le Secrétaire du Conseil d'administration.

b. Prévention des conflits d'intérêts

Obligation d'information et d'abstention

Les administrateurs ont l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Contrôle des conventions réglementées

La loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration organisent le contrôle des conventions réglementées. Les projets de nouvelle convention sont examinés préalablement à leur conclusion. De plus, le Conseil d'administration examine chaque année, en début d'exercice, l'objet et l'application des conventions appelées à poursuivre leur effet. Il vérifie si elles répondent toujours aux critères qui l'avaient conduit à donner son accord initial.

Aucune nouvelle convention n'a été autorisée au cours de l'exercice 2021.

Désignation	Convention cadre d'assistance avec Sopra GMT	Éric Hayat Conseil
Objet	Conseil et assistance notamment en matière de stratégie, finance, contrôle	Conseil et assistance à la Direction générale en matière de développement commercial (opérations stratégiques)
Description détaillée	§ 1.1.5	§ 1.1.7
Produit (exercice écoulé)	163 K€	0 K€
Charge (exercice écoulé)	1 324 K€	198 K€
Membres du Conseil d'administration concernés	Messieurs Pierre Pasquier et Éric Pasquier, Madame Kathleen Clark Bracco	Monsieur Éric Hayat
Convention déjà approuvée par l'Assemblée générale	Oui	Oui

Contrôle des conventions courantes conclues à des conditions normales

Le Conseil d'administration évalue régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

La procédure qu'il a adoptée prévoit notamment :

- les modalités d'identification des conventions soumises au contrôle préalable du Conseil d'administration ;
- l'évaluation par le Conseil d'administration de celles qui ne l'ont pas été, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

Le Conseil a retenu le principe d'une évaluation annuelle.

c. Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef en la matière :

- chaque année, au moins une délibération du Conseil d'administration est consacrée à son fonctionnement et à la recherche de voies d'amélioration ;
- au moins tous les trois ans, une évaluation formalisée est effectuée.

  Le Conseil d'administration a ainsi procédé fin 2019 à une évaluation formalisée de son fonctionnement conduite par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. L'évaluation précédente datait de 2016.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a proposé au Conseil d'administration de procéder par autoévaluation sur la base d'un questionnaire traité anonymement. Le Comité a établi à cet effet un projet de questionnaire en 35 points regroupés en cinq chapitres :

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

Le questionnaire visait notamment à :

- évaluer dans quelle mesure la composition du Conseil d'administration permet effectivement la représentation de l'ensemble des actionnaires et l'exercice de ses missions. Le questionnaire mettait également l'accent sur la perception de la contribution des administrateurs aux réunions, de leur complémentarité, de leur indépendance et de leur engagement mais aussi sur leur compréhension de l'activité de la Société et sur l'entretien de leur compétence ;
- s'assurer de la qualité de l'information transmise aux membres du Conseil d'administration et de leur satisfaction quant aux réponses apportées à leurs questions et à la prise en compte de leurs demandes ;
- identifier les améliorations possibles concernant le déroulement des travaux depuis le calendrier de travail annuel jusqu'aux procès-verbaux des réunions ;
- évaluer la préparation des délibérations par les comités spécialisés du Conseil d'administration et l'apport de leurs travaux à la qualité des débats au sein du Conseil d'administration.

Après approbation du questionnaire par le Conseil d'administration, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a examiné et débattu d'une synthèse des réponses individuelles. Le Comité a aussi débattu de la synthèse de sa propre autoévaluation et de celle, concomitante, du Comité des rémunérations. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration au cours de sa réunion du 20 février 2020.

Le Comité d'audit, quant à lui, procède depuis de nombreuses années à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire portant aussi sur sa composition et son fonctionnement, l'organisation de ses travaux et sa capacité à remplir ses missions. Il compare son fonctionnement aux meilleures pratiques de place. Enfin, il prend connaissance des évolutions de l'environnement réglementaire. Il tient compte des conclusions de ces différents travaux pour améliorer son propre fonctionnement.

L'autoévaluation du Conseil d'administration et des comités a permis d'identifier des opportunités de progrès ayant trait notamment à sa composition, à l'information des membres du Conseil d'administration, en particulier dans l'intervalle des réunions, aux comptes rendus des travaux des comités et à l'approfondissement des principaux enjeux environnementaux au sein du Comité en charge de la responsabilité d'entreprise. Des réponses concrètes ont été apportées aux pistes d'amélioration identifiées. Elles ont été présentées au Conseil d'administration qui les a approuvées. Une délibération du 20 octobre 2020 a conclu ce processus.

Les délibérations du Conseil d'administration n'ont pas fait émerger de nouvelles pistes d'amélioration en 2021. Une nouvelle évaluation formelle du Conseil d'administration et de ses Comités est prévue en 2022.

2. Politique de rémunération

2.1. Principes généraux

Tout en privilégiant la stabilité des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration réexamine leur système de rémunération annuellement pour en vérifier l'adéquation aux besoins du Groupe. Il vérifie notamment que :

- la politique de rémunération reste conforme à l'intérêt social de la Société ;
- contribue à sa pérennité ;
- et s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

Il en vérifie également la conformité aux recommandations du Code Afep-Medef. Il s'appuie à cet effet sur le Comité des rémunérations qui prépare cette décision.

Le Conseil d'administration estime que le respect de l'intérêt social et la contribution à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société peuvent être assurés par l'application des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en matière de rémunération.

Le Comité des rémunérations se réunit généralement entre trois et cinq fois entre octobre et février pour préparer les décisions du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration délibère généralement durant la même période sur la démarche stratégique en prenant explicitement en compte, depuis l'exercice 2019, les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la Société. Depuis plusieurs années, le Groupe poursuit de façon constante un projet indépendant et créateur de valeur alliant croissance et rentabilité. Les priorités de chaque exercice sont ajustées en fonction de l'état des lieux réalisé en fin d'année précédente.

Le Comité réexamine la politique de rémunération des mandataires sociaux en cours. Puis, il prend connaissance des estimations du niveau d'atteinte de ses objectifs par le Directeur général. Ces prévisions s'affinent au fil des réunions. En début d'année, le Comité des rémunérations constate le taux d'atteinte des objectifs quantifiables fixés pour l'exercice précédent. Il évalue l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il entend à cette fin le Président du Conseil d'administration et prend connaissance de toute information pouvant alimenter cette évaluation.

Le Comité prend également en considération la politique salariale décidée pour le Groupe et les décisions concernant la rémunération fixe et variable des membres du Comex Groupe. Il prend en compte les comparaisons avec d'autres sociétés qui lui sont communiquées. La consolidation du secteur a toutefois nettement réduit le nombre de sociétés permettant une comparaison directe et pertinente.

Il s'interroge aussi sur les moyens permettant d'associer les collaborateurs à la performance économique de l'entreprise. Il évalue l'opportunité de plans d'actionnariat pour l'ensemble des salariés et d'incitation à long terme à destination du management de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration considère que l'association des salariés et des dirigeants au capital contribue durablement au projet indépendant et créateur de valeur de la Société en renforçant l'alignement de leur intérêt sur celui des actionnaires.

Lorsque le Conseil d'administration examine le budget de l'exercice en cours, les objectifs chiffrés de la Société sont connus. Le Comité des rémunérations les prend en compte pour fixer les objectifs quantifiables du Directeur général pour l'exercice. Il entend à nouveau le Président du Conseil d'administration sur les possibles objectifs qualitatifs.

Puis, le Comité des rémunérations présente ses recommandations au Conseil d'administration qui délibère en l'absence des intéressés. Ces recommandations portent sur la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice précédent, la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration, la rémunération fixe et variable du Directeur général pour l'exercice en cours. Le Comité présente aussi ses observations sur la répartition de la rémunération des administrateurs au titre de leur mandat et ses éventuelles propositions d'aménagement. Le montant global de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce soumis à l'approbation de l'Assemblée générale est arrêté lors de la réunion de préparation de l'Assemblée générale par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne les rémunérations variables, le Comité des rémunérations propose les critères quantifiables à prendre en compte ainsi que, le cas échéant, des critères qualitatifs. Il veille à la prépondérance des objectifs quantifiables et à la précision de la définition des critères. Pour les critères quantifiables, il fixe généralement :

- un seuil au-dessous duquel la rémunération variable n'est pas servie ;
- une cible qui permet l'attribution de 100 % de la rémunération prévue au titre du critère ;
- et, le cas échéant, un plafond lorsque des possibilités de dépassement existent.

Le rapprochement entre les réalisations et l'objectif décomposé en seuil et cible, constitue la méthode d'évaluation de la performance. Lorsque, par exception, des possibilités de dépassement existent, elles sont bornées par un plafond.

Les plans d'incitation à long terme reposent sur l'attribution de droits à actions. Ils sont soumis à une condition de présence dans le temps et à des conditions de performance répondant à des objectifs fixés de la même manière que pour les rémunérations variables.

Indépendamment de la politique de rémunération, la Société prend en charge ou rembourse les frais de déplacement (transport et hébergement) des mandataires sociaux.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et le Comité des rémunérations comptent quatre membres communs. Ils assurent la cohérence des décisions prises par les deux comités.

Le calendrier et les modalités de détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux visent à assurer la prise en compte de toutes les informations utiles lors de l'élaboration des recommandations et de la décision finale par le Conseil d'administration. Il favorise la cohérence entre ces décisions et leur alignement sur la stratégie de la Société.

Les dispositions de la politique de rémunération sont applicables aux mandataires sociaux nouvellement nommés. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, notamment pour permettre le remplacement ou la nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social, le Conseil d'administration pourrait déroger à l'application de la politique de rémunération. Cette dérogation serait temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Une telle possibilité serait en outre conditionnée par un consensus au sein du Conseil d'administration sur la décision à prendre (absence de vote contre). Elle pourrait permettre l'attribution d'éléments de rémunération actuellement définis comme non applicables par la politique de rémunération, étant entendu que ces éléments feraient l'objet d'un vote *ex post* à l'Assemblée générale suivante.

2.2. Dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a fait l'objet de recommandations du Comité des rémunérations et d'un examen par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2022.

Il est rappelé que la politique de rémunération et le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels doivent être préalablement approuvés par l'Assemblée générale.

2.2.1. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercices 2022 et suivants

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de ne proposer aucune modification à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ni d'évolution de sa rémunération fixe annuelle.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations
Rémunération variable annuelle	Non applicable
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Possible, sur décision du Conseil d'administration, mais conditionnée par des circonstances très particulières ayant des conséquences sensibles sur le rôle et l'activité du Président du Conseil d'administration. Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Non applicable
Rémunération mentionnée à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce	Application de la politique de rémunération des administrateurs
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction
Indemnité de départ/changement de fonction	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

2.2.2. RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Exercices 2022 et suivants

a. Rémunération de Monsieur Vincent Paris, Directeur général du 1er janvier au 28 février 2022

Le Conseil d'administration a décidé, sur la recommandation du Comité des rémunérations :

- de ne pas modifier la rémunération fixe annuelle de Monsieur Vincent Paris ;
- de proposer d'amender temporairement la politique de rémunération, spécifiquement dans le cadre de la fin du mandat de Monsieur Vincent Paris, et de ne pas fixer de conditions au versement de sa rémunération variable au titre de 2022 (enjeu de 50 K€). Cette proposition se fonde sur la qualité de la passation des pouvoirs entre Messieurs Vincent Paris et Cyril Malargé et sur l'impossibilité de déterminer des objectifs quantifiables ou qualitatifs significatifs sur une période d'un mois et demi. Le versement de la rémunération variable 2022 de M. Vincent Paris reste conditionnée par l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires en 2023.

b. Rémunération de Monsieur Cyril Malargé, Directeur général à compter du 1er mars 2022

Le Conseil d'administration a décidé, sur la recommandation du Comité des rémunérations, de fixer, à compter du 1er mars 2022, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Cyril Malargé à 450 000 euros au titre de sa prise de fonction.

En ce qui concerne la rémunération variable annuelle, 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.

Le Conseil d'administration a décidé de la structurer de la façon suivante :

Critère	Nature	En % de la RVA*	En % de la RFA*
Un ou plusieurs objectifs	Quantifiable	75 %	45 %
Un ou plusieurs objectifs	Qualitatif	25 %	15 %
TOTAL		**100 %**	**60 %**

* *RVA : rémunération variable annuelle – RFA : rémunération fixe annuelle.*

La part réservée aux objectifs qualitatifs répond à une volonté de prise en compte du contexte de prise de fonction de Monsieur Cyril Malargé et d'objectifs de moyen terme (organisation du Groupe, enjeux sociaux et environnementaux de l'activité).

Pour 2022, les objectifs associés à la rémunération variable du Directeur général ont été arrêtés comme suit :

Critère	Nature	En % de la RVA*	En % de la RFA*
Marge opérationnelle d'activité	Quantifiable	45,0 %	27,0 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Quantifiable	30,0 %	18,0 %
Sous-total critères quantifiables		**75,0 %**	**45,0 %**
Objectifs qualitatifs relatifs à la prise de fonction en tant que Directeur général	Qualitatif	15 %	9,0 %
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif 2025 de féminisation des instances dirigeantes	Qualitatif	5 %	3,0 %
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif de réduction des émissions directes de GES[1] par employé (SBTi III)[2]	Qualitatif	5 %	3,0 %
Sous-total critères qualitatifs		**25,0 %**	**15,0 %**
TOTAL		**100,0 %**	**60,0 %**

* *RVA : Rémunération variable annuelle ; RFA : Rémunération fixe annuelle.*

La valeur des objectifs quantifiables retenue n'est pas communiquée *a priori* pour des raisons de confidentialité et afin de ne pas interférer avec la communication financière. Les objectifs sont fixés dans une perspective d'exigence et de motivation. Ils visent à favoriser l'atteinte, et si possible le dépassement, de ses objectifs par le Groupe.

Les objectifs retenus ne permettent pas, en principe, le dépassement de 60 % de la rémunération fixe annuelle. Toutefois, en cas de performance particulièrement remarquable constatée sur les objectifs quantifiables, le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, pourra autoriser la prise en compte du dépassement des objectifs dans la limite du plafond de la rémunération variable annuelle fixé à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Le versement effectif de la rémunération variable du Directeur général restera soumis en tout état de cause à approbation par une Assemblée générale ordinaire.

À l'opposé, le Conseil d'administration peut estimer que la performance du Groupe ne permet pas le versement d'une rémunération variable au titre de l'exercice. Dès lors, il ne tient pas compte du niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs. Il propose à l'Assemblée générale de ne pas verser de rémunération variable au titre de l'exercice.

Enfin, en cas de circonstances exceptionnelles (choc exogène par exemple) conduisant à la suspension de l'application normale du système de rémunération variable des collaborateurs et des membres du Comex, le Comité des rémunérations examinerait la situation du Directeur général. Il pourrait recommander au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale, dans l'intérêt de la Société, une bonification du calcul de la rémunération variable du Directeur général dans la limite de 60 % de la rémunération fixe annuelle.

(1) GES : Gaz à effet de serre

(2) SBTi : Science Based Targets initiative

c. 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 : ■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ; ■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle ; ■ critères : • pour 75 % sur un ou plusieurs objectifs quantifiables, • pour 25 % sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs définis de manière précise et en cohérence avec la stratégie, l'organisation, la politique en matière de responsabilité d'entreprise (RSE) et/ou avec l'évaluation de la performance du mandataire social ; ■ versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération. Dans le cas particulier de Monsieur Vincent Paris, pour la période de janvier et février 2022 (enjeu de 50 K€), le Conseil d'administration a décidé de neutraliser la fixation d'objectifs compte tenu de la qualité de la passation des pouvoirs entre Messieurs Vincent Paris et Cyril Malargé et de l'impossibilité de déterminer des objectifs quantifiables ou qualitatifs significatifs sur une période d'un mois et demi.
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, en cas de circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion…) Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Éligibilité aux plans d'incitation à long terme mis en place pour le management du Groupe (attribution de droits plafonnés à 100 % de la rémunération annuelle à objectif atteint par plan) ; Ces plans comprennent une condition de présence et des conditions de performance exigeantes reposant sur des objectifs au moins égaux, le cas échéant, aux objectifs (« guidance ») communiqués au marché Durée d'acquisition au moins égale à trois ans. Obligation de conservation de 50 % des actions effectivement attribuées dans ce cadre pendant toute la durée du mandat. Engagement à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à expiration des plans ou de la période de conservation qui leur est applicable.
Rémunération mentionnée à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce	Non applicable (sauf en cas de nomination au Conseil d'administration de la Société. Les mandats exercés dans les filiales du Groupe ne donnent pas lieu à rémunération)
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction ; contribution à la Garantie sociale des dirigeants (GSC)
Indemnité de départ/changement de fonction	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

2.3. Conseil d'administration

2.3.1. RÉMUNÉRATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DANS LA SOCIÉTÉ DE TÊTE

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration prévoit que la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce est répartie entre les membres du Conseil d'administration et des comités dans les proportions suivantes :

- 60 % pour le Conseil d'administration ;
- 20 % pour le Comité d'audit ;
- 10 % pour le Comité des rémunérations ;
- 10 % pour le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Le montant total de cette rémunération est réparti :

- entre les participants effectifs aux réunions du Conseil et de ses comités (administrateurs et censeurs) ;
- et uniquement au prorata de leur participation, physique ou à distance, aux réunions.

Des coefficients de surpondération sont appliqués au décompte des présences :

- un coefficient de 2,0 à la participation des Présidents aux réunions du Comité qu'ils Président (chaque présence compte double) ;
- un coefficient de 1,2 à la participation des administrateurs résidents étrangers aux réunions du Conseil et des comités. Cette surpondération ne s'applique toutefois pas aux administrateurs salariés d'une des sociétés du Groupe.

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration est axée sur l'assiduité et encourage la participation à un ou plusieurs comités. Elle vise à compenser les sujétions accrues auxquelles sont soumis les administrateurs résidant à l'étranger. Elle rémunère le travail supplémentaire accompli par les Présidents de Comité ainsi que la responsabilité qu'ils assument vis-à-vis du Conseil d'administration. Ils organisent et dirigent les travaux des comités. Ils en font aussi le compte rendu au Conseil d'administration.

2.3.2. RÉMUNÉRATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DANS LES FILIALES

Les mandats d'administrateur dans les filiales de la Société ne sont pas rémunérés.

3. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux

3.1. Tableaux Afep-Medef

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2020	2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	533 644 €	532 892 €
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	**533 644 €**	**532 892 €**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2020		2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-		-
Rémunération exceptionnelle	-	-		-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (L. 22-10-14)	27 944 €	27 330 €	27 192 €	27 944 €
Avantages en nature	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €
TOTAL	**533 644 €**	**533 030 €**	**532 892 €**	**533 644 €**

Monsieur Pierre Pasquier est le Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group. Ces fonctions (pilotage de l'équipe Sopra GMT et présidence du Conseil d'administration) ont été rémunérées à hauteur de 130 000 € en 2021. A ce montant s'est ajoutée une rémunération au titre de l'article L. 22-10-14 du Code de commerce à hauteur de 14 400 € pour l'exercice 2021. Ces rémunérations sont restées à la charge de Sopra GMT et n'ont pas été refacturées à Sopra Steria Group (cf. section 1.1.4 "Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2021" du présent chapitre, page 52).

Comme indiqué dans le Document d'enregistrement universel d'Axway Software, Monsieur Pierre Pasquier a également perçu une rémunération fixe de 138 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société et une rémunération au titre de l'article L. 22-10-14 du Code de commerce à hauteur de 19 028 €.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2020	2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	609 021 €	811 274 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	408 180 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	**609 021 €**	**1 219 454 €**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2020		2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	97 500 €	265 000 €	300 000 €	97 500 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (L. 22-10-14)	-	-	-	-
Avantages en nature	11 521 €	11 521 €	11 274 €	11 274 €
TOTAL	**609 021 €**	**776 521 €**	**811 274 €**	**609 021 €**

Les proportions relatives de la rémunération fixe (500 000 €) et variable (300 000 €) sont respectivement de 62,5 % et 37,5 %.

DÉTAIL DU MODE DE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2021

Critère	Nature	Enjeu % RVA [1]	Enjeu en €	Seuil	Cible	Plafond	Réalisation	Montant attribué en €
Marge opérationnelle d'activité consolidée	quantifiable	45,0 %	135 000 €	7,5 %	8,0 %	nd [2]	8,1 %	135 000 €
Croissance du chiffre d'affaires consolidé	quantifiable	30,0 %	90 000 €	2,0 %	5,3 %	nd [2]	6,4 %	90 000 €
Mise en œuvre de l'organisation de tête et application des grandes politiques Groupe	qualitatif	10,0 %	30 000 €	na [3]	na [3]	na [3]	Objectif atteint à 100 %	30 000 €
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif 2025 de féminisation des instances dirigeantes	qualitatif	7,5 %	22 500 €	na [3]	na [3]	na [3]	Objectif atteint à 100 %	22 500 €
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif de « Zéro émission nette » en 2028	qualitatif	7,5 %	22 500 €	na [3]	na [3]	na [3]	Objectif atteint à 100 %	22 500 €
TOTAL		**100 %**	**300 000 €**					**300 000 €**

(1) RVA : Rémunération variable annuelle.
(2) non défini.
(3) non applicable.

Les critères de performance ont été appliqués comme prévu au moment de leur détermination le 25 février 2021. Les objectifs cibles étaient égaux ou supérieurs aux objectifs communiqués au marché. Aucun montant n'est dû au seuil et le calcul est linéaire entre seuil et objectif cible.

La rémunération totale est conforme à la politique de rémunération et contribue aux performances à long terme de la Société. En effet, elle incite à piloter une croissance rentable, fondée sur la montée en valeur des prestations du Groupe.

Les objectifs qualitatifs ont incité le dirigeant à se projeter dans le moyen terme à travers l'amélioration de l'efficacité de l'organisation du Groupe et la prise en compte d'impératifs de responsabilité d'entreprise.

Le Comité des rémunérations, prenant en compte l'avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, a constaté que la Société est sur la trajectoire lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle a fixés en matière d'émission de gaz à effet de serre (cf. section 3.4 "Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES" du chapitre 4 "Responsabilité d'entreprise" du présent Document d'enregistrement universel, pages 125 à 127) et de féminisation des instances dirigeantes (cf. section 2.7.1. « Politique de mixité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel, pages 114 à 115) et a donc considéré les objectifs qualitatifs correspondants comme atteints à 100 %. Après avoir entendu le Président du Conseil d'administration, le Comité a également considéré l'objectif relatif à la mise en œuvre de l'organisation de tête et à l'application des grandes politiques du Groupe comme atteint à 100 %, eu égard, notamment, au fonctionnement collectif de l'équipe de Direction.

TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS (TABLEAU 3 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2020		2021	
(montants arrondis à l'euro le plus proche)	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Astrid Anciaux (nomination par l'Assemblée générale du 26 mai 2021)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	13 867 €	20 038 €	8 876 €	13 867 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Hélène Badosa				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	23 809 €	24 972 €	26 266 €	23 809 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
André Einaudi (nomination par l'Assemblée générale du 9 juin 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	4 622 €	-	20 710 €	4 622 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
David Elmalem (première désignation par le Comité social et économique du 23 septembre 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	4 623 €	-	20 710 €	4 623 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Michael Gollner				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	49 380 €	26 266 €	48 581 €	49 380 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Éric Hayat				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	36 455 €	35 554 €	34 599 €	36 455 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Noëlle Lenoir (nomination par l'Assemblée générale du 9 juin 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	6 934 €	-	25 340 €	6 934 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Éric Pasquier				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	38 243 €	42 765 €	37 659 €	38 243 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean-Luc Placet				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	42 838 €	43 777 €	42 006 €	42 838 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sylvie Rémond				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	25 057 €	14 313 €	28 117 €	25 057 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Hélène Rigal-Drogerys				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	61 499 €	65 493 €	60 258 €	61 499 €
Autres rémunérations	-	-	-	-

(montants arrondis à l'euro le plus proche)	2020 Montants attribués	2020 Montants versés	2021 Montants attribués	2021 Montants versés
Jean-François Sammarcelli				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	45 386 €	49 015 €	44 007 €	45 386 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jessica Scale				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	36 455 €	35 554 €	34 599 €	36 455 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sopra GMT				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	43 598 €	42 845 €	41 080 €	43 598 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Autres mandats échus avant 2021				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	39 290 €	72 078 €	-	39 290 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
TOTAL	**472 056 €**	**472 670 €**	**472 808**	**472 056 €**

La différence entre le montant total de la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce à répartir pour les exercices 2020 et 2021 (500 000 €) et les totaux figurant dans le tableau ci-dessus s'explique par le montant attribué à Monsieur Pierre Pasquier au titre de son mandat d'administrateur (27 944 € en 2020 et 27 192 € en 2021). Ces montants apparaissent dans le tableau 2 « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, janvier 2020 ».

En outre, il est précisé que :

- en ce qui concerne Sopra GMT, personne morale administratrice, l'application de la convention cadre d'assistance tripartite conclue en 2011 entre Sopra GMT, Sopra Steria Group et Axway Software a conduit à la facturation à Sopra Steria Group par Sopra GMT d'un montant net de 1 160 789 € HT (cf. § 1.1.5 du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2021 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel en pages 270 à 271) ;
- 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 197 750 € HT dans le cadre d'une convention renouvelée en octobre 2018 (cf. § 1.1.7 du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées en reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2021 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel en pages 270 à 271).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 4 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Néant.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 5 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Néant.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 6 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions Sopra Steria Group attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Monsieur Vincent Paris	26/05/2021	3 000	408 180 €	01/07/2024	01/07/2024	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé de Sopra Steria Group sur les exercices 2021, 2022, 2023
						2) Évolution du Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe au cours des exercices 2021, 2022, 2023
						3) Évolution du flux net de trésorerie disponible du Groupe au cours des exercices 2021, 2022, 2023
						4) Pourcentage de femmes dans l'encadrement supérieur
TOTAL	**-**	**3 000**	**408 180 €**	**-**		**-**

Le plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre par le Groupe en 2021 présente les caractéristiques suivantes :

- l'attribution des actions est subordonnée, pour l'ensemble des bénéficiaires, à la condition de présence à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette condition peut toutefois être levée en tout ou partie, au vu des circonstances, à titre dérogatoire et tout à fait exceptionnel (en pratique moins de 2 % des départs dans le cadre des plans précédents) ;
- la condition de performance repose sur trois critères affectés d'un même poids (30 %) : la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, le ROA (Résultat opérationnel d'activité) et le flux net de trésorerie disponible consolidé ;
- des objectifs exigeants seront fixés tout au long des plans (l'année d'attribution et les deux années suivantes). Les objectifs-cibles seront au moins égaux aux objectifs communiqués au marché financier ou, en cas de fourchette, au minimum dans la fourchette indiquée. La moyenne des taux d'atteinte annuels des objectifs déterminera le nombre de droit à actions gratuites ;
- une condition supplémentaire, axée sur la responsabilité d'entreprise et affectée d'un poids de 10 % du total des conditions d'acquisition, porte sur la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe (défini comme les deux niveaux hiérarchiques les plus élevés, niveaux 5 et 6) qui doit atteindre 17 % au 30 juin 2023.

Le Directeur général, Monsieur Vincent Paris, a été soumis aux mêmes règles que l'ensemble des autres bénéficiaires du plan 2021. S'y ajoute une obligation de conserver pendant toute la durée de son mandat au moins 50 % des actions acquises dans le cadre du plan. NB : Le mandat de Monsieur Vincent Paris a pris fin le 28 février 2022. Enfin, Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur ses actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 7 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Monsieur Vincent Paris	Plan LTI C 16/02/2018	952 actions sans obligation de conservation 953 actions avec obligation conservation Durant toute la durée du mandat
TOTAL		**1 905 ACTIONS**

Cette attribution résulte de l'application aux droits initialement attribués (3 000 droits à action) du taux de performance du plan déterminé comme suit :

2018

Critères et objectifs de performance Sopra Steria Group	Seuil	Cible	Résultats	% Atteinte	Pondération	% Atteinte Annuel
Croissance organique du CA	3,0 %	5,0 %	4,9 %	95 %	1/3	
ROA *en % du CA*	8,5 %	9,0 %	7,5 %	0 %	1/3	40,00 %
Flux de trésorerie disponible (1)	160 M€	200 M€	170 M€	25 %	1/3	

2019

Critères et objectifs de performance Sopra Steria Group	Seuil	Cible	Résultats	% Atteinte	Pondération	% Atteinte Annuel
Croissance organique du CA	4,0 %	6,0 %	6,5 %	100 %	1/3	
ROA *en % du CA*	7,5 %	8,1 %	8,0 %	83 %	1/3	92,16 %
Flux de trésorerie disponible (1)	150 M€	200 M€	197 M€	93 %	1/3	

2020

Critères et objectifs de performance Sopra Steria Group	Seuil	Cible	Résultats	% Atteinte	Pondération	% Atteinte Annuel
Croissance organique du CA	- 4,00 %	- 2,5 %	- 4,8 %	0 %	1/3	
ROA *en % du CA*	5,50 %	7,5 %	7,0 %	75,0 %	1/3	58,33 %
Flux de trésorerie disponible (1)	80 M€	120 M€	203,5 M€	100 %	1/3	
						% Atteinte Plan
TOTAL PLAN B						**63,50 %**

(1) Résultat établi par rapport au règlement du plan.

Soucieux de l'alignement durable de l'intérêt du Directeur général sur celui des actionnaires, le Conseil d'administration a imposé au Directeur général la conservation, pour toute la durée de son mandat, de 50 % des actions de performance acquises dans le cadre de plans d'incitation à long terme. Les actions obligatoirement conservées par Monsieur Vincent Paris représentent donc une proportion croissante de sa rémunération fixe annuelle (plus de 90 % au 31/12/2021 sur la base du cours de clôture).

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (TABLEAU 8 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Néant.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 9 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Voir la section 5.4 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2021 » et la section 4.2.2 du chapitre 6 « Comptes annuels 2021 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel (respectivement pages 192 à 193 et 246 à 246).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 10 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Néant.

CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE, ENGAGEMENTS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, CLAUSES DE NON-CONCURRENCE (TABLEAU 11 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	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 Président Début de mandat : 2018 Fin de mandat : 2024		✔		✔		✔		✔
Vincent Paris Directeur général Début de mandat : 2015 Fin de mandat : 2022	✔			✔		✔		✔
Cyril Malargé Directeur général Début de mandat : 2022 Fin de mandat : indéterminée	✔			✔		✔		✔

Monsieur Cyril Malargé a été nommé Directeur général à compter du 1er mars 2022. 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.

Entré dans la Société en septembre 2002, Monsieur Cyril Malargé y a effectué une grande partie de sa carrière. Les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable restent très proches de ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise.

Monsieur Cyril Malargé 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 Cyril Malargé n'est pas membre du Conseil d'administration.

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 nécessiterait une contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'une suspension du contrat de travail de Monsieur Cyril Malargé jusqu'à la fin de son mandat social n'ont pas été identifiés. Dans l'hypothèse où il reprendrait effet, il ouvrira 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, identique à celui signé par les collaborateurs du Groupe. Il est régi par la convention collective Syntec sans aucune clause spécifique ni adaptation du préavis, notamment en cas de rupture ou de changement de fonction. Il ne prévoit en particulier aucune indemnité spécifique. En l'état actuel, le seul droit commun s'appliquerait à la cessation de ce contrat de travail.

AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Autres mandataires sociaux	Contrat de travail (CDI)	Société	Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence		Montant versé en 2021
	Oui		**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	
Astrid Anciaux	✔	Sopra Steria Benelux		✔		✔		✔	122 831 €
Hélène Badosa	✔	Sopra Steria Group SA		✔		✔		✔	51 807 €
David Elmalem	✔	Sopra Steria Group SA		✔		✔		✔	57 254 €
Éric Pasquier	✔	Sopra Banking Software		✔		✔		✔	483 483 €

Les membres du Conseil d'administration peuvent être liés à la Société ou à une de ses filiales par un contrat de travail s'il a été conclu antérieurement à l'attribution du mandat social. Il est obligatoire pour les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

3.2. Ratios d'équité

3.2.1. PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

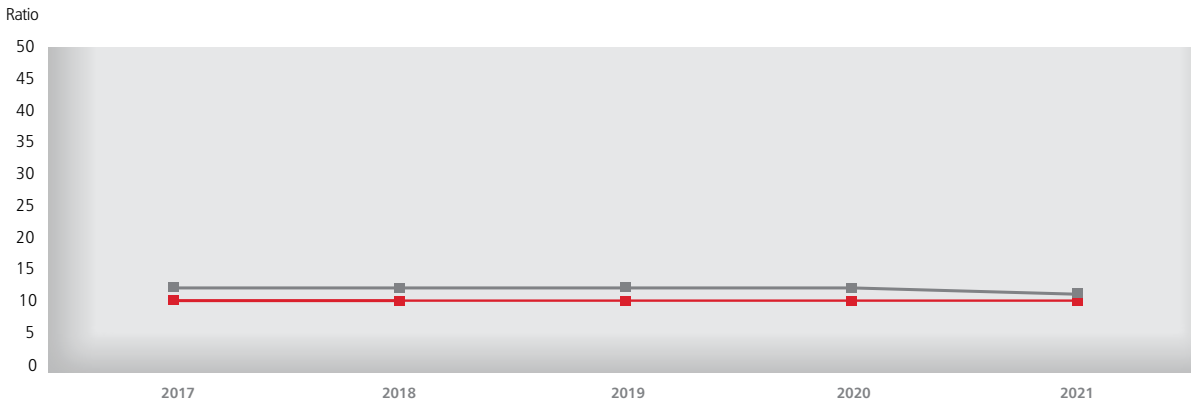
Le montant moyen de la rémunération annuelle du Président du Conseil d'administration est inchangé depuis 2011. Cette rémunération est entièrement fixe depuis 2017 conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le graphique ci-dessous rend compte de l'évolution des ratios d'équité prévus par l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il rapporte la rémunération du Président du Conseil d'administration à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre élargi retenu (86 % de l'effectif en France en moyenne sur la période).

PRÉSIDENT – RATIOS D'ÉQUITÉ

Ratio sur rémunération moyenne = Rémunération du Président / Rémunération moyenne

Ratio sur rémunération médiane = Rémunération du Président / Rémunération médiane



Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane — Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne

3.2.2. DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le Groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été nommé Directeur général délégué en janvier 2014 et Directeur général en mars 2015. Le Conseil d'administration a alors décidé de porter sa rémunération fixe annuelle à 400 000 € à compter du 1er juillet 2015.

Les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable sont d'abord restés strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise.

En 2017, l'Assemblée générale a approuvé l'évolution de la politique de rémunération du Directeur général décidée par le Conseil d'administration :

- la rémunération fixe annuelle du Directeur général a été portée à 500 000 € bruts à compter du 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.

Pour l'exercice 2018, le Comité des rémunérations a noté les avancées enregistrées par le Groupe en matière de génération de trésorerie notamment. Il a constaté l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il a également 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 a conclu que la performance économique du Groupe ne permettait pas le versement d'une rémunération variable. Le Conseil d'administration, après délibération, a approuvé la recommandation du Comité des rémunérations.

Monsieur Vincent Paris a bénéficié des trois plans d'attribution d'actions de performances décidés en 2016, 2017 et 2018 par le Conseil d'administration. Les droits à actions de performance attribués à Monsieur Vincent Paris sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 s'élèvent ainsi à 9 000 au total, à rapprocher des 316 500 droits attribués à l'ensemble des autres bénéficiaires de ces plans, et les actions effectivement livrées à 5 794. Les périodes d'acquisition correspondant aux trois plans concernés se sont étendues du 24 juin 2016 au 31 mars 2021.

Le Conseil d'administration a décidé le 26 mai 2021 une nouvelle attribution sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 juin 2018. 3 000 droits à actions de performance ont été attribués à Monsieur Vincent Paris sur un total de 219 200 droits. Le règlement de ce plan a fixé la date de livraison des actions au 1er juillet 2024.

Le graphique ci-dessous rend compte de l'évolution des ratios d'équité prévus par l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il présente :

- l'évolution du taux de performance de l'entreprise approchée par le taux d'atteinte des objectifs quantifiables utilisés pour la rémunération variable du Directeur général (performance économique de l'entreprise) ;

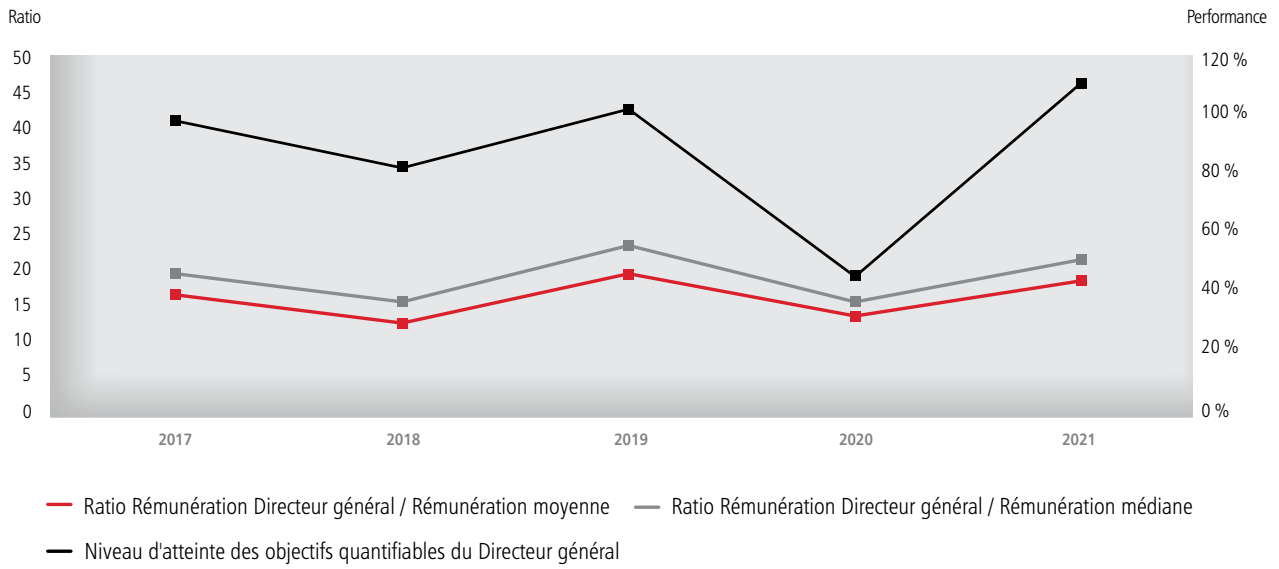
- l'évolution du niveau et de la composition de la rémunération totale du Directeur général ;
- les ratios calculés par rapport à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre élargi retenu (86 % de l'effectif en France en moyenne sur la période).

DIRECTEUR GÉNÉRAL – RATIOS D'ÉQUITÉ

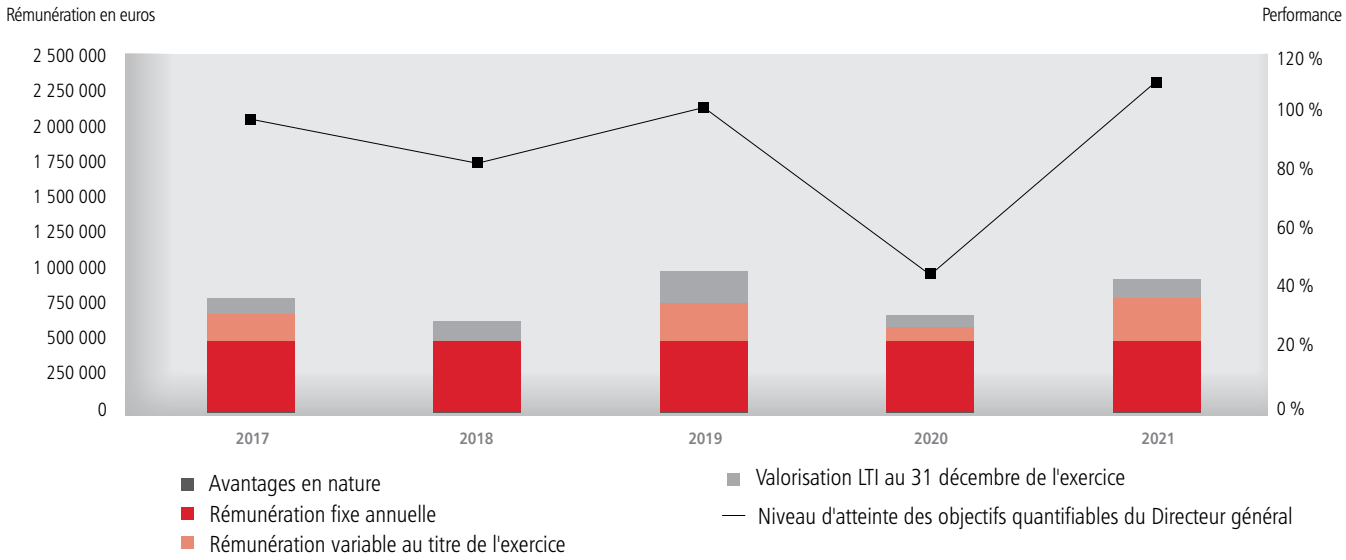
Le Graphique est établi à partir du ratio calculé sur le périmètre élargi.

$$\textbf{Ratio sur rémunération moyenne} = \frac{\text{Rémunération du Directeur général}}{\text{Rémunération moyenne}}$$

$$\textbf{Ratio sur rémunération médiane} = \frac{\text{Rémunération du Directeur général}}{\text{Rémunération médiane}}$$



ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE ET DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



L'évolution apparente de la performance en 2020 tient en partie à un biais méthodologique. L'un des deux objectifs quantifiables (croissance du chiffre d'affaires) ne comportait qu'une cible, sans seuil. Il ne pouvait donc être partiellement atteint. Il compte pour 0 avec un poids de 50 % dans l'évaluation de la performance.

3.2.3. TABLEAU RATIOS D'ÉQUITÉ

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération du Président	529 077 €	531 818 €	535 880 €	533 644 €	532 892 €
Rémunération du Directeur général	814 958 €	646 847 €	1 004 548 €	692 946 €	947 335 €

Périmètre élargi (Sopra Steria Group SA, Sopra Banking, I2S et Beamap)	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Rémunération annuelle moyenne	**47 964 €**	**48 314 €**	**49 833 €**	**50 388 €**	**50 287 €**
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	11	11	11	11	11
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	17	13	20	14	19
Rémunération annuelle médiane	**41 179 €**	**40 873 €**	**42 595 €**	**42 611 €**	**43 285 €**
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	13	13	13	13	12
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	20	16	24	16	22

Sopra Steria Group SA	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Rémunération annuelle moyenne	**47 353 €**	**47 642 €**	**49 063 €**	**49 719 €**	**49 477 €**
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	11	11	11	11	11
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	17	14	20	14	19
Rémunération annuelle médiane	**40 550 €**	**40 357 €**	**42 017 €**	**42 072 €**	**42 622 €**
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	13	13	13	13	13
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	20	16	24	16	22

Performance	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Niveau d'atteinte des objectifs quantifiables du Directeur général	**100 %**	**85 %**	**104 %**	**47 %**	**109 %**
Marge opérationnelle d'activité consolidée	8,6 %	7,5 %	8,0 %	7,0 %	8,1 %
Croissance organique du CA consolidé	3,5 %	4,9 %	6,5 %	- 4,8 %	6,4 %
Flux net de trésorerie disponible	111,4 M€	173,1 M€	229,3 M€	203,5 M€	266,4 M€

NB : La rémunération variable du Directeur général dépend non seulement des performances économiques de l'entreprise mais aussi de ses performances extra-financières. Les sections 2.7.1. « Politique de mixité » et 3.4 "Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES" en matière d'actions en faveur de l'environnement, du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (respectivement en pages 114 à 115 et 125 à 127), rendent compte de la performance du Groupe en matière de Responsabilité d'entreprise. Cette performance est prise en compte dans la rémunération du Directeur général à travers un ou plusieurs objectifs qualitatifs.

Commentaires méthodologiques :

La rémunération du Président correspond aux montants dus tels qu'ils apparaissent dans les tableaux normés Afep-Medef.

La rémunération du Directeur général correspond aux montants dus tels qu'ils apparaissent dans les tableaux normés Afep-Medef. Les actions de performance effectivement livrées ou livrables sous condition de présence au terme de la période d'acquisition sont toutefois redistribuées sur chacun des exercices couverts par le plan en fonction de l'atteinte des conditions de performance fixées. Elles sont valorisées à leur juste valeur au moment de l'attribution.

Les rémunérations annuelles moyenne et médiane des salariés ont été calculées sur une population représentant en moyenne 86 % de l'effectif employé en France sur la période. Les exclusions temporaires du périmètre tiennent à des difficultés techniques de traitement des données sur l'ensemble des cinq derniers exercices. Des calculs effectués sur 2019 ont toutefois démontré que le résultat ne s'en trouve pas modifié au-delà de la première décimale. Des modifications ont été apportées à la détermination du dénominateur des ratios par rapport à la publication précédente. Ces changements ne provoquent aucune évolution sensible des ratios. Pour les salariés, la rémunération prise en compte inclut les rémunérations fixes, variables, les primes de toute nature versées au cours de l'exercice ainsi que la participation et l'intéressement. Elle n'intègre plus les plans d'actions de performance ni les actions d'abondement dans le cadre des plans d'actionnariat salarié pour des raisons d'ordre méthodologique.

La performance de l'entreprise est approchée par le taux d'atteinte des objectifs quantifiables utilisés pour la rémunération variable du Directeur général. Ces objectifs concernent en effet la performance économique de l'entreprise (Résultat opérationnel d'activité et croissance organique). Le taux de performance est calculé par rapport à l'objectif-cible donnant droit à 100 % de la rémunération variable à objectif atteint sans prise en compte des seuils de déclenchement retenus pour le calcul de la rémunération variable (soit taux réalisé/taux objectif). Le poids de chacun des critères dans le taux de performance globale est identique à la pondération retenue pour la rémunération variable du Directeur général. Les autres données représentatives de la performance sont les données publiées, établies selon les normes en vigueur au moment de leur publication.

3.3. Résultat de la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Assemblée générale du 26 mai 2021)

RÉSULTAT DE LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT

		Pour		Contre		Abstention
Résolution	**Assemblée générale ordinaire**	**Voix**	**%**	**Voix**	**%**	**Voix**
5	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce	21 571 572	98,00 %	439 404	1,99 %	2 384
7	Approbation de la politique de rémunération concernant le Président du Conseil d'administration et présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce	21 403 311	97,23 %	608 019	2,76 %	2 030

RÉSULTAT DE LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

		Pour		Contre		Abstention
Résolution	**Assemblée générale ordinaire**	**Voix**	**%**	**Voix**	**%**	**Voix**
6	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Vincent Paris, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce	21 085 595	95,79 %	925 281	4,20 %	2 484
8	Approbation de la politique de rémunération concernant le Directeur général et présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce	20 967 397	95,25 %	1 043 960	4,74 %	2 003

Le Conseil d'administration a pris acte du résultat de la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

4. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef

Lors de sa réunion du 23 février 2022, le Conseil d'administration, après avoir entendu le Rapport du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a constaté les écarts suivants par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef :

Recommandations Code Afep-Medef	Pratiques de Sopra Steria Group et justifications
Fonctionnement du Conseil d'administration	
Recommandation 11.3.	Au cours de l'exercice 2021, aucune réunion du Conseil d'administration n'a été tenue intégralement en l'absence du Directeur général. Le Directeur général n'est pas administrateur. Il n'assiste pas aux délibérations concernant l'évaluation de sa performance, la fixation de ses objectifs et plus largement sa rémunération.
Statut et rémunération des mandataires sociaux	
Recommandation 23.	Le Conseil d'administration n'a pas, à ce jour, fixé le nombre d'actions devant être détenues au nominatif par le Président du Conseil d'administration, cofondateur de la Société. Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial, représentent plus de 10 % du capital de la Société ;
Recommandation 22.1.	■ Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin au contrat de travail du Directeur général. Ce contrat est demeuré suspendu jusqu'à la cessation de son mandat social. 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. Les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable sont restés très proches de ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise. ■ 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. ■ Le contrat de travail de Monsieur Vincent Paris a repris effet à l'issue de son mandat social et ouvrira droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. ■ Le contrat de travail de Monsieur Vincent Paris est un contrat de travail Sopra Steria Group standard, identique à celui signé par les collaborateurs du Groupe, régi par la convention collective Syntec, sans aucune clause spécifique ni adaptation du préavis, notamment en cas de rupture, ou de changement de fonction. Il ne prévoit en particulier aucune indemnité spécifique. En l'état actuel, le seul droit commun s'appliquerait à la cessation de ce contrat de travail. ■ Une décision identique a été prise pour le successeur de Monsieur Vincent Paris, Monsieur Cyril Malargé, nommé Directeur général à compter du 1er mars 2022 et dans une situation très comparable à celle de Monsieur Vincent Paris lors de sa nomination. Monsieur Cyril Malargé compte une ancienneté de près de vingt ans au sein du groupe. 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 nécessiterait, de plus, une contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'une suspension du contrat de travail de Monsieur Cyril Malargé jusqu'à la fin de son mandat social n'ont pas été identifiés. Dans l'hypothèse où il reprendrait effet, il ouvrira 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, identique à celui signé par les collaborateurs du Groupe régi par la convention collective Syntec sans aucune clause spécifique ni adaptation du préavis, notamment en cas de rupture, ou de changement de fonction. Il ne prévoit en particulier aucune indemnité spécifique. En l'état actuel, le seul droit commun s'appliquerait à la cessation de ce contrat de travail.

4. Responsabilité d'Entreprise

	Message du Directeur général	**98**
1.	**Stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria**	**99**
1.1.	La matrice de matérialité	99
1.2.	Sept principaux engagements alignés sur les ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies)	100
1.3.	Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise en appui de la stratégie du Groupe	105
2.	**Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé**	**107**
2.1.	Gouvernance	107
2.2.	Les enjeux de la Responsabilité Sociale	107
2.3.	Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle	108
2.4.	Impact territorial	109
2.5.	Attirer et fidéliser plus de talents	109
2.6.	Maintenir et développer les compétences	112
2.7.	Diversité et égalité des chances	113
2.8.	Santé et sécurité et conditions de travail	118
2.9.	Dialogue social	119
3.	**Responsabilité environnementale : Trajectoire de neutralité carbone – « Zéro émission nette » dès 2028**	**120**
3.1.	Stratégie environnementale	120
3.2.	Politique environnementale	122
3.3.	Prise en compte des risques et opportunités climatiques dans la stratégie	124
3.4.	Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES	125
3.5.	Taxinomie verte (règlement UE 2020/852 du 18 juin 2020)	132
3.6.	Perspectives	134
4.	**Des interactions avec la Société adaptées aux attentes de nos parties prenantes**	**135**
4.1.	Créer de la valeur pour nos parties prenantes	135
4.2.	Accompagner nos clients dans l'innovation et un numérique durable	136
4.3.	Fournisseurs et partenaires	140
4.4.	Éthique et conformité	141
4.5.	Engagements droits humains, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption	146
4.6.	Engagement solidaire du Groupe dans la société civile	147
4.7.	Devoir de vigilance et plan de vigilance	148
5.	**Note Méthodologique**	**150**
6.	**Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB**	**152**
7.	**Indicateurs sociaux et environnementaux**	**155**
8.	**Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion**	**163**

Message du Directeur général

Cyril Malargé
Directeur général

« Notre contribution pour un monde plus durable est une exigence fondamentale de notre action au quotidien »

Notre stratégie 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 éthiques et nos valeurs et en fixant des objectifs ambitieux porteurs de sens et créateurs de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Pour servir les enjeux du Groupe, nous avons lancé un important programme de transformation fondé sur l'excellence professionnelle et l'engagement de nos équipes. Notre politique de l'emploi, qui s'appuie sur le recrutement des meilleurs talents et le développement des compétences aligné sur les plus hauts standards du marché, positionne l'humain et le collectif au cœur du dispositif de gestion des Ressources Humaines.

La dernière enquête de *Great Place To Work*, lancée en 2021 sur l'ensemble du Groupe, montre que près des trois quarts des collaborateurs considèrent que Sopra Steria est une entreprise où il fait bon travailler. De même, en matière de diversité, Sopra Steria se positionne aujourd'hui parmi les meilleures entreprises du marché.

S'agissant de notre politique environnementale, nous sommes convaincus que nous devons agir collectivement en anticipant les profonds changements auxquels nous devons faire face et en nous appuyant sur le potentiel des nouvelles technologies.

Depuis près de 10 ans, nous conduisons un important programme pour réduire l'impact environnemental lié à nos activités et contribuer à la lutte contre le changement climatique. Mais il est de notre responsabilité de considérer notre impact au-delà de nos activités directes. L'objectif « Zéro émission nette » que nous avons fixé dès 2028 intègre progressivement les activités indirectes du Groupe. Nous associons ainsi l'ensemble de notre chaîne de valeur, collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires, dans une démarche de progrès continu. Ces efforts viennent à nouveau d'être récompensés par le CDP *Climate Change* en positionnant le Groupe pour la 5e année consécutive dans sa *A List,* le plus haut niveau de reconnaissance en matière d'action en faveur de l'environnement et du climat.

Mais une entreprise responsable, c'est aussi une entreprise qui prend en compte les publics les plus fragiles. L'accélération de la *digitalisation* de la société lors de la crise sanitaire a encore renforcé les inégalités existantes face au numérique. En tant qu'acteur majeur de la transformation numérique, nous avons aussi une responsabilité pour contribuer à une société numérique inclusive et solidaire.

Cette responsabilité, nous la portons historiquement avec l'ensemble des collaborateurs sur toutes les géographies du Groupe. En 2021, à l'occasion des 20 ans de la Fondation Sopra Steria-Institut de France, le Groupe a lancé une étude en partenariat avec l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives et publié un livre blanc « Numérique et fragilités humaines » qui présente des pratiques inspirantes pour que le numérique ne soit plus un frein mais un levier au service de l'humain.

Notre contribution pour un monde plus durable est une exigence fondamentale de notre action au quotidien. Je suis fier de l'engagement et de la mobilisation de nos équipes pour servir notre projet d'entreprise responsable au service du bien commun.

Avant-Propos

Pour cette troisième année de mise en œuvre de la DPEF, Sopra Steria publie dans son Document d'enregistrement universel (ex. Document de référence) un Rapport de Responsabilité d'Entreprise (RE) intégrant les informations (sociales, environnementales, sociétales, informations relatives au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) pertinentes au regard des principaux risques extra-financiers du Groupe telles qu'exigées dans le cadre de la DPEF, mais également de manière volontaire et déclarative l'ensemble des informations sociales, environnementales, sociétales utiles et importantes dans le cadre du programme RE de Sopra Steria.

La description du modèle d'affaires du Groupe est présentée dans la section « Modèle d'affaires et chaîne de création de valeur » de la présentation intégrée de Sopra Steria, du présent Document d'enregistrement universel (pages 10 et 11).

Les risques principaux, la méthodologie, ainsi que les politiques, les procédures et les actions associées à la gestion et maîtrise de ces risques, y compris les risques extra-financiers, sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 37 à 52).

1. Stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria

La stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria est basée sur nos valeurs, nos convictions et un engagement fort de l'ensemble du Groupe. Nous voulons être une entreprise responsable qui contribue à un monde plus durable en mobilisant l'ensemble de nos parties prenantes.

Notre démarche de Responsabilité d'Entreprise s'appuie sur la mission que Sopra Steria s'est fixée **« Ensemble, construire un avenir positif, en mettant le numérique au service de l'humain »**.

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

Nous envisageons notre contribution de façon durable, humaine et éclairée.

Durable, car nous concevons nos actions dans une logique de long terme que ce soit dans l'exercice de nos métiers ou dans l'accompagnement de la transformation numérique de nos clients. Notre approche en faveur d'un monde plus durable couvre l'ensemble de nos engagements environnementaux, sociaux, éthiques et solidaires.

Humaine, car notre action porte sur la mise en œuvre de projets qui favorisent l'inclusion numérique, l'égalité des chances et l'ouverture sociale. Nous nous engageons depuis plusieurs années en faveur de l'éducation des jeunes, de l'insertion des personnes en situation de handicap ou encore du développement professionnel des femmes.

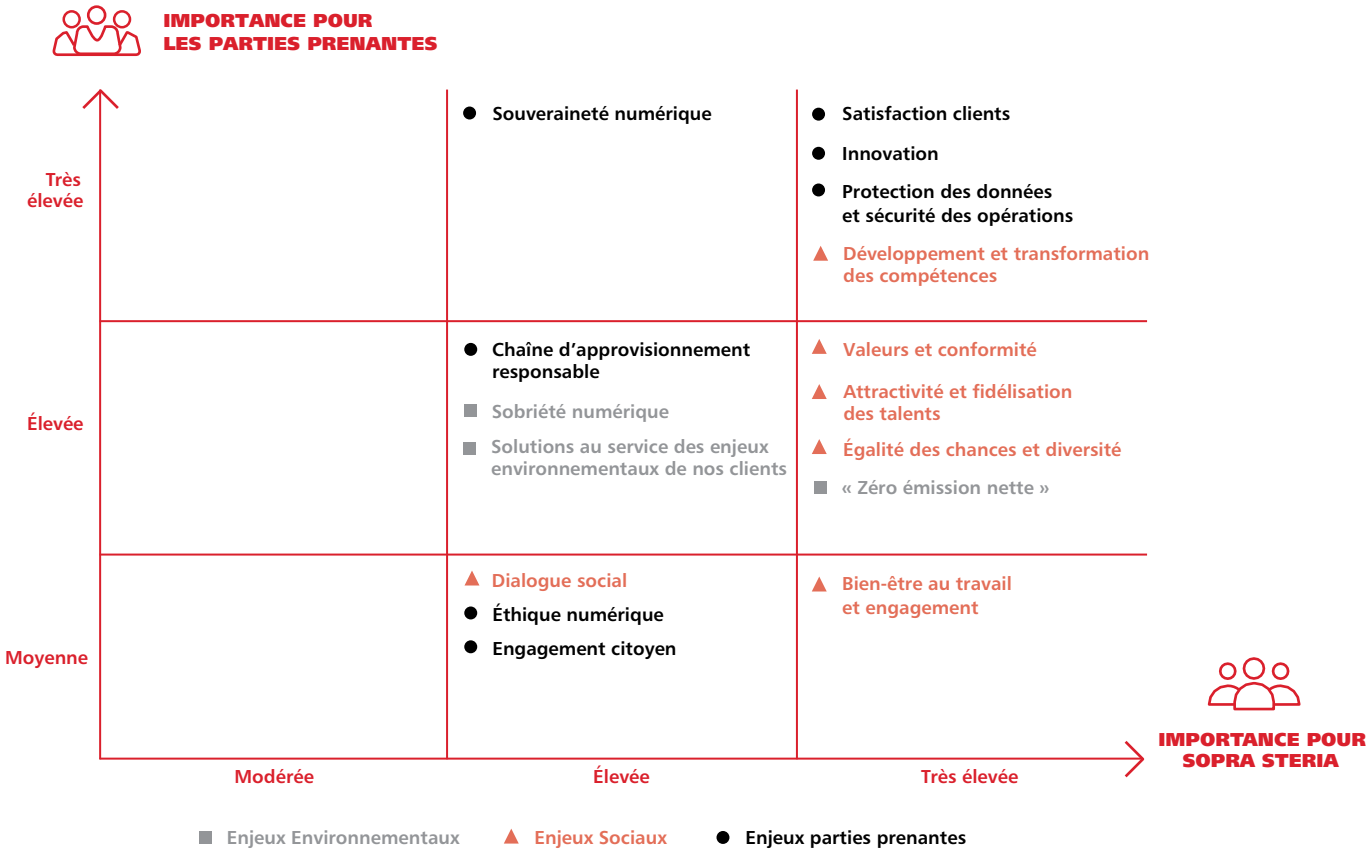
Éclairée, car notre contribution s'appuie sur notre capacité à anticiper les enjeux du numérique, à les comprendre, les traduire pour mieux évaluer leurs impacts sur le quotidien de tous. Nous aidons ainsi nos clients à répondre à leurs propres enjeux de durabilité. Nous travaillons avec notre écosystème et contribuons aux réflexions sur l'impact du numérique sur la société pour nourrir nos travaux pour un numérique responsable.

Cette stratégie est fondée sur notre engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies. Elle s'appuie sur la matrice de matérialité qui positionne les différents enjeux de durabilité du Groupe.

1.1. La matrice de matérialité

L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux matériels et extra-financiers les plus pertinents pour le Groupe et pour ses parties prenantes.

À l'horizon 2023, seize enjeux ont été identifiés directement alignés sur la stratégie du Groupe.



ENJEUX PARTIES PRENANTES	ENJEUX SOCIAUX	ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX
Marché		
■ ***Satisfaction clients***	■ ***Développement et transformation des compétences***	■ ***« Zéro émission nette »***
Capitaliser sur les points forts du Groupe : Proximité, réactivité, fiabilité et qualité du *delivery* Atteindre et maintenir un niveau d'industrialisation à l'état de l'art	Développer l'employabilité et aligner les compétences des collaborateurs sur les nouveaux enjeux clients	D'ici 2028, réduire au maximum les émissions liées à nos activités directes et indirectes et compenser progressivement les émissions non évitées en investissant dans des projets de capture carbone
■ ***Innovation***	■ ***Attractivité et fidélisation des talents***	■ ***Sobriété numérique des services délivrés à nos clients***
Accompagner la transformation numérique des clients en anticipant sur les meilleurs technologies et solutions du marché et en travaillant avec un écosystème innovant alliant grands partenariats technologiques et start-ups	Être l'employeur de référence des meilleurs professionnels métier et du numérique	Inclure la durabilité numérique environnementale dans les solutions et services délivrés à nos clients
■ ***Protection des données et sécurité des opérations***	■ ***Égalité des chances et diversité***	■ ***Solutions au service des enjeux environnementaux de nos clients***
Assurer la sécurité des activités et la confidentialité des données personnelles et clients en nous appuyant sur des dispositifs robustes et agiles notamment en matière de cybersécurité	Prévenir toute forme de discrimination, atteindre un haut niveau de mixité et favoriser la diversité à tous les niveaux de l'entreprise	Soutenir, à l'aide de nos solutions technologiques et services, la transition de nos clients vers une économie « Zéro émission nette »
■ ***Valeurs et conformité***	■ ***Bien-être au travail et engagement***	
Inscrire nos valeurs et nos principes éthiques au cœur des relations avec nos parties prenantes et garantir la conformité de nos actions	Favoriser l'épanouissement des collaborateurs et développer leur engagement pour accompagner un projet d'entreprise porteur de sens et de valeur pour chacun	
■ ***Chaîne d'approvisionnement responsable***	■ ***Dialogue social***	
Travailler avec des fournisseurs et prestataires alignés sur les enjeux sociaux, éthique et environnementaux du Groupe	Instaurer un dialogue social constructif pour le développement du Groupe et les collaborateurs	
Sociétal		
■ ***Souveraineté numérique***		
Contribuer auprès des acteurs européens, publics et privés, à la maitrise de leurs données		
■ ***Éthique numérique***		
Concevoir des dispositifs numériques « éthiques *by design* » ajustés à l'usage et répondant aux critères d'un numérique responsable		
■ ***Engagement citoyen***		
Amplifier l'engagement du Groupe et des collaborateurs notamment pour soutenir les publics les plus fragilisés et favoriser l'inclusion numérique		

Les enjeux issus de la matrice de matérialité définissent le cadre d'action du programme de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria.

1.2. Sept principaux engagements alignés sur les ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies)

En s'appuyant sur le modèle d'affaires du Groupe (voir « Présentation intégrée de Sopra Steria » du présent Document d'enregistrement universel pages 10 à 11) et sur l'évolution des attentes de ses parties prenantes, Sopra Steria a défini sept principaux engagements en matière de Responsabilité d'Entreprise au regard de sa matrice de matérialité mise à jour en 2021.

1. Être un **employeur** de référence qui attire les meilleurs talents, favorise le dialogue social, la diversité et l'égalité des chances
2. Atteindre « Zéro émission nette » dès 2028, préserver les ressources et contribuer à la lutte contre le **changement climatique**
3. Être un partenaire dans la durée pour **nos clients** au plus près de leurs enjeux en leur apportant le meilleur des technologies dans une approche responsable et créatrice de valeur durable
4. Agir de manière **éthique** et intègre dans notre fonctionnement au quotidien et dans toutes nos activités
5. Instaurer **un dialogue constructif**, transparent et continu avec nos parties prenantes
6. **Collaborer avec notre écosystème** pour adapter nos programmes d'action face aux évolutions majeures auxquelles nous sommes confrontés
7. Soutenir les **communautés locales** en renforçant nos actions de solidarité notamment dans le domaine de l'inclusion numérique.

10 principes du Pacte Mondial et Objectifs de Développement Durable

Nous attachons une grande importance à l'alignement de notre activité et de nos enjeux clés au respect des 10 principes du Pacte Mondial et aux Objectifs de Développement Durable.

En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, (niveau *Global Compact* ***Advanced*****),** nous soutenons les engagements relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

À l'occasion des 75 ans des Nations Unies et des 20 ans du Pacte Mondial, le Groupe a signé avec plus de 1 200 entreprises mondiales, l'engagement « *Uniting Business for a Better World* ». Cet engagement appelle à plus de paix, de justice, des institutions fortes, le respect des dix principes du Pacte Mondial et la réalisation des ODD.

En complément de nos sept engagements, nous avons défini trois priorités pour 2022 dans notre feuille de route ESG Environnement, Social et Gouvernance. Les politiques associées et principaux résultats sont déclinés dans les différentes parties du présent Document d'enregistrement universel.

Une gouvernance dédiée pilote le déploiement de la politique et les plans de progrès associés.

NOS TROIS PRIORITÉS ESG

Priorité 1 : Être un employeur de référence qui favorise une politique volontariste de féminisation du management

Indicateurs	Résultats 2020	Résultats 2021
Taux de féminisation du COMEX : objectif 2025 de 30 %	■ 12 %	■ 17,6 %
Taux de féminisation des 10 % des postes à plus haute responsabilité	■ 18,6 %	■ 19,4 %
Taux de féminisation de l'effectif	■ 32,5 %	■ 32,4 %

Priorité 2 : Atteindre « Zéro émission nette » dès 2028

Objectifs	Résultats 2020	Résultats 2021
Réduction des émissions par collaborateurs des activités directes (*Scopes* 1/2/3-6 et 3-8) par rapport à 2015	■ - 74,0 % (effets pandémie inclus) ■ - 45 % (effets pandémie exclus)	■ - 83,5 % (effets pandémie inclus) ■ - 50 % (effets pandémie exclus)
Réduction des émissions des activités indirectes (notamment chaîne d'approvisionnement) : ■ Mesure de la part des fournisseurs représentant 70 % des émissions de GES de la chaîne d'approvisionnement ayant un objectif de réduction de leurs émissions ■ Mesure des émissions de GES des déchets, trajets domicile/travail et télétravail	■ 44 % sur France, Espagne, Allemagne et Italie	■ 55 % sur l'ensemble des géographies ■ Émissions de GES des déchets, trajets domicile/travail et télétravail : 21 758 teqCO_2
Compensation des émissions non évitées de nos activités directes [1] par des projets de capture carbone *Climate Neutral Now* [2]	■ 100 %	■ 100 %

Priorité 3 : Intégrer un numérique durable dans notre proposition de valeur

Objectifs	Résultats 2020	Résultats 2021
Inclure la durabilité environnementale du numérique et notamment la sobriété numérique dans la production de nos services (*Green IT*)	■ France : + 3 000 collaborateurs formés aux écogestes numériques	■ Groupe : + 16 000 collaborateurs formés aux écogestes numériques (35 % de l'effectif) ■ Insertion progressive de la sobriété numérique (*Green IT*) dans notre proposition de valeur
Soutenir, à l'aide de nos solutions et services numériques, la transition de nos clients vers une économie « Zéro émission nette » (*IT for Green*)	■ Développement des outils et des compétences ■ Études stratégiques et analyse de l'Exploratoire : « Transition environnementale des organisations », « La frugalité numérique »	■ Projets au service de la décarbonation des secteurs d'activité de nos clients ■ Taxinomie : atténuation au changement climatique et adaptation, éligibilité (chiffre d'affaires légèrement supérieur à 5 %, capex 97,3 %, opex non significatif)
Prendre en compte les différentes dimensions du numérique durable et notamment la souveraineté numérique, l'éthique numérique et l'inclusion numérique.	■ Souveraineté numérique : Mécène de la chaire « Cybersécurité et souveraineté numérique » de l'IHEDN ■ Éthique numérique : Création de l'Exploratoire	■ Souveraineté numérique : Gaia-X (architecture et standards du Cloud de confiance) ■ Éthique numérique : Partenariat data altruisme ■ Accessibilité numérique : + 8 400 collaborateurs sensibilisés en France

(1) Les émissions des activités indirectes seront compensées à partir de 2025.

(2) Climate Neutral Now : initiative lancée en 2015 par l'ONU afin d'encourager tous les citoyens à passer à l'action pour contribuer à atteindre l'objectif d'un monde neutre sur le plan climatique avant le milieu du siècle, conformément à l'Accord de Paris.

1.2.1. TABLEAU DE BORD FEUILLE DE ROUTE ESG

Engagements/ODD	Enjeux de la matrice de matérialité	Principaux indicateurs	2019	2020	2021
1. Être un employeur de référence ODD : 3, 4, 5, 8, 10 et 17	Développement et transformation des compétences	Moyenne d'heures de formation par salariés	29	27	27
	Attractivité et fidélisation des talents	Nombre de recrutements	10 844	6 133	10 636
	Égalité des chances et diversité	Féminisation de l'effectif	32,0 %	32,5 %	32,4 %
	Bien-être au travail et engagement	Taux de participation au baromètre de satisfaction GPTW [1]	82,0 %	pas d'enquête	82,0 %
	Dialogue social	Nombre d'accords en vigueur	291	326	357
2. Préserver les ressources et contribuer à la lutte contre le changement climatique ODD : 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 et 17	« Zéro émission nette » dès 2028	Émissions de GES *en teqCO_2* – ***Scope* 1 (émissions fugitives incluses)** dont compensées *Climate Neutral Now*	4 712	3 718 (100 %)	3 650 (100 %)
		Émissions de GES *en teqCO_2* – ***Scope* 2** dont compensées *Climate Neutral Now*	1 724	1 124 (100 %)	627 (100 %)
		Émissions de GES *en teqCO_2* – ***Scope* 3 (*Data centers* hors-site et déplacements professionnels)** dont compensées *Climate Neutral Now*	35 560	12 691 (100 %)	7 098 (100 %)
		Émissions de GES *en teqCO_2* – **Scope 3 (intégral)**	-	-	292 456
	Sobriété numérique des services et solutions livrés à nos client	Actions pour promouvoir la sobriété numérique	5 groupes de travail dédiés : Formation, transformation interne, outils et méthode, *business* et écosystème	▪ France : + 3 000 collaborateurs formés aux écogestes numériques ▪ Développement des outils et des compétences de sobriété numérique	▪ Groupe : + 16 000 collaborateurs formés aux écogestes numériques (35 % de l'effectif) ▪ Intégration de la sobriété numérique dans notre proposition de valeur et coconstruction avec l'écosystème ▪ Adhésion à l'Institut du Numérique Responsable, à NégaOctet, au Pacte Climat européen ▪ Engagement auprès de l'*European Green Digital Coalition* (adhésion en 2022)
	Solutions au service des enjeux environnementaux de nos clients	Sopra Steria, acteur de la transition environnementale de nos clients	Conception de solutions et services écoresponsables, durables (mobilité bas carbone, dématérialisation, économie circulaire et ville intelligente,...)	Solutions et services pour répondre à la crise sanitaire	Solutions favorisant une décarbonation des secteurs d'activité, notamment mobilité, énergie, aviation, secteur public et banque

(1) GPTW : Great Place to Work®

3. Être un partenaire dans la durée pour nos clients ODD : 8, 9, 11, 16 et 17		Croissance organique du chiffre d'affaires	+ 6,5 %	- 4,8 %	+ 6,4 %
	Satisfaction client	Baromètre Customer Voice (100 clients stratégiques interrogés)		1re édition : taux de satisfaction supérieur à 80 %	2e édition : taux de satisfaction supérieur à 80 %
	Innovation	Actions en faveur de l'innovation	Création du Next : le flagship des DigiLabs, espaces de créations	Collaboration de Sopra Steria Ventures avec + 50 startups	Collaboration de Sopra Steria Ventures avec + 300 startups
4. Agir de manière éthique et intègre ODD : 3, 8, 9 et 16		Nombre de collaborateurs ayant suivi l'*e-learning* RGPD	15 296	21 056	41 397
	Protection des données et sécurité des opérations	Non-conformités relevées par une autorité de contrôle telle que définie au chapitre VI du RGPD	0	0	0
		Nombre de certifications ISO 27001 (1)	13	15	17
		Nombre de collaborateurs formés à la prévention de la corruption et du trafic d'influence	+ 37 400	92 %	92 %
	Valeurs et conformité	Défaut de conformité	Zéro condamnation pour des faits de corruption ou de trafic d'influence n'a été prononcé au cours des cinq dernières années	Zéro condamnation pour des faits de corruption ou de trafic d'influence n'a été prononcé au cours des cinq dernières années	Zéro condamnation pour des faits de corruption ou de trafic d'influence n'a été prononcé au cours des cinq dernières années
5. Instaurer un dialogue constructif avec nos parties prenantes ODD : 1, 5, 10, 12, 13 et 17		Évaluation EcoVadis	247 fournisseurs cibles évalués	■ 540 fournisseurs sollicités (72 % de la dépense globale) ■ 327 effectivement évalués (43 % de la dépense)	Groupe : 425 fournisseurs évalués (+ 100 % de la dépense cible 2021)
	Chaîne d'approvisionnement responsable	Signature de la charte fournisseur	■ France : 332 chartes signées (82 % des fournisseurs cibles) ■ Royaume-Uni : 447 fournisseurs cibles signataires (43 % de la dépense)	■ France : 1 308 fournisseurs signataires (35,5 % de tous les fournisseurs) ■ Royaume Uni : 539 fournisseurs signataires (46 % de la dépense)	■ France : 1 427 fournisseurs signataires (66 % des fournisseurs éligibles) ■ Groupe : 2 771 fournisseurs signataires (57 % des fournisseurs éligibles)
6. Collaborer avec notre écosystème pour faire face aux évolutions majeures ODD : 4, 8, 11, 12, 13, 16 et 17	Souveraineté numérique	Actions pour la construction d'un numérique de confiance	Mécène de la chaire « Digital, gouvernance et souveraineté » de Sciences Po	Mécène de la chaire « Cybersécurité et souveraineté numérique » de l'IHEDN	Contribution à la définition des architectures et des standards du cloud de confiance au sein de Gaia-X
	L'éthique numérique	Actions pour promouvoir l'éthique numérique	Membre de groupes de travail sur l'Intelligence Artificielle (IA) qui traitent des enjeux éthiques	Création de l'Exploratoire, le *Do Tank* qui place l'éthique numérique au cœur de l'action	Partenariat avec la Human Technology Foundation autour du data altruisme
7. Soutenir les communautés locales ODD : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10 et 17	Engagement citoyen	Impact des actions de solidarité	■ 218 associations soutenues ■ Plus de 50 000 enfants accompagnés en Inde ■ 646 étudiants indiens bénéficiant de Bourses d'études supérieures	■ 347 associations et écoles soutenues ■ + 54 000 enfants accompagnés en Inde ; ■ 755 étudiants indiens bénéficiant de Bourses d'études supérieures	■ 626 associations et écoles soutenues ■ + 52 000 enfants accompagnés en Inde ■ 851 étudiants indiens bénéficiant de Bourses d'études supérieures

(1) ISO/IEC 27001 Management de la sécurité de l'information

1.2.2. ÉVOLUTION DES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 2020- 2021

UNE PROGRESSION CONTINUE DES SCORES ESG

Agences d'évaluation extra-financière		2020	2021	Progression
MSCI ESG	AA depuis 2019	7,4/10 AA *Leader*	7,9/10 **AA *Leader***	↗
Vigeo Eiris	Top 2 en 2020	62/100 *Advanced*	60/100 ***Advanced***	→
Sustainalytics		73/100 *Outperformer*	75/100 ***Leader***	↗
Sustainalytics ESG Risk ratings Low = 0 – Higher = 100		19,2/100 *Low risk*	15,1/100 ***Low risk***	↗
ISS OEKOM	Prime depuis 2019	C+ *Medium*	**C+ *Medium***	→
Gaïa	Dans l'indice Gaia Index depuis plus de 10 ans	78/100	87/100	↗
CDP Climate Change	Score de A pour la 5e année consécutive en 2021	A	**A**	→
EcoVadis	Dans le top 1 % pour la 3e année consécutive en 2021	74/100 Médaille *Platinum*	78/100 **Médaille *Platinum***	↗

1.2.3. LES TEMPS FORTS DE L'ENGAGEMENT ESG EN 2021

- 11 mars 2021 : Signature de la convention ONU Femmes et le « *CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles* » pour soutenir les « *7 Women's Empowerment Principles* » (WEP's) et poursuite des engagements en faveur de l'égalité femmes-hommes. Objectif : attirer plus de femmes dans le secteur du numérique et se mobiliser pour lutter contre les stéréotypes de genre
- 1er avril 2021 : Signature de la charte de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et adhésion au réseau « Entreprises et Handicap »
- 22 avril 2021 : Intégration de l'initiative *Climate Neutral Now* de l'ONU et poursuite du partenariat avec *One Carbon World* permettant de compenser une partie de nos émissions par des projets de capture carbone
- 21 mai 2021 : Mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme fondé sur des actions de performance
- 31 mai 2021 : En France, des élèves de 3e inventent une application pour aider les autistes à communiquer et remportent le Prix Handinumérique de Sopra Steria 2021 – *Science Factor*
- 10 juin 2021 : La Fondation Sopra Steria-Institut de France annonce les six finalistes du Prix Entreprendre pour demain 2021
- 12 juillet 2021 : Signature de la Charte d'Engagement LGBT+ de L'Autre Cercle et poursuite des engagements pour l'égalité des chances
- 27 septembre 2021 : Adhésion à l'Institut du Numérique Responsable de Sopra Steria Next
- 30 septembre 2021 : Lauréat de la catégorie « Prix RSE et compliance » de la 18e édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise de l'AGEFI
- 7 octobre 2021 : Deuxième du palmarès Transparence avec le prix 2021 de la brochure de convocation lors des Grands Prix de la Transparence
- 12 octobre 2021 : Engagement avec l'*European Green Digital Coalition* – EGDC (signé en 2022)
- 14 octobre 2021 : Célébration des 20 ans de la Fondation Sopra Steria-Institut de France et remise des Prix Entreprendre pour demain
- Du 2 au 10 novembre : Semaine handicap : en devenant activateur de progrès, un pas de plus fait dans l'engagement en faveur d'une société numérique accessible à tous
- 8 novembre 2021 : Interventions du Groupe à l'occasion de la COP26 de Glasgow, lors de deux conférences : « Comment votre activité peut sauver notre planète ? » et « Que signifient les *Science Based Targets* pour votre organisation ? »
- 7 décembre 2021 : Reconnaissance par le CDP des actions en faveur du climat avec la note « A » pour la 5e année consécutive – Top 1,5 % des 13 500 entreprises évaluées
- 22 décembre 2021 : Adhésion à NégaOctet, un référentiel pour mesurer l'impact environnemental des services numériques et proposer des pistes d'amélioration

1.3. Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise en appui de la stratégie du Groupe

Le Directeur général oriente, en lien avec le Président du Conseil d'administration, la stratégie en matière de Responsabilité d'Entreprise du Groupe, notamment dans les domaines social, environnemental et éthique. Il préside le Comité Exécutif du Groupe qui arrête les orientations opérationnelles dans ces domaines. La rémunération du Directeur général inclut plusieurs critères liés à la Responsabilité d'Entreprise.

Le Directeur général adjoint supervise les programmes de Responsabilité d'Entreprise du Groupe. Il représente la Direction générale sur les enjeux de la Responsabilité d'Entreprise auprès des grandes institutions gouvernementales et professionnelles et, à l'intérieur du Groupe, dans les instances majeures de pilotage de la Responsabilité d'Entreprise. À ce titre, il préside le Comité RE-DD ainsi que le Corporate Responsibility Advisory Board décrits plus loin. Il pilote, avec la Directrice RE-DD, l'analyse des risques et opportunités liés aux enjeux de Responsabilité d'Entreprise.

La Directrice RE-DD assure le rôle de Chief Sustainability Officer. Membre du Comité Exécutif du Groupe depuis 2020, elle dirige le programme de Responsabilité d'Entreprise du Groupe et sa rémunération inclut des objectifs liés à la performance de ce programme. La gouvernance de la Responsabilité d'Entreprise s'organise autour de cette Direction Groupe et de quatre pôles interdépendants portés par des Directions fonctionnelles et opérationnelles.

1.3.1. LA DIRECTION RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE GROUPE (DIRECTION RE-DD)

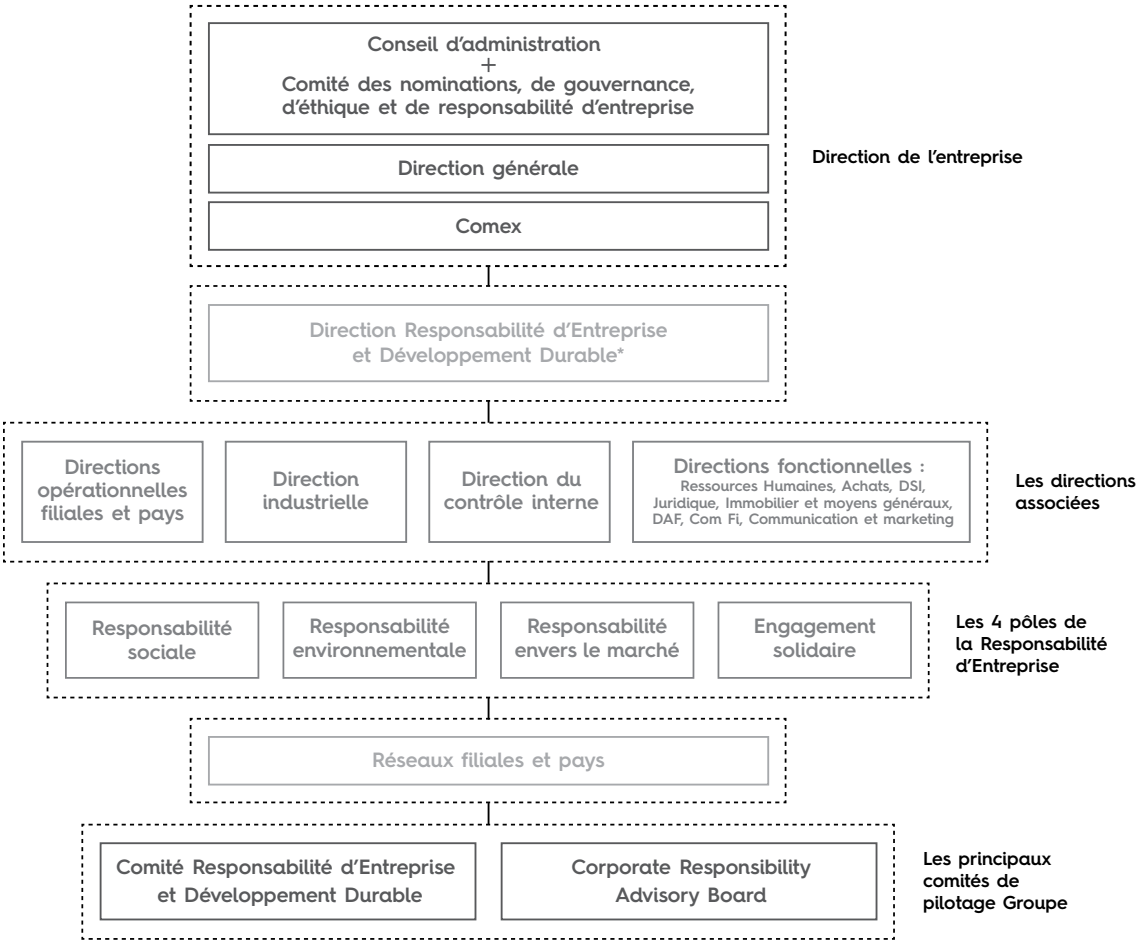
Directement rattachée à la Direction générale, la Direction RE-DD met en oeuvre le cadre de la stratégie de Responsabilité d'Entreprise du Groupe décidé avec la Direction générale. Elle coordonne les plans d'actions, pilote le reporting, analyse et valorise la performance. Elle s'appuie sur les Directions et divisions concernées et sur un réseau de référents au sein de chaque entité.

Sa mission est notamment d'accompagner les entités dans la prise en compte des objectifs de Responsabilité d'Entreprise et dans la maîtrise des risques pour :

- structurer les politiques ;
- définir des indicateurs communs pour renforcer la cohérence et le pilotage de la stratégie Responsabilité d'Entreprise.

La stratégie, les enjeux et les principales réalisations liés à la Responsabilité d'Entreprise sont présentés et discutés chaque année au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de Responsabilité d'Entreprise du Conseil d'administration.

1.3.2. ORGANIGRAMME DE LA GOUVERNANCE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE



*La Directrice RE DD est membre du Comex

1.3.3. LE CORPORATE RESPONSIBILITY ADVISORY BOARD

Ce Comité est un organe consultatif dont l'objectif est d'apporter un éclairage externe sur la démarche de Responsabilité d'Entreprise du Groupe dans ses différentes composantes. Il est composé de cinq experts externes et des principaux responsables Groupe en charge des pôles et grands dossiers. En 2021, ce comité s'est réuni deux fois.

Les principaux sujets traités cette année regroupent :

- La politique d'approvisionnement du Groupe concernant la compensation des émissions de GES par des projets de capture carbone ;
- La féminisation des instances dirigeantes ;
- L'équilibre entre télétravail et travail dans les bureaux pour nos activités ;
- L'implication des populations étudiantes sur les sujets sociaux, environnementaux et engagement solidaire.

Le Comité consultatif comptait en 2021, cinq experts indépendants suivants :

Patrick Bourdet

Nationalité : Française

Membre du CR *Advisory Board* : depuis 2018

Biographie

Patrick Bourdet, ancien fondateur et Président-Directeur général d'AREVA Med, consultant et coach de dirigeants, engagé dans des instances éducatives et d'aide sociale à l'enfance.

Jan Corfee-Morlot

Nationalité : Américaine

Membre du CR *Advisory Board* : depuis 2021

Biographie

Jan Corfee-Morlot. Experte des sujets environnement et climat. Précédemment responsable du programme de développement environnement et climat de l'OCDE, Jan Corfee-Morlot est aujourd'hui Senior Advisor sur le Projet Nouvelle Économie du Climat et auteur principal du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du climat (GIEC).

Mark Maslin

Nationalité : Britannique

Membre du CR *Advisory Board* : depuis 2011

Biographie

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

Nationalité : Française

Membre du CR *Advisory Board* : depuis 2008

Biographie

Frédéric Tiberghien, Conseiller d'État honoraire, Président de FAIR (ex-FINANSOL depuis sa fusion avec l'*Impact Investment Lab*, intervenue en juin 2021) et Président d'honneur de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Marie-Ange Verdickt

Nationalité : Française

Membre du CR *Advisory Board* : depuis 2012

Biographie

Ancienne Directrice de la Recherche et de l'Investissement socialement responsable chez Financière de l'Échiquier, Marie-Ange Verdickt est administratrice d'entreprises, engagée auprès d'institutions qui œuvrent pour le développement social.

2. Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé

Le Groupe respecte les principes et droits fondamentaux de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies de 1948 et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. Il promeut également les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et s'engage à :

- Respecter les législations sociales communautaires ou nationales et les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités, ou, le cas échéant, à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles.
- Respecter en particulier la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans chacun des pays concernés, l'élimination du travail forcé ou obligatoire et l'abolition effective du travail des enfants.

Il répond aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et contribue de façon directe ou indirecte aux ODD 3, 4, 5, 8, 9, 10 et 17.

Dans la continuité de ces engagements, il met en œuvre une politique de Responsabilité Sociale qui vise à préserver la santé, la sécurité et la dignité au travail de chacun de ses salariés. L'objectif est de favoriser un environnement de travail bienveillant où chacun se sente reconnu et valorisé quels que soient son origine, son genre, son âge ou son handicap.

Contexte 2021

Le contexte sanitaire et économique incertain ainsi que de nouvelles modalités de travail hybrides ont amené le Groupe à adapter l'environnement de travail pour protéger et engager les collaborateurs. L'objectif a été d'instaurer de véritables relations de confiance entre les managers et leurs équipes à distance avec le déploiement de programmes spécifiques et de nouveaux outils digitaux pour relever cet enjeu collectif. L'entreprise a su faire preuve d'adaptation ce qui a permis une continuité d'activité sans une forte incidence sur les indicateurs notamment de recrutement.

2.1. Gouvernance

Tous les sujets relatifs à la gestion des talents, la formation des salariés et la diversité sont gérés par la Directrice des Ressources Humaines Groupe qui s'appuie sur un réseau de Directeurs des Ressources Humaines pays et/ou filiales.

Concernant les sujets liés à la santé, à la sécurité et au dialogue social, chaque pays et/ou filiale est soumis à la législation propre de son pays. Des comités de santé et de sécurité dans les pays veillent à l'application des processus et des mesures spécifiques, déclinés au niveau local. Ces mesures portent en particulier sur le bâtiment (sécurité du bâtiment, mobilier, chauffage et climatisation…) et l'alimentation (cantine, eau…). Le dialogue social est animé à travers des séquences de pilotage régulières (hebdomadaires, mensuelles et annuelles) auxquelles participent les DRH des différentes sociétés. L'objectif de ces rencontres est de partager et de s'assurer de la cohérence des orientations sociales avec la politique du Groupe.

La Directrice des Ressources Humaines reporte directement au Directeur de la Transformation RH de Sopra Steria, **membre du Comité Exécutif.**

2.2. Les enjeux de la Responsabilité Sociale

Le numérique est un secteur stratégique de l'économie. La transformation numérique s'est accélérée ces deux dernières années en raison du contexte sanitaire, en impactant un grand nombre de secteurs de la vie quotidienne. L'enseignement, la santé, le travail tertiaire se sont très rapidement digitalisés. Le numérique constitue plus que jamais une véritable nécessité, à l'heure où la Société doit se réinventer tout en privilégiant une vision à long terme.

Le Groupe Sopra Steria se transforme pour monter en valeur auprès de ses clients en adressant leurs enjeux *business*, en combinant ses différents métiers dans une approche *end-to-end* [(1)], et en intégrant le numérique dans toutes ses dimensions. Il veille à développer les capacités de ses équipes à s'adapter en permanence aux évolutions des technologies et du marché.

Les cinq principaux enjeux en matière de Responsabilité Sociale sont :

- **l'attractivité et la fidélisation de plus de talents** pour accompagner l'évolution du Groupe ;
- le **maintien et le développement des compétences** des collaborateurs pour répondre de façon proactive aux besoins actuels et futurs des clients ;
- la **diversité et l'égalité des chances** pour répondre aux enjeux d'intérêt général et prévenir toute forme de discrimination. L'insertion professionnelle des personnes handicapées et des jeunes sont notamment favorisées, mais également l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- le **dialogue social** pour assurer avec les représentants des salariés un dialogue et des négociations constructifs, afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions majeures du Groupe ;
- la **santé, la sécurité et les conditions de travail** afin d'offrir un environnement favorisant la qualité de vie au travail.

Les enjeux sociaux décrits ci-dessus, compte tenu de la nature de l'activité du Groupe, ne constituent pas tous des risques principaux au sens de la déclaration de performance extra-financière. Seuls les enjeux d'attractivité, de maintien et de développement des compétences sont des risques principaux pour le Groupe et traités comme tels dans les facteurs de risque. Les informations sont présentées dans la section 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 38 à 44).

(1) de bout-en-bout

À ces cinq enjeux sont associées des politiques, des actions et des réalisations décrites dans les tableaux suivants.

Dans le cadre de ses engagements pour un collectif responsable, Sopra Steria présente **sa feuille de route** pour atteindre ses objectifs annoncés en 2021 :

Enjeux	Objectifs 2025	Résultats 2020	Résultats 2021
1. Attirer et fidéliser plus de talents	Augmenter la visibilité des actions et les abonnés sur les réseaux sociaux	336 762 abonnés	420 200 abonnés
	Associer plus étroitement les salariés à la performance de l'entreprise	6,3 % de participation gérée pour le compte des salariés actionnaires (FCPE – Trust)	5,8 % de participation gérée pour le compte des salariés actionnaires (FCPE – Trust). Lancement du programme We Share
	Augmenter le % de collaborateurs de **– 30 ans** (1)	+ 0,2 points	- 4,8 points dû à la reprise tardive du recrutement sur S2 2021
2. Maintenir et développer les compétences	**Atteindre 20 %** d'heures de formation liées à l'innovation et transformation numérique (2)	Non disponible	13,3 % 41,7 % du périmètre : France
	100 % des collaborateurs suivent une formation chaque année	90 %	100 %
	100 % du programme « Management & Leadership » déployé au niveau du Groupe	Lancé en France en 2021	Lancé en France en 2021 41,7 % du périmètre : France
3. Diversité et égalité des chances	**30 % de femmes** dans le COMEX	12 %	17,6 %
	20 % de femmes dans les instances dirigeantes (17 % en 2023)	15 %	Point de situation en 2023
	Augmenter la part des femmes dans les **10 %** des postes à plus hautes responsabilités	18,6 %	19,4 %
	3,3 % de salariés en situation de handicap sur le périmètre France	2,48 % (3)	2,96 %
	100 % des collaborateurs ont accès à un module de formation à la non-discrimination	Lancé en 2021	96,3 %
4. Santé et sécurité et conditions de travail	**100 % des collaborateurs** ont accès à un programme de bien-être au travail (4)	Lancé en 2021	97,7 %
5. Dialogue social	Maintenir un dialogue social de qualité et réussir le déploiement des accords	74,2 % périmètre : Europe	74,4 % du périmètre : Europe

*(1) Indicateur de performance répondant aux risques principaux DPEF : **2019-2021 renouvelé en 2022-2025**.*
*(2) Indicateur de performance répondant aux risques principaux DPEF : **repositionné en 2022-2025***
(3) En 2020, le taux publié de 2,21 % a été recalculé pour tenir compte des nouvelles règles de calcul entrées en vigueur en 2020 et issues de l'AGEFIPH et non disponibles lors de la publication 2020.
(4) Le programme bien-être au travail comprend des formations sous forme de conférences et ateliers, autour des thématiques sur la santé et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

2.3. Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle

Depuis plusieurs années, la croissance du Groupe s'appuie sur une politique d'emploi volontariste fondée sur le recrutement de talents et le développement des compétences des collaborateurs. Cette politique, déclinée dans un environnement de travail favorable à l'épanouissement professionnel et au bien-être contribue à attirer et à fidéliser les talents.

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 2021 (420 collaborateurs) permettent au Groupe de proposer une réponse globale aux besoins de transformation et de compétitivité de ses clients.

Au 31 décembre 2021, le Groupe comptait 47 437 collaborateurs, acquisitions incluses. L'effectif est en hausse par rapport à 2020, grâce à la reprise des recrutements à un niveau quasi égal à celui de 2019 (10 636 vs 10 844 en 2019). Les collaborateurs sont principalement situés dans les pays suivants : Allemagne, Espagne, France, Inde, Norvège, Royaume-Uni. Ce périmètre représente

88,8 % de l'effectif total du Groupe. Le Groupe poursuit sa politique dynamique de recours à l'alternance et aux stages avec : 995 stagiaires accueillis en 2021 vs 846 en 2020 (66,6 % du périmètre : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Maroc, Pologne, Suisse, Tunisie) et 564 alternants accueillis en 2021 vs 557 en 2020 (41,7 % du périmètre : France).

Au niveau du Groupe, le turnover est de 16 %. Il est en hausse par rapport à 2020 mais en retrait par rapport à 2019 et 2018 (13,6 % en 2020, 17,7 % en 2019 et 16,9 % en 2018). Les licenciements représentent 6,9 % du total des sorties du Groupe.

En France, le turnover est de 13,1 %. Il est en hausse par rapport à 2020, mais en retrait par rapport à 2019 et 2018 (10,1 % en 2020, 15,9 % en 2019 et 16,2 % en 2018). Les licenciements représentent 3,3 % du total des sorties vs 2,4 % en 2020.

La part des contrats permanents est en hausse par rapport aux quatre dernières années (+ 1,3 point depuis 2018) et celle des contrats temporaires poursuit sa baisse (- 1,1 point en 4 ans). Cela confirme l'engagement du Groupe à proposer des emplois pérennes tout en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en CDI et en alternance (94,8 % des CDD sont en alternance vs 100 % en 2020).

Objectif de recrutement 2022 :

- 11 000 recrutements au niveau du Groupe
- 3 800 recrutements en France

Chiffres clés emploi	2018	2019	2020	2021
Effectif total (acquisitions incluses)	44 114	46 245	45 960	47 437
Total ETP (hors stagiaires)	42 614	44 230	43 989	45 852
Contrat permanent	95,7 %	96,1 %	96,7 %	97,0 %
Contrat temporaire	3,6 %	3,3 %	2,9 %	2,5 %
Effectif temps plein	93,1 %	94,1 %	93,9 %	93,6 %
Effectif temps partiel	6,1 %	5,9 %	6,1 %	6,4 %
Ancienneté moyenne des contrats permanents (ans)	7,1	7,1	7,7	7,5
Âge moyen des contrats permanents (ans)	37,8	37,8	38,7	38,8

L'âge moyen des salariés en contrat permanent est en légère hausse par rapport aux années précédentes (+ 1 point en trois ans) et leur ancienneté est en légère hausse (+ 0,4 point en trois ans), due à la reprise tardive du recrutement et à la baisse du turnover. **La répartition par tranche d'âge est équilibrée entre les moins de 30 ans et les plus de 50 ans.**

Âge	2019	2020	2021
< 30 ans	25,6 %	25,8 %	21,3 %
30-50 ans	55,1 %	54,7 %	57,2 %
> 50 ans	19,3 %	19,5 %	21,8 %

2.4. Impact territorial

Renforcer l'impact positif des activités du Groupe sur les territoires

Le Groupe est un employeur de référence. Il a un impact territorial important par sa taille et son ancrage territorial. C'est également un recruteur majeur dans les territoires où il exerce ses activités (voir section 2.3 « Politique de l'excellence au service de l'emploi », page 108).

Sopra Steria intègre également dans le développement de ses activités, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des régions où le Groupe opère. En tant qu'entreprise responsable, elle agit notamment auprès des publics en difficulté ou en grande précarité, en y associant l'ensemble de son écosystème.

2.5. Attirer et fidéliser plus de talents

Le Groupe a pour ambition d'attirer les meilleurs professionnels et d'anticiper les futurs besoins en compétences en disposant d'un large choix de formations. L'engagement, la motivation et les compétences des salariés jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe et dépendent de sa capacité à attirer et fidéliser les talents.

Avec l'accélération de la numérisation, accentuée par la crise COVID, la guerre des talents s'est amplifiée en 2021. Dans ce contexte, le Groupe a continué à renforcer ses politiques de marque employeur, de recrutement, de fidélisation et de rémunération.

Ces politiques s'inscrivent dans une stratégie long terme et veillent à garantir la transparence de nos pratiques RH. Elles se déclinent comme suit :

- **la politique de marque employeur** se décline par des actions de communication visant à faire connaître et rendre attractive la promesse employeur de Sopra Steria auprès des candidats et des collaborateurs (avantages hors rémunération, opportunités métiers, ambiance de travail, dispositifs de formation, suivi managérial, etc.) Ces actions s'appuient sur quatre piliers au centre de l'*Employee Value Proposition* du Groupe : agir collectif, révéler son talent, entreprendre et innover, partager le sens des missions ;
- **la politique de recrutement** est fondée sur le principe d'égalité des chances et de non-discrimination. Elle s'inscrit dans les nouveaux usages digitaux et dans la transparence plébiscitée par les candidats. Cette politique volontariste contribue à l'effort national d'insertion professionnelle des jeunes : par l'embauche de jeunes diplômés, de stagiaires, et d'alternants mais également par des parcours de reconversion aux métiers du numérique avec un emploi à la clé. Ces parcours de reconversion sur-mesure sont proposés à un public éloigné de l'emploi. Une partie de nos recrutements vise également à renforcer la part de profils expérimentés dans nos effectifs, notamment sur des profils en pénurie nécessitant des compétences rares ;
- **la politique de fidélisation** s'attache à répondre aux attentes et besoins des salariés, en leur offrant un cadre de travail bienveillant où chacun peut s'épanouir, être acteur de sa carrière et peut se sentir soi-même ;

- **la politique de rémunération** est un levier de management fondé sur la reconnaissance de la contribution de chacun à la performance du Groupe et vient compléter les législations locales en vigueur. Elle est basée sur un principe d'équité et est adossée au dispositif d'évaluation annuelle individualisée de l'ensemble des salariés. Les rémunérations proposées sont conformes aux règles locales. Elles sont supérieures au salaire minimum des pays où le Groupe est implanté quand il existe.

L'ensemble des politiques décrites ci-dessus sont déclinées en actions et en réalisations comme suit :

Marque employeur et recrutement : une année 2021 contrastée en raison du contexte sanitaire. Cette année est marquée par un ralentissement des actions au premier semestre et une reprise d'un certain nombre d'événements distanciels et présentiels au second semestre, notamment au sein des écoles.

Actions	Réalisations 2021
Attirer et recruter : veiller au respect de la diversité des profils que nous recrutons.	10 636 recrutements vs 6 133 en 2020. Dont 31,7 % de moins de 25 ans vs 29,5 % en 2020. 53 nationalités parmi les recrutés en France (15 nationalités européennes et 38 nationalités hors Europe). **Fait marquant en Inde : programme d'attractivité.** 574 jeunes ont été recrutés dans le cadre d'un Graduate program avec 4 à 7 semaines de formation et un accompagnement sur mesure.
Renforcer la proximité avec les écoles : promouvoir les métiers du numérique pour attirer plus de jeunes, accueillir plus d'étudiants en stage et en alternance, etc.	**995** stagiaires vs 846 en 2020 accueillis. **564** alternants vs 557 en 2020 accueillis. **420** actions écoles menées vs 614 en 2020. Une baisse due au contexte Covid mais également à une évolution de la politique orientée vers des actions de contenu (cours, chaires…) et moins de forums. 54,6 % du périmètre : Europe, Afrique, Inde **Fait marquant au Maroc : programme innovant** en partenariat avec 17 écoles de commerce et d'ingénieurs pour accompagner les étudiants, dispenser des cours et co-créer des solutions innovantes. 700 participants.
Explorer de nouveaux circuits de recrutement : nombreuses campagnes de sourcing sur les réseaux sociaux, etc.	**Glassdoor** : score 3,7/5 (+ 0,1 point vs 2020). **LinkedIn** : Label Top Companies sur 25 entreprises sélectionnées avec 420 200 vs 336 762 abonnés en 2020. **Potential Park** : Label Top 5 du classement France (+ 13 places vs 2020). **Happy Trainees** : score 4,06/5 (vs 3,82 en 2020). **Universum** : Label Top 3 « Développement des compétences ». **Fait marquant en France : nouveaux canaux de recrutement** avec cinq formats d'événements originaux déployés avec des concours de code, défis e-sport, job dating dans des lieux insolites, portes ouvertes ou encore conférences d'experts Sopra Steria.
Favoriser la mobilité internationale : permettre aux étudiants [(1)] ainsi qu'à nos collaborateurs d'enrichir leur parcours professionnel.	62 mobilités internationales vers 13 destinations (vs 78 en 2020). 76,2 % du périmètre : Europe, Afrique et Etats-Unis
Inciter davantage de femmes à nous rejoindre pour contribuer à l'objectif de féminisation des métiers du numérique, à tous les niveaux hiérarchiques, présenté section 2.7. « Diversité et égalité des chances » (page 113).	Part des femmes dans le recrutement : 33 % vs 34 % en 2020. (Présenté section 2.7. « Diversité et égalité des chances » (page 113))

(1) Étudiants : en raison du contexte sanitaire avec l'interdiction de réaliser un stage ou une alternance à l'étranger aucun stage ou alternance n'ont été réalisés en 2021 et 2020.

Fidélisation un enjeu majeur dans un contexte complexe. L'année 2021 est marquée par un bouleversement de l'organisation du travail, l'apparition du travail hybride et le retour au bureau, après une longue période 100 % en télétravail.

Actions	Réalisations 2021
Veiller à l'intégration et au suivi des nouveaux arrivants avec un programme d'accueil et d'intégration « Immediate Boarding » sur deux jours, adapté au niveau de séniorité. Dispositif en distanciel innovant et immersif.	Dispositif d'intégration Get on Board (France) et dispositifs spécifiques des pays : - 4 207 participants accueillis vs 1 500 en 2020 ; - Niveau de satisfaction Get on Board : 4,4/5. 67,9 % du périmètre : Europe, Afrique, Amérique du Sud, Moyen Orient Dispositif d'amélioration continue avec des enquêtes de satisfaction régulières.
Préserver l'employabilité : dispositif permanent d'évaluation et de développement des carrières et des compétences.	100 % des collaborateurs du Groupe évalués avec les mêmes processus et dispositifs RH.
Renforcer la proximité : dispositif complémentaire de mentorat à la main de chaque collaborateur.	**22 667** collaborateurs dans 15 pays sont couverts par un dispositif RH renforcé. En complément de l'accompagnement opérationnel et RH, 70 % des collaborateurs ont choisi un mentor pour les accompagner dans leur carrière. 64,9 % du périmètre : Afrique, Etats-Unis, Europe En 2022 : poursuite du déploiement auprès des autres géographies.

Actions	Réalisations 2021
Mettre à disposition des programmes de formation, permettant au Groupe de se positionner en « entreprise apprenante ».	Voir section 2.6. « Maintenir et développer les compétences » (page 112). Plus de 10 000 ressources digitales sont notamment accessibles aux collaborateurs, via un portail web et une application mobile : Fondamentaux du Groupe, Management, Strategie et Offres, Commerce, Qualité & Méthodes, Technologies, ...
Mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs avec des enquêtes régulières.	Enquête GPTW reconduite en 2021 à l'échelle internationale. 82 % de participants vs 82 % en 2019.
Favoriser l'équilibre vie privée et vie professionnelle.	Mise en place du télétravail sur toutes les géographies : 2 à 3 jours de télétravail en fonction des pays et du contexte. 100 % du périmètre
Résultat enquête Great Place to Work.	**85 %** (vs 78 % en 2019) des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « les nouveaux collaborateurs sont bien accueillis ».

Great Place To Work

L'enquête menée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe avec l'institut Great Place to Work a été lancée en 2019 et reconduite en 2021. Elle s'inscrit dans une démarche globale de transformation dont les collaborateurs du Groupe sont les premiers acteurs.

Les progrès sont significatifs avec notamment 72 % des collaborateurs qui pensent que Sopra Steria est une entreprise où il fait bon travailler, soit 10 points de plus qu'en 2019.

Globalement, toutes les entités se sont améliorées puisque 20[1] sur 22 entités sont éligibles à la certification (10 de plus qu'en 2019), soit 88,9 % de nos collaborateurs travaillent dans une entreprise *Great Place to Work*.

Au total, 8[2] entités du Groupe concourent pour obtenir le label « Best Workplaces » qui récompense les meilleures entreprises certifiées.

Les principales forces identifiées sont la proximité et la communication avec les collaborateurs. Malgré un contexte marqué par la crise sanitaire et des modalités de travail hybrides, le Groupe a progressé : il a su maintenir une ambiance conviviale et porter une attention particulière aux nouveaux arrivants lors de l'accueil et l'intégration dans les équipes, souvent à distance.

Ces deux points ressortent très distinctement cette année encore, ainsi que la confiance accordée par le management et le respect de la diversité, déjà identifiés comme de véritables forces en 2019. Le Groupe se positionne parmi les meilleures entreprises du classement GPTW sur le sujet de la diversité.

Les principaux axes de progrès portent sur l'équité des promotions et des rémunérations, la fierté d'appartenance et l'expression claire des attentes de management. En 2022, le Groupe poursuit sa démarche d'amélioration pour progresser davantage sur ses forces et redoubler d'efforts sur les axes de progrès identifiés.

Une nouvelle enquête sera lancée en fin d'année afin de redonner la parole aux collaborateurs et d'évaluer les progrès réalisés. Cela reflète l'engagement du Groupe à s'assurer de la satisfaction des collaborateurs et de veiller à proposer un environnement de travail sain et bienveillant.

D'autres distinctions non-exhaustives :

Lauréat du Grand prix de la « Good Économie » dans la catégorie « Favoriser l'inclusion et la diversité » avec notre partenaire Diversidays

Sélection par le jury du Grand Prix du programme DéClics Numériques qui a pour objectif de faciliter l'orientation et la reconversion vers les métiers du numérique des demandeurs d'emploi issus de quartiers populaires et de zones rurales.

Par ailleurs, l'agence de notation extra-financière Humpact, qui récompense les entreprises ayant déployé les politiques sociales les plus vertueuses pour l'emploi en France, a décerné à Sopra Steria, parmi 250 sociétés analysées en France, **la 8e place de son Grand Prix Humpact Emploi France 2021.**

La rémunération un levier de reconnaissance

Les principes relatifs à la composition de la rémunération et à son évolution sont communs à l'ensemble du Groupe et s'articulent autour :

- d'une rémunération fixe : déterminée en fonction du niveau de responsabilité en cohérence avec le Référentiel Métiers 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 ;

Les ratios présentés ci-dessous sont le résultat d'une politique d'harmonisation des processus RH afin de favoriser l'équité sur l'ensemble des pays où le Groupe est implanté :

- ratio par rapport au 1 % des rémunérations les plus élevées du Groupe (100 % Groupe hors stagiaires, alternants et acquisitions) : 86,9 % des collaborateurs travaillent dans un pays dont le rapport entre la moyenne des 1 % des salaires les plus élevés et le salaire moyen se situe en dessous du ratio de 4,5. Ce ratio reste stable par rapport à 2020 ;
- ratio d'équité des dirigeants, détaillé dans la section 3.2. « Ratios d'équité » du chapitre 3. « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel en page 92 à 95.

(1) Sopra Steria (France, Espagne, Luxembourg, Belgique, Pays-Bas, Inde, Pologne, Allemagne, Norvège, Suède, Danemark, Italie, Suisse et Royaume-Uni), CIMPA (France, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni), GALITT (France), Sopra Financial Technlogy (Allemagne), IT-Economics (Allemagne et Bulgarie), Sopra HR Software (Espagne et Luxembourg), Sopra Banking Software (Royaume-Uni, Inde, Brésil, Espagne et Luxembourg)

(2) Sopra Steria (Norvège, Suède, Danemark, NHS Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Suisse) et IT-Economics (Allemagne).

Ratio entre la moyenne des 1 % des salaires les plus élevés et le salaire annuel moyen	% 2019 (1)	% 2020 (2)	% 2021 (3)
Inférieur à 4,5	85,5 %	86,9 %	86,9 %
4,5≤ x ≤ 5	14,4 %	13,0 %	13,1 %
Supérieur à 5	0,2 %	0,0 %	0,0 %

(1) 99,8 % du Groupe, effectifs, hors Cassiopae Tunisie, hors stagiaires hors acquisitions.
(2) 99,9 % du Groupe, effectifs hors stagiaires, hors acquisitions.
(3) 100 % du Groupe, effectifs hors stagiaires, hors acquisitions.

Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représentait 5,8 % du capital et 7,8 % des droits de vote.

Le Conseil d'administration du 12 janvier 2022 a décidé la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié We Share 2022 au premier semestre 2022, sur le modèle des précédents plans qui avaient rencontré un grand succès. Dans le cadre de ce nouveau plan, les collaborateurs bénéficient ainsi d'un abondement d'une action gratuite pour une action acquise, dans la limite de 3 000 € d'apport personnel.

Ce plan s'inscrit dans la volonté de Sopra Steria d'associer durablement les collaborateurs à la réussite du projet d'entreprise et à la performance du Groupe. Il contribue à la reconnaissance de l'engagement des collaborateurs au service de Sopra Steria. Vecteurs de motivation, les plans We Share favorisent la fidélisation des collaborateurs et contribuent à l'attractivité de l'entreprise lors des recrutements.

Réalisations : indicateur de performance 2019 – 2021 :

Objectif	2019	2020	2021
Augmenter le % de collaborateurs de moins de 30 ans	ND*	+ 0,2 point	- 4,8 points (1)

(1) La part des collaborateurs de moins de 30 ans a baissé en raison de la reprise tardive des recrutements. Néanmoins, le recrutement des moins de 25 ans a augmenté de manière significative entre 2020 et 2021 (31,7 % vs 29,5 % en 2020).
** ND : non disponible.*

Objectif de l'indicateur de performance 2022-2025 : augmenter le % de collaborateurs de moins de 30 ans.

2.6. Maintenir et développer les compétences

La révolution numérique, les attentes des nouvelles générations, ainsi que l'environnement incertain que nous traversons sont autant de facteurs qui nous conduisent à développer en permanence les compétences de nos collaborateurs. Il est estimé en effet que près de 50 % des compétences techniques (« *hard skills* ») sont « obsolètes » en moins de cinq ans.

Le maintien et le développement des compétences des collaborateurs sont portés par deux politiques majeures : celles des ressources humaines et de la formation. Elles sont au service du Projet d'Entreprise et des orientations stratégiques avec pour objectif de disposer des compétences adéquates, en tout temps et en tout lieu, du fait notamment de l'accélération des cycles projets. Adossé à ces politiques, le Référentiel Métiers Groupe, apporte un cadre commun à la compréhension des métiers du Groupe, à l'évaluation et à l'évolution des parcours professionnels des salariés. Ces deux politiques et le Référentiel Métiers Groupe font partie des principaux leviers d'adaptation des compétences et répondent à trois enjeux :

- toujours mieux répondre aux attentes des clients et servir la stratégie du Groupe ;
- soutenir la motivation et développer l'engagement des équipes ;
- développer la performance et préserver l'employabilité aux meilleurs niveaux d'expertise technologique et métier.

Ces politiques visent également à entretenir une culture partagée porteuse de sens et créatrice de liens au sein de la communauté Sopra Steria. Quelques chiffres-clés 2021 des heures de formation (hors alternants et stagiaires) pour illustrer la dynamique :

Heures de formation	2018		2019		2020		2021	
Nombre d'heures et moyennes d'heures par salarié	1 244 583	ND*	1 263 354	29	1 207 065	27	1 219 922	27
Nombre d'heures et moyennes d'heures par femme	ND*	ND*	369 505	27	374 536	26	378 547	27
Nombre d'heures et moyennes d'heures par homme	ND*	ND*	893 850	30	832 528	27	841 375	27

** ND : non disponible.*

Le maintien et le développement des compétences : une année 2021 marquée par l'accélération de la numérisation des contenus de formation et l'impulsion d'une organisation apprenante.

Actions	Réalisations 2021
Mettre à disposition un dispositif d'évaluation de la performance commun, fondé sur le dialogue continu entre le salarié et son manager et qui se traduit par un plan de développement individuel.	6 792 collaborateurs promus dont 32 % de femmes (vs 4 117 collaborateurs promus dont 35 % de femmes en 2020). Le nombre de promotions représente 15,7 % de l'effectif CDI présent toute l'année (9,8 % en 2020). 100 % du périmètre vs 94 % en 2020
Servir la performance à court terme et le Projet d'Entreprise. **Deux axes prioritaires :** **1) Internationalisation de l'offre :** partage du Projet d'Entreprise, des fondamentaux (valeurs, basiques, principes de gouvernance) et des règles de conformité au niveau du Groupe. **2) Programme de « Management & Leadership »** déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe (lancement en France en 2021 et déploiement Groupe progressif à partir de 2022).	**1 219 922 heures de formation** vs 1 207 065 heures en 2020. **Internationalisation de l'offre :** Offre anglophone : 40 sessions mensuelles, 49 000 heures (lancement en 2021) – objectif 2022 : 80 sessions. Offre francophone : 280 sessions mensuelles et 385 000 heures. **Fait marquant en France : programme de « Management & Leadership »** L'objectif de ce parcours est de développer une culture de leadership commune et de permettre aux managers d'appréhender les enjeux stratégiques du Groupe. 58 172 heures de formation et 40 % des managers formés en France. 41,7 % du périmètre : France Effort de formation Groupe : 4,1 % de la masse salariale du périmètre considéré. 54,6 % du périmètre : France, Allemagne, Espagne **Effort de formation France** : 4,6 % de la masse salariale vs 4,6 % en 2020. 41,7 % du périmètre : France
Maîtriser les risques opérationnels futurs avec le déploiement de l'approche « People Dynamics ». **Déclinaison en deux actions majeures :** **1) Identifier les transformations de nos métiers** sur un horizon de 1 à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles). **2) Définir les plans d'action RH** permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures.	Déployé sur 100 % des géographies **Fait marquant en France : programme ciblé** « Newskill » permettant l'acquisition de nouvelles compétences et/ou la reconversion pour préserver et renforcer l'employabilité des collaborateurs. 118 collaborateurs formés et 17 315 heures de formation.
S'inscrire dans une performance durable en facilitant l'auto-formation, le partage des connaissances, l'expérimentation et l'apprentissage au travail. Permettre aux collaborateurs de renouveler en continu leur savoir pour favoriser leur employabilité et répondre aux exigences clients. Apprendre et transmettre son savoir doivent devenir des éléments clés des activités au quotidien.	13,3 % d'heures de formation sur les modules « innovation et transformation numérique ». 100 % du périmètre : Groupe 25 % d'auto-formation à travers des contenus digitaux. 100 % du périmètre : Groupe

Objectifs des indicateurs de performance 2022-2025 :

- Augmenter le nombre d'heures de formation sur les modules « innovation et transformation numérique » **passer de 14 % à 20 % d'heures de formation sur ces modules**
- Augmenter la part de l'auto-formation en pratiquant le *micro-learning* : **passer de 25 % de modalité asynchrone (*e-learning* et plate-formes) à 30 %**
- Déployer le programme « Management & Leadership » du Groupe pour l'ensemble des entités et pays (lancement en 2022)

2.7. Diversité et égalité des chances

Le Groupe affirme sa volonté de s'inscrire dans une démarche de lutte contre les discriminations, fondée sur le principe de l'égalité des chances. Le Groupe s'attache à instaurer un climat de bienveillance pour favoriser l'inclusion et le bien vivre ensemble. Il veille ainsi à recruter des collaborateurs issus d'horizons divers et à faire preuve d'équité envers tous. Cette démarche s'appuie sur cinq politiques inclusives :

- une politique de mixité qui vise à équilibrer la part des femmes à tous les niveaux de l'organisation ;
- une politique handicap qui vise à maintenir dans l'emploi et à recruter des salariés porteurs d'un handicap, quel qu'il soit ;
- une politique intergénérationnelle qui vise à attirer les jeunes talents tout en favorisant la transmission des savoirs entre les générations ;
- une politique de diversité et d'insertion professionnelle de jeunes issus de quartiers populaires et de zones rurales, qui vise à diversifier nos recrutements et à favoriser l'ouverture sociale ;
- une politique LGBT+, qui vise à offrir à chacun, quelles que soient son identité de genre, son apparence, son orientation sexuelle, les mêmes chances de s'épanouir et de réussir son parcours dans l'entreprise.

Et un engagement sur la non-discrimination qui se traduit par la signature de plusieurs chartes ou conventions nationales et internationales considérées comme prioritaires, pour soutenir une démarche volontariste et agir en faveur de la diversité :

Thématiques	Adhésion aux chartes et conventions
L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	*Women's Empowerment Principles* du Pacte Mondial de l'ONU (convention 2021-2023).
La promotion et l'intégration dans l'emploi des personnes en situation de handicap	Charte « Entreprises et Handicap » sous l'égide de l'OIT (charte 2021 renouvelée tous les ans).
Diversité et ouverture sociale	Charte de la Diversité : en Allemagne, en France et en Norvège, signées en 2021 et renouvelées tous les ans, au Royaume-Uni, signée en 2018 et renouvelée tous les ans.
La non-discrimination des personnes LGBT+ dans le monde du travail	Charte Autre Cercle en France signée pour les années 2021-2023 avec pour objectif de fixer un cadre permettant de lutter contre les discriminations liées à l'orientation ou l'identité sexuelle dans le monde du travail.

2.7.1. POLITIQUE DE MIXITÉ

Une politique de mixité doit faire progresser les femmes au sein du Groupe et les accompagner dans leur évolution de carrière à tous les niveaux de l'entreprise. Des actions concrètes mettent cette politique en œuvre pour assurer, à terme, une représentation des femmes proportionnelle à leur poids dans l'effectif à tous les échelons de la Société. Une attention particulière est portée notamment au niveau du management et des instances dirigeantes.

Représentativité des femmes	2018	2019	2020	2021
Femmes au Conseil d'administration	46 %	50 %	42 %	42 %
Femmes au COMEX	0 %	0 %	12 %	17,6 %
Femmes Instances Dirigeantes	ND*	ND*	15 %	ND*
Femmes dans les 10 % des postes à plus haute responsabilité	18,0 %	18,0 %	18,6 %	19,4 %
Femmes embauchées	32,8 %	33,1 %	34 %	33 %
Femmes dans l'effectif	31,6 %	32,0 %	32,5 %	32,4 %

* *ND : Non disponible.*

La représentativité des femmes reste stable dans l'effectif à 32,4 % vs 32,5 % en 2020. Les femmes sur des postes d'ingénieures, consultantes, management de projets représentent 29,8 % vs 29,9 % en 2020. Cette proportion de femmes reste supérieure à celle du contingent de femmes dans les cursus scientifiques (28 %).

Augmenter la proportion de femmes dans l'effectif et le management

Le Groupe a mis en place un programme mixité « TogetHER For Greater Balance » impulsé par la Direction générale afin d'engager les collaborateurs dans un exercice d'intelligence collective innovant et faire émerger des idées et des bonnes pratiques.

Ce dispositif s'inscrit dans la durée. Il contribue à la prise de conscience de la nécessité de féminiser le secteur du numérique dans lequel les femmes sont largement sous-représentées. Il vise aussi à valoriser les initiatives et les réussites, collectées et partagées tout au long de l'année. Elles sont mises à disposition sur une plate-forme dédiée et accessible à l'ensemble des collaborateurs. Ce partage d'initiatives a pour objectif d'inspirer et de susciter des interactions entre les pays pour impulser une meilleure dynamique.

Les six types d'actions identifiés par le collectif et mises en œuvre sont :

Actions	Indicateurs 2021
Fixer des objectifs chiffrés pour suivre l'évolution de la représentation des femmes dans l'effectif et dans le management (proportion de femmes dans le recrutement, effectif, promotion). Indicateurs 2021-2025 : - 30 % de femmes au COMEX - 20 % de femmes dans les instances dirigeantes (avec une étape intermédiaire en 2023 à 17 % pour les femmes dans les instances dirigeantes).	**Stabilité des femmes dans l'effectif :** elles représentent 32,4 % de l'effectif (32,5 % en 2020). **Stabilité des femmes recrutées :** 33 % de femmes (34 % en 2020). **Reconversion aux métiers du numérique :** 26,4 % de femmes recrutées vs 33,3 % en 2020 (41,7 % du périmètre : France). **Proportion équilibrée de promotions entre les femmes et les hommes dans le Groupe** : 15,5 % de femmes promues vs 15,8 % d'hommes promus. Parmi les promotions, 32 % de femmes ont été promues vs 35 % en 2020. **Progression des femmes dans les 10 % des postes à plus hautes responsabilités** : 19,4 % vs 18,6 % vs 2020 sont occupés par des femmes.
Lancer des campagnes de sensibilisation Groupe « TogetHER For Greater Balance » portées par la Direction générale pour réaffirmer les engagements mixité.	Campagne de sensibilisation annuelle Groupe **« TogetHER For Greater Balance »** : **7 684 participants.** **Faits marquants Groupe** : cycles de conférences inspirantes animées par des experts internationaux (représentants d'ONU Femmes ou experts sur la place des femmes dans le numérique) à destination des collaborateurs du Groupe.

Actions	Indicateurs 2021
Former les collaborateurs à tous les niveaux pour conduire les évolutions culturelles et comportementales nécessaires à la progression des femmes (agir sur l'impact des stéréotypes sur les processus de décision, harcèlement sexuel, sexisme…).	5 011 collaborateurs formés aux enjeux de l'égalité F/H. 87 % du périmètre : Europe, Amérique du Sud, Afrique, Moyen Orient, Singapour **Faits marquants Groupe : « Gender Equality Tour »** avec l'organisation de sessions multiculturelles en cinq langues : 1 088 collaborateurs formés. « Agir pour prévenir le harcèlement sexuel et les agissements sexistes » : 3 923 collaborateurs formés. 72,8 % du périmètre : Europe, Amérique du Sud, Afrique, Moyen Orient, Inde et Singapour
Accompagner l'évolution de carrière des femmes avec des programmes de mentorat.	Programmes d'accompagnement des femmes pour accélérer la féminisation du management : au total 188 femmes mentorées vs 137 femmes en 2020. 82,5 % du périmètre : Europe et Inde
Promouvoir les rôles modèles pour susciter des vocations de femmes inspirantes du Groupe sous forme de témoignages, conférences, webinars, ou campagnes multimédia internes ou externes.	**Fait marquant Groupe : plate-forme « TogetHER For Greater Balance »** de partage des parcours inspirants de femmes Sopra Steria. Campagne dans les médias : #WomenWhoInspire en Espagne, vidéos de femmes inspirantes en Belgique.
Favoriser les réseaux mixtes pour faire découvrir et attirer les femmes dans le secteur du numérique par des interventions, notamment dans les écoles, collèges et lycées.	2 717 membres de réseaux mixtes (Europe et Inde) pour agir pour plus de mixité dans le secteur du numérique, en incluant davantage d'hommes dans la démarche. **Fait marquant en Italie :** promotion des filières STIM par une collaboratrice inspirante (rôle modèle) auprès de lycéennes dans le cadre du projet « Elis Training »
Enquête Great Place to Work	85 % vs 77 % en 2019 des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « le personnel est traité équitablement quel que soit son sexe ».

Accélérer la féminisation des instances dirigeantes « FID »

La féminisation des instances dirigeantes fait partie des trois priorités ESG du Groupe. Conformément aux exigences Afep-Medef, la Direction générale a élaboré des objectifs et un plan d'action pour accélérer la féminisation des instances dirigeantes (FID). Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, une gouvernance opérationnelle a été mise en place au plus haut niveau de l'entreprise pour suivre l'avancement de ce plan d'action.

La population FID cible regroupe :

- Le Comité Exécutif (COMEX Groupe) ;
- « L'encadrement supérieur », soit environ les 3 % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée appartenant aux deux niveaux hiérarchiques les plus élevés (futurs membres COMEX).

Actions	Réalisations 2021
Promotion des talents féminins pour les identifier et accélérer leur accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise.	29 % de femmes promues sur les plus hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise en phase avec la représentativité des femmes dans l'effectif.
Gestion des recrutements pour contribuer à l'atteinte des objectifs de représentativité des femmes sur les niveaux concernés en complément du dispositif de promotion interne.	16,4 % de femmes recrutées sur les plus hauts niveaux hiérarchiques.
Évolution des pratiques RH et managériales pour favoriser la mixité.	Mise en place d'objectifs de recrutement. Objectifs de féminisation des instances dirigeantes intégrés dans la définition de la part variable de la rémunération du management.
Actions d'accompagnement des talents féminins pour inciter et sécuriser les changements de postes en mettant en place des formations, du coaching ou du mentorat.	Mise en place de dispositif de mentorat (188 femmes mentorées). **Fait marquant en France : mise en place du programme Boost'Her,** un dispositif de mentorat, de coaching et de formation pour accompagner les talents féminins dans leur évolution au plus haut niveau de l'entreprise.

Objectif de l'indicateur de performance 2021-2025

L'ambition à terme est d'assurer une représentation des femmes proportionnelle à leur poids dans l'effectif à tous les échelons de la Société et plus particulièrement sur les plus hauts niveaux de l'entreprise.

- 30 % de femmes au COMEX,
- 20 % de femmes dans les instances dirigeantes (avec une étape intermédiaire en 2023 à 17 % pour les femmes dans les instances dirigeantes).

2.7.2. UNE POLITIQUE HANDICAP

Une politique handicap est déployée 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.

Le Groupe réaffirme son engagement et devient membre du ILO *Global Business and Disability Network*, initiative menée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ce réseau international d'entreprises a pour vocation de partager les bonnes pratiques dans les pays pour mieux recruter et intégrer des collaborateurs en situation de handicap.

Le Groupe s'engage à respecter les dispositions légales, la réglementation et les préconisations locales prévues pour l'emploi des personnes handicapées.

La divergence des définitions du handicap selon les pays ne nous permet pas de collecter des données homogènes et comparables.

Actions	Réalisations 2021
Favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.	2,96 % vs 2,48 % [(1)] de taux d'emploi en 2020.
Accompagner les collaborateurs en situation de handicap.	Poursuite du plan d'écoute et d'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap pendant la période Covid-19 et de télétravail.
Former et sensibiliser pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées.	6 000 collaborateurs sensibilisés (Groupe). 12 400 collaborateurs formés et sensibilisés vs 6 195 en 2020.
Faciliter l'accès à l'enseignement supérieur des lycéens et étudiants.	51 lycéens handicapés accompagnés dans le cadre du programme annuel HandiTutorat de soutien scolaire. 39 bourses allouées à des étudiants en situation de handicap (programme annuel).
Soutenir le développement du Secteur du Travail Protégé et Adapté (STPA).	Faciliter les achats inclusifs : ■ procédure d'achat vers les entreprises du STPA ; ■ référentiel de fournisseurs du STPA ; ■ partenariat avec le réseau national UNEA des EA (Entreprises Adaptées).
Encourager l'innovation pour faciliter le quotidien des personnes en situation de handicap.	« *Challenge Innovation Awards* » : trois projets sélectionnés portés par des collaborateurs en cours de réalisation. Une mobilisation des collaborateurs pour faire émerger des solutions pour faciliter le quotidien et l'autonomie des personnes handicapées.

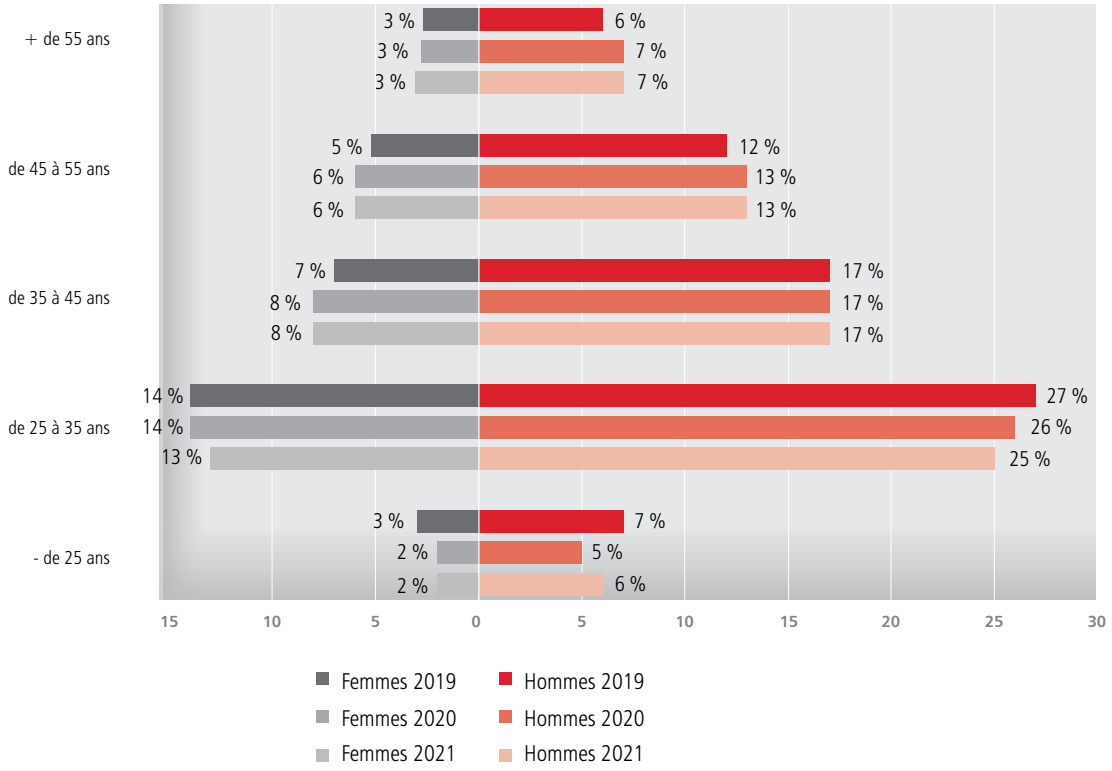
(1) En 2020 le taux publié de 2,21 % a été recalculé pour tenir compte des nouvelles règles de calcul entrées en vigueur issues de l'AGEFIPH en 2020 et non disponibles lors de la publication 2020.

Objectif de l'indicateur de performance 2021-2025 : Passer d'un taux d'emploi de 2,96 % à 3,30 %.

2.7.3. UNE POLITIQUE INTERGÉNÉRATIONNELLE

Une politique intergénérationnelle pour attirer les jeunes talents tout en respectant la représentativité des différentes générations. Le Groupe favorise la transmission des savoirs et des compétences, composante majeure de sa politique intergénérationnelle, en nommant un tuteur pour chaque nouvel embauché de moins de 25 ans.

La pyramide des âges, ci-dessous, représente la répartition par sexe et par âge des effectifs du Groupe (hors acquisitions). Elle reste stable depuis trois ans.



Actions	Réalisations 2021
Respecter l'équilibre dans la représentativité des générations.	7,9 % de l'effectif a moins de 25 ans (7,0 % en 2020) et 10,4 % a plus de 55 ans vs 9,9 % en 2020.
Faciliter la transition vers la retraite.	Mise en place du système de retraite progressive pour faciliter la transition vers la retraite. Session d'information à la retraite : 812 participants. 41,7 % du périmètre : France

2.7.4. UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes pour favoriser l'accès à l'éducation pour tous et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Cette politique est en accord avec le principe d'égalité des chances. Elle s'appuie sur une volonté de recrutement et de développement de jeunes talents. Le Groupe lance des actions concrètes, ci-dessous, notamment à destination des jeunes issus des quartiers prioritaires.

Actions	Réalisations 2021
Eclairer l'orientation : faire découvrir nos métiers dès le collège.	**327** collégiens issus des quartiers prioritaires accueillis dans le cadre de leur stage de 3e pour découvrir les métiers du numérique et démystifier les algorithmes en partenariat avec l'association Tous en Stage en France (41,7 % du périmètre).
Être à l'écoute et créer du lien soutenir dès le lycée accompagner les jeunes à comprendre le monde de l'entreprise pour soutenir et aider les jeunes à se familiariser avec le monde de l'entreprise.	**153** mentors et parrains pour accompagner les lycéens tout au long de l'année en France (41,7 % du périmètre).
Faciliter l'inclusion et l'insertion professionnelle : favoriser l'inclusion et la réinsertion professionnelle de jeunes éloignés de l'emploi.	**320** jeunes accompagnés vers une réinsertion professionnelle par une formation sur mesure aux métiers du numérique. 26,4 % de femmes (Engagement Manifeste de la reconversion des femmes aux métiers du numérique – Numeum). 43,1 % du périmètre : France et Tunisie
Former et sensibiliser à la non-discrimination.	3 357 collaborateurs formés en 2021. 100 % des acteurs recrutement formés à la non-discrimination en France. 96,3 % du périmètre : Afrique, Europe, Inde, Singapour
Enquête *Great Place to Work*	**93 %** (vs 89 % en 2019) des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « le personnel est traité équitablement quelles que soient son origine ethnique, sa religion, ses orientations sexuelles ».

Des programmes de reconversion aux métiers du numérique sur mesure pour favoriser l'insertion professionnelle d'un public éloigné de l'emploi.

Le Groupe mène depuis de nombreuses années en France plusieurs actions de reconversion aux métiers du numérique auprès d'un public éloigné de l'emploi. Ces actions sont menées annuellement en partenariat avec des structures d'aide à l'insertion comme l'EPEC, Pôle Emploi, la Maison des Jeunes Talents, ou plus récemment avec l'association Diversidays, et son programme national DéClics Numériques. Ce programme de reconversion aux métiers du numérique s'adresse à un public éloigné de l'emploi des quartiers populaires ou de zones rurales. Sopra Steria intervient pour promouvoir son programme de reconversion aux métiers du numérique et proposer des opportunités de carrière.

En Tunisie depuis 2018, un programme de reconversion sur quatre ans est également déployé auprès des demandeurs d'emploi. Les profils recrutés sont titulaires d'un diplôme BAC+3 et sont accompagnés vers un diplôme d'ingénieur BAC+5. Cet accompagnement porte notamment sur le financement de toute leur scolarité, la mise en place d'un dispositif de mentorat sur mesure pour veiller à une bonne intégration et d'un plan de formation spécifique.

Objectif 2022 : reconduire les actions et renforcer cette même dynamique au niveau du Groupe.

2.7.5. UNE POLITIQUE LGBT+

Une politique LGBT+ engagée au service du respect de la singularité de chacun. Cette démarche porte concrètement sur les engagements suivants :

- prévenir toute forme de discrimination liée à l'orientation sexuelle ou à l'identité de genre ;
- permettre aux collaboratrices et aux collaborateurs d'être eux-mêmes et de ne pas avoir à cacher leur orientation sexuelle ou leur identité de genre au travail ;
- veiller à l'égalité de traitement de toutes et tous, quelles que soient leur orientation sexuelle ou leur identité de genre. Soutenir les collaborateurs et collaboratrices victimes de propos ou d'actes discriminatoires.

Actions	Réalisations 2021
Former et sensibiliser	Campagne de sensibilisation interne, mise en place d'un espace intranet dédié.
Favoriser les réseaux internes	En France : des référents sont à l'écoute des signalements de « LGBTphobies ». En Norvège (135 membres) et au Royaume-Uni (141 membres), des réseaux internes ont été déployés.

2.8. Santé et sécurité et conditions de travail

La politique santé et sécurité au travail de Sopra Steria est en conformité avec les exigences réglementaires de chaque pays dans lequel le Groupe est implanté. Elle s'inscrit dans une démarche préventive des risques professionnels. Elle vise à préserver la santé et la sécurité des salariés et des sous-traitants, à améliorer leurs conditions de travail. Elle contribue au bien-être au travail mais également à un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Cette politique préventive et d'accompagnement repose sur une approche systématique articulée autour d'un plan d'action et de réalisations concrètes :

Actions	Réalisations 2021
Former et sensibiliser pour identifier et prévenir les risques professionnels.	24 615 collaborateurs formés dans le cadre du programme TechCare.
Mettre à disposition des salariés une cellule d'écoute, de soutien et d'accompagnement psychologique indépendante et accessible en permanence de manière anonyme, confidentielle et gratuite.	Déployée sur : 85,1 % du périmètre (Europe et Inde).
Analyser les dispositifs de protection, de prévoyance et les couvertures d'assurance de voyage et rapatriement dans les pays.	À actualiser en 2022.
Disposer d'un réseau d'acteurs pour agir au plus près du terrain : assistantes sociales, infirmières, médecine du travail, ergonomes, référents, managers, représentants du personnel...	100 % du périmètre.
Assurer un bon rythme de travail.	Télétravail sur l'ensemble des géographies : 2 à 3 jours de télétravail en fonction du contexte. Temps partiel choisi : 6,4 % vs 6,1 % en 2020. Le temps partiel n'est jamais imposé.
Manager les équipes avec bienveillance et valoriser le travail au quotidien.	Programme de formation pour accompagner les managers (travail hybride) et des outils mis à leur disposition (guides pratiques, coaching…).
Enquête *Great Place to Work*	**93 %** (vs 88 % en 2019) des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « les conditions de sécurité sont adéquates ». **85 %** (vs 82 % en 2019) des collaborateurs ayant répondu à l'enquête considèrent que « je peux prendre un congé lorsque je juge qu'il est nécessaire ».

En 2021, dans ce contexte sanitaire incertain, le Groupe a souhaité renforcer son dispositif d'accompagnement avec le déploiement du programme TechCare. Ce nouveau programme de formation et de sensibilisation a pour objectifs de prévenir les accidents, d'améliorer la santé et la sécurité, et de promouvoir le bien-être au travail et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle des collaborateurs.

Ce programme est multimodal (classes virtuelles, *e-learning*, webinars, guides…) et adapté à différentes cibles (recruteurs, collaborateurs, managers, référents RPS, assistants…). Cet accompagnement est renforcé pour les managers. Le programme s'articule autour de trois grands axes :

- **Santé et sécurité** pour prévenir les risques physiques et psychologiques : sécurité incendie, conduite en cas d'accident, travail sur écran, prévention des risques psychosociaux (RPS)… ;
- **Bien-être au travail** pour garantir un environnement de travail sain, prendre soin de soi et des autres et gérer ses émotions : ateliers de sophrologie, d'ergonomie, de yoga, webinars autour de la bienveillance et de l'énergie positive, savoir déconnecter… ;
- **Accompagner les nouvelles modalités de travail** hybrides : management à distance, gestion du retour sur site….

Les activités du Groupe relèvent du secteur tertiaire. Elles ne comportent donc pas d'activité à risque notamment en matière d'accidents du travail qui restent liés aux aléas du quotidien.

Indicateurs	2018	2019	2020	2021
Absentéisme (%)	ND*	ND*	ND*	2,7
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail (LTIFR)	ND*	ND*	ND*	0,12
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt et sans arrêt de travail (TRIFR)	ND*	ND*	ND*	0,21

** ND : non disponible.*
79,6% du périmètre : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Maroc, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Suisse, Tunisie.

Indicateurs France	2018	2019	2020	2021
Absentéisme (%)	2,5	2,6	2,5	2,7
Maladie professionnelle (nombre)	0	0	2	2
Taux de fréquence des accidents du travail	1,91	2,47	1,26	0,89
Taux de gravité des accidents du travail	0,056	0,033	0,013	0,013

41,7% du périmètre : France.

Objectif 2022 : poursuivre le déploiement du programme TechCare et étendre le périmètre aux pays francophones.

2.9. Dialogue social

Le dialogue social est un levier stratégique de performance pour une économie au service d'un collectif inclusif soutenu par les valeurs du Groupe. L'adhésion du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies s'inscrit dans la continuité de son engagement de respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective, en accord avec les principes des conventions de l'OIT.

Sopra Steria veille à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles même dans les pays non dotés d'un cadre institutionnel encadrant la reconnaissance du statut de représentants du personnel. Des politiques et des procédures non-discriminatoires sont mises en place à l'égard des représentants du personnel.

C'est dans ce contexte et dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays où le Groupe est implanté, que Sopra Steria a la volonté d'instaurer un dialogue social constructif avec les représentants du personnel. Ce dialogue porte sur des questions relatives à la stratégie de l'entreprise, à la politique économique et financière et à la politique sociale de l'entreprise.

Dans le cadre de projet de réorganisation, les sociétés du Groupe s'attachent à mener une action responsable afin d'accompagner le changement et guider la transformation en y associant leurs représentants du personnel.

Dès lors, les sociétés peuvent mobiliser de nombreux dispositifs d'accompagnement et de développement tels que la mobilité et la formation. De véritables parcours de formation individualisés peuvent être mis en œuvre, voire des programmes comme le programme « *Newskill* » présenté section 2.6. « Maintenir et développer les compétences » (page 112).

Les thèmes traités via les accords collectifs permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, d'assurer la mobilisation de tous autour du Projet d'Entreprise et de relever les défis de la transformation.

Le Groupe promeut ces principes dans sa Charte éthique disponible sur le site Internet accessible à toutes les parties prenantes – www.soprasteria.com, rubrique Éthique et conformité.

Les relations sociales sont placées dans chaque pays sous l'autorité du Directeur général et du DRH. Ils ont la responsabilité :

- d'animer les points réguliers avec les partenaires sociaux afin de répondre aux attentes sociales ;
- de mettre en place l'ensemble des instances légales en vigueur dans le pays.

Réalisations 2021

Accords collectifs	Réalisations 2021
Signatures accords	31 vs 56 signatures et déploiement d'accords sociaux structurants en 2020.
Accords en vigueur	357 vs 326 accords en vigueur en 2020.
Périmètre couvert par un accord d'entreprise	74,4 % du périmètre vs 74,2 % de collaborateurs couverts.

Objectif 2022 : poursuivre la dynamique d'un dialogue social constructif pour accompagner les évolutions du Groupe et réussir le déploiement des nouveaux accords.

3. Responsabilité environnementale : Trajectoire de neutralité carbone – « Zéro émission nette » dès 2028

Le changement climatique est l'un des plus grands défis auquel l'humanité est confrontée. Les gouvernements, les entreprises et la société civile doivent agir collectivement pour préserver les générations futures.

L'Union européenne a répondu à l'appel des Nations Unies visant à limiter la hausse de la température mondiale à 1,5°C en légiférant sur l'obligation d'atteindre une économie « Zéro émission nette » dès 2050.

Depuis près de 10 ans, Sopra Steria innove en faveur de l'environnement et est précurseur dans ce domaine. Le Groupe se positionne ainsi depuis plusieurs années dans les leaders de l'action contre le changement climatique et la préservation des ressources.

À travers notre feuille de route environnementale, nous contribuons de façon directe ou indirecte aux ODD suivants : 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 et 17.

3.1. Stratégie environnementale

Sopra Steria s'est engagé à atteindre « Zéro émission nette » dès 2028. Le Groupe contribue activement aux initiatives internationales visant à atténuer les risques climatiques et soutient la transition vers une économie bas carbone dans le cadre des services qu'il fournit à ses clients. Ses objectifs à long terme de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sont approuvés par le *Science Based Targets Initiative* (SBTi) et alignés sur une trajectoire climat compatible avec les 1,5°C.

3.1.1. LES ÉTAPES MARQUANTES DE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

2012	**Carbone neutre** par des projets d'évitement des émissions de GES pour les **déplacements professionnels**
2013	1re entreprise cotée en France avec un score 100 A au CDP *Climate*
2015	**Carbone neutre** pour les **activités directes** par des projets d'évitement des émissions de GES dues aux déplacements professionnels, bureaux et *data centers* sur site
2017	Objectifs de réduction des émissions de GES de l'ensemble du Groupe alignés sur **2°C validés par l'initiative *Science Based Targets***
2019	Objectifs de réduction des émissions de GES de l'ensemble du Groupe alignés sur **1,5°C validés par l'initiative *Science Based Targets***
2020	Lancement du programme **« Zéro émission nette »** dès 2028 incluant les émissions dues aux déplacements domicile-travail/télétravail et à la chaîne d'approvisionnement. « Zéro émission nette » par des projets de capture carbone pour les émissions non évitées des bureaux et *data centers* sur site
2021	Score de **A au CDP *Climate Change* pour la 5e année consécutive** « Zéro émission nette » par des projets de capture carbone pour les émissions non évitées des bureaux, *data centers* sur site et déplacements professionnels.

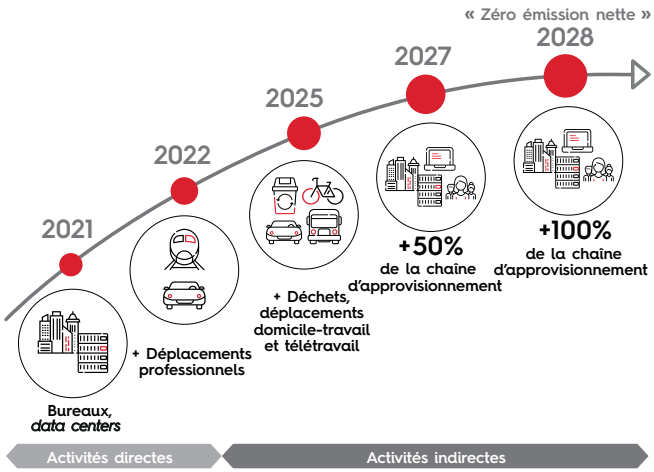
3.1.2. ADOPTION DES RECOMMANDATIONS DU TCFD, CDSB ET ANALYSE PAR SCÉNARIO

Sopra Steria continue de structurer son reporting environnemental et rend compte de ses risques et opportunités en conformité avec les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* **(TCFD)** en utilisant le cadre du *Climate Disclosure Standards Board* **(CDSB)**, et en intégrant les règles des nouvelles directives européennes et / ou nationales sur une base annuelle. Cet exercice apporte plus de transparence et de clarté à l'ensemble des parties prenantes. L'utilisation du cadre de référence proposé par le **CDSB** et le **TCFD** est séquencé dans cette section et rappelé dans la section 6. « Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB » (pages 152-154).

Nous utilisons les tendances développées dans ces scénarios pour déterminer les principaux domaines d'intervention dans lesquels nous devons développer des stratégies d'atténuation et d'adaptation pour nos opérations.

3.1.3. ATTEINDRE « ZÉRO ÉMISSION NETTE » DÈS 2028

TRAJECTOIRE « ZÉRO ÉMISSION NETTE » DÈS 2028



Notre objectif principal au cours des dix prochaines années est l'optimisation constante de notre consommation de ressources, la réduction continue de nos émissions de gaz à effet de serre et la compensation des émissions non évitées par investissement dans des projets de capture carbone conformément au programme « Climate Neutral Now » de l'ONU afin d'atteindre l'objectif « Zéro émission nette », en alignement avec une trajectoire 1,5°C, selon les étapes suivantes :

- D'ici fin 2022 : rendre « Zéro émission nette » nos activités directes (bureaux, data centers et déplacements professionnels) ;
- D'ici fin 2025 : intégrer aux activités couvertes par « Zéro émission nette » nos activités indirectes (déchets, trajets domicile-travail des collaborateurs et télétravail, énergie non incluse dans les Scopes 1 et 2) ;
- D'ici fin 2028 : inclure l'ensemble de la chaîne de valeur au programme « Zéro émission nette » en y ajoutant les achats de biens et services.

OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022	2025	2027	2028	2040
		Résultats		Objectifs				
SBTi 1	Réduire en valeur absolue les émissions de GES *Scopes* 1 et 2 (bureaux et *data centers* sur site)	-73,0 %	-76,2 %		-42 % (Base 2015)			
SBTi 2	Réduire en valeur absolue les émissions de GES *Scopes* 3-6 et 3-8 (déplacements professionnels et *data centers* hors-site)	-61,8 %	-78,6 %		-21 % (Base 2015)			
SBTi 3	Réduire les émissions de GES par collab. *Scopes* 1, 2 et 3-6 et 3-8 (Base 2015)	-74,0 %	-83,5 %					-85 % (Base 2015)
SBTi 4	Engager les fournisseurs du Groupe à maîtriser leurs émissions de GES	30,8 % sur 4 pays	38,6 % sur tous les pays		Fournisseurs du Groupe représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approv.			
SBTi 5	Engager les fournisseurs du Groupe à mettre en place des objectifs de réduction de GES	44,0 % de 70 % sur 4 pays	55,2 % de 70 % sur tous les pays		Engager 90 % de ces fournisseurs représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approv.			
	«Zéro émission nette»		Bureaux, *data centers* : 1,5 %	+ déplacements professionnels	+ déchets, déplacements domicile-travail	+ 50 % de la chaîne d'approv.	+ 100 % de la chaîne d'approv.	

Optimisation des ressources et réduction des émission

Compensation des émissions résiduelles par capture carbone

La première étape de ce programme « Zéro émission nette » se concentre sur l'optimisation de la consommation de ressources, la réduction des émissions de GES issues de nos activités directes puis sur la compensation des émissions non évitées par investissement dans des projets de capture carbone. Cette étape est pilotée par les trois objectifs validés par le *Science Based Targets initiative* (SBTi) suivants :

- Réduire en valeur absolue les émissions de GES issues des *Scopes* 1 et 2 (bureaux et *data centers* sur site, émissions fugitives incluses en 2021 et exclues en 2015) de 42 % d'ici 2025 par rapport à 2015 (Objectif SBTi I) ;
- Réduire en valeur absolue les émissions de GES issues du *Scope* 3 (déplacements professionnels et *data centers* hors-site) de 21 % d'ici 2025 par rapport à 2015 (Objectif SBTi II) ;
- Réduire de 85 % les émissions de GES par collaborateur issues des *Scopes* 1, 2 et 3 (déplacements professionnels, bureaux et *data centers* sur et hors-site, émissions fugitives incluses en 2021 et exclues en 2015) d'ici 2040 par rapport à 2015 (Objectif SBTi III).

Les deux étapes suivantes du programme couvrent les activités indirectes et notamment le recyclage de nos déchets la réduction des émissions de GES issues des trajets domicile-travail des collaborateurs, du télétravail et des achats de biens et services.

La réduction de l'empreinte environnementale de notre chaîne d'approvisionnement occupe une place majeure dans notre programme « Zéro émission nette ». Cet objectif, validé par le SBTi et aligné sur une trajectoire 1,5°C, porte sur notre engagement à ce que nos fournisseurs représentant au moins 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement, maîtrisent leurs émissions de GES et mettent en place, pour 90 % d'entre eux, des objectifs de réduction des émissions d'ici 2025.

L'objectif lié à nos fournisseurs et validé par le SBTi, se décline en trois 3 étapes clés :

- **De 2019 à 2023**, évaluer la part des fournisseurs représentant 70 % des émissions de GES de notre chaîne d'approvisionnement. La couverture de l'évaluation pourra s'élever à 80 % en 2022 et 100 % d'ici fin 2023 ;
- **De 2020 à 2025**, mesurer la part de GES des fournisseurs (représentant 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement), qui maîtrisent leurs émissions de GES (SBTi Target IV). Cette part pourra s'élever à : 30 % en 2023, 65 % en 2024, 100 % d'ici fin 2025 ;
- **De 2020 à 2025**, identifier la part des fournisseurs (représentant 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement) ayant mis en place des objectifs de réduction des émissions (SBTi Target V). Cette proportion pourra s'élever à 20 % en 2023, 45 % en 2024, 90 % d'ici fin 2025.

Le programme d'engagement des fournisseurs est déployé progressivement dans les pays où nous sommes fortement implantés, en encourageant communication et évaluation à l'aide de diverses plate-formes (CDP *Climate*, EcoVadis, Provigis…).

Tout au long de ce programme « Zéro émission nette », Sopra Steria continuera à dialoguer et à travailler avec les décideurs politiques et des organisations de premier plan, y compris les universités, pour incuber et développer des solutions innovantes.

Accompagner nos clients dans leur transition vers une économie bas carbone

Atteindre « Zéro émission nette » dès 2028 permet à Sopra Steria d'accompagner ses clients dans leur propre transition environnementale, notamment en s'appuyant sur les expertises développées par le Groupe pour sa stratégie environnementale et bas carbone et sur les expertises des équipes opérationnelles pour :

- **Optimiser les consommations et l'empreinte environnementale du numérique** : accélérer l'adoption de la durabilité numérique, notamment en sélectionnant l'infrastructure et les technologies les plus alignées sur les Objectifs de Développement Durable du client, en appliquant les principes d'écoconception au développement de solutions et en évaluant la valeur des nouveaux services par rapport à leurs coûts environnementaux ;
- **Favoriser l'émergence de nouveaux comportements et usages, en faveur d'une économie décarbonée** : s'appuyer sur le potentiel des nouvelles technologies pour développer des solutions innovantes en faveur de l'environnement et du climat.

Ce point est présenté dans la section 4.2.2. « Inclure la durabilité numérique dans notre proposition de valeur » (pages 136-138).

La gouvernance de la Responsabilité Environnementale est présentée dans la section 1.3. « Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise en appui des enjeux du Groupe » (pages 105-106).

3.2. Politique environnementale

3.2.1. SEPT AXES D'ACTION PRIORITAIRES

Une politique, déclinée autour de sept axes d'actions prioritaires, porte la stratégie environnementale du Groupe :

1. Extension de la certification ISO 14001 de notre Système de Management Environnemental (SME) fixant le cadre de la politique Groupe à l'évolution des enjeux environnementaux ;
2. Optimisation de la consommation des ressources dans la gestion de ses activités ;
3. Développement de la part des énergies renouvelables couvrant la consommation électrique et maintien au minimum de 95 % de couverture ;
4. Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) directes issues des bureaux, *data centers* et déplacements professionnels et des émissions indirectes ;
5. Contribution à l'économie circulaire en optimisant la durée de vie des équipements, la gestion des déchets, notamment les DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) ;
6. Engagement et contribution de l'ensemble de la chaîne de valeur (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires…) dans la démarche de progrès ;
7. Intégration des enjeux du Développement Durable dans la proposition de valeur (sobriété numérique, numérique durable, impact des solutions et services sur l'environnement).

Pour renforcer sa politique et la démarche de progrès associée, Sopra Steria a fait le choix de travailler avec des organismes internationaux de premier plan qui ont pour objectif d'engager les entreprises, les états, les ONG et la société civile dans la lutte contre le changement climatique.

3.2.2. SYNTHÈSE DES ÉMISSIONS DE GES PAR *SCOPE*

Le tableau suivant résume l'ensemble des émissions de GES par *Scope*, ainsi que par catégories. Le tableau donne également un aperçu de la raison pour laquelle certaines catégories ne sont pas applicables.

* Les résultats de 2021 concernant les émissions de la chaîne d'approvisionnement (*Scope* 3-1) comprennent pour la première fois 100 % de données réelles, ce qui donne une valeur plus précise par rapport aux années précédentes qui contenaient des données estimées. C'est la raison principale de la différence avec les données de 2020. Toutes les catégories de données couvrant notre chaîne de valeur en 2021 ont fait l'objet d'un audit indépendant pour la première fois.

		2019		2020		2021	
Scope	**Catégorie**	**%**	**Émissions** *(teqCO_2)*	**%**	**Émissions** *(teqCO_2)*	**%**	**Émissions** *(teqCO_2)*
***Scope* 1 (Bureaux + *data centers* sur site)**	Fuel, Gaz	0,8 %	2 664	1,0 %	2 315	0,9 %	2 526
	Émissions directes fugitives	0,6 %	2 048	0,6 %	1 403	0,4 %	1 124
***Scope* 2 (Bureaux + *data centers* sur site)**	Électricité, chauffage urbain	0,5 %	1 724	0,5 %	1 124	0,2 %	627
***Scope* 3**	3-1. Achat de produits et de services	65,8 %	221 311	80,6 %	189 406	87,3 %	259 011*
	3-3. Émissions liées à l'énergie non incluse dans les *Scopes* 1 et 2	1,6 %	5 464	1,6 %	3 833	1,5 %	4 439
	3-5. Déchets (DEEE, papier et carton, eau)	0,02 %	78	0,02 %	50	0,01 %	42
	3-6. Déplacements professionnels	10,2 %	34 310	4,9 %	11 559	2,3 %	6 957
	3-7. Trajets domicile-travail et télétravail des collaborateurs	19,9 %	66 778	10,1 %	23 714	7,3 %	21 716
	3-8. *Data centers* hors-site	0,4 %	1 250	0,5 %	1 132	0,05 %	141
	3-13. Locataires	0,1 %	494	0,2 %	509	0,1 %	151
SOPRA STERIA GLOBAL : EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	**TOTAL**	**100 %**	**336 120**	**100 %**	**235 045**	**100 %**	**296 733**

Scope	**Catégorie**	**Raisons d'exclusion**
***Scope* 3 Sous-catégories non-applicables**	3-2. Immobilisation des biens	Les émissions dues aux achats immobilisés sont incluses dans la sous-catégorie 1 du *Scope* 3
	3-4. Transport de marchandise amont	Inclus dans la sous-catégorie 1 du *Scope* 3
	3-9. Transport des marchandises aval	L'activité de Sopra Steria ne nécessite pas de transport ou de distribution de marchandises en aval
	3-10. Traitement des produits vendus	Sopra Steria ne vend pas de produits sujets à transformation
	3-11. Utilisation des produits vendus	Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Sopra Steria ne sont pas significatives
	3-12. Fin de vie des produits vendus	Les émissions liées au traitement en fin de vie des produits vendus par Sopra Steria ne sont pas significatives
	3-14. Franchise aval	Sopra Steria ne possède pas de franchises
	3-15. Investissements	L'empreinte environnementale des investissements de Sopra Steria dans d'autres sociétés n'est pas matérielle

3.3. Prise en compte des risques et opportunités climatiques dans la stratégie

L'analyse des impacts du changement climatique nourrissent les mises à jour annuelles de la cartographie générale des risques du Groupe. En raison de la nature de nos activités, de la variété des secteurs dans lesquels nous intervenons et du développement et du renforcement des actions de prévention et d'atténuation, l'exposition aux risques liés au changement climatique n'est pas classée parmi les principaux risques résiduels du Groupe dans l'analyse à cinq ans décrites dans la section 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel, pages 38 à 44.

3.3.1. PROCESSUS D'IDENTIFICATION

Conformément aux recommandations du TCFD, Sopra Steria a analysé qualitativement et quantitativement **deux scénarios climatiques :** le *Sustainable Development Scenario* (SDS) de l'Agence Internationale de l'Énergie (aligné sur l'Accord de Paris), et le scénario *Business as usual* RCP 8.5 du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.

Cette analyse permet d'identifier, chaque année depuis 2015, à horizon 2040, les risques physiques (augmentation de la probabilité d'événements climatiques extrêmes), les risques liés à la transition (nouvelle réglementation carbone) et les opportunités – dont les principales sont décrites section 4.2.2. « Inclure le numérique durable dans notre proposition de valeur » (pages 136-138).

Les risques et opportunités identifiés au niveau local ou niveau national sont remontés par les correspondants au Comité de Développement Environnemental du Groupe (GESC) qui en effectue une analyse plus approfondie. Les résultats de cette analyse sont présentés, lors du Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, aux responsables concernés pour prise en compte dans leurs programmes d'actions. Le cas échéant, les enjeux les plus significatifs pour le Groupe peuvent être traités lors de séances du Comité Exécutif Groupe et au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, qui soumettent leurs conclusions au Conseil d'administration.

La Directrice RE-DD, membre du Comité Exécutif du Groupe, informe directement le Comex de toute question environnementale ou climatique nécessitant une attention particulière et de toute décision à prendre.

Le détail de notre analyse est publié chaque année dans la réponse de Sopra Steria au questionnaire CDP *Climate Change*.

3.3.2. RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les risques et opportunités liés au changement climatique sont classés soit en risques physiques, soit en risques de transition (évolution du marché ou risque sur la réputation). Ils sont appréciés au regard de leur horizon temporel et de l'importance de leur impact.

Risques	Horizon Temporel	Importance de l'impact
Marché, changement de comportement des clients		
Perturbations dues aux événements climatiques de plus en plus violents et sévères et leurs impacts sur notre chaîne d'approvisionnement	Moyen terme	++
Risque physique, phénomènes météorologiques extrêmes tels que les cyclones et les inondations		
Changement des exigences environnementales de nos clients et impacts sur les types de solutions et de services que nous leur fournissons.	Moyen terme	++
Réputation, préoccupations accrues des parties prenantes		
Réputation de la marque pour notre succès sur le long terme auprès de toutes nos parties prenantes	Moyen terme	+

Opportunités	Horizon temporel	Importance de l'impact
Numérique durable		
Démarche d'éco-conception des évolutions et réduction de l'impact environnemental de l'utilisation des services numériques, tout en maintenant un niveau constant de qualité et de services.	Court terme	++
Numérique au service de la durabilité		
Tirer profit du potentiel des nouvelles technologies pour développer des solutions innovantes en faveur de l'environnement et du climat.	Court terme	++

3.3.3. RISQUES PHYSIQUES

- Définition du risque : Les risques physiques les plus importants pour Sopra Steria sont les conséquences de l'intensification, en impact et en fréquence, des événements climatiques extrêmes, tels que les cyclones ou les inondations. La magnitude potentielle est considérée comme intrinsèquement faible pour les propres implantations du Groupe, compte tenu de la répartition géographique actuelle et des processus en place. En revanche, le risque est plus prégnant dans la chaîne amont. Tout événement majeur touchant nos fournisseurs et partenaires pourrait générer des désorganisations dans l'approvisionnement des composants, la fabrication des équipements et leur transport. Ces situations pourraient entraîner des répercussions négatives sur la tenue de nos engagements opérationnels et contractuels envers nos clients.
- Gestion du risque : Des plans d'atténuation sont en place pour supprimer ou minimiser les conséquences de ces risques physiques. Il s'agit notamment de développer des accords d'approvisionnement alternatifs auprès de nos fournisseurs et

d'exiger qu'ils mettent en place des plans de continuité d'activité robustes, en mesure de répartir la production des sites touchés vers ceux qui ne sont pas affectés par l'événement climatique.

Les achats de composants et d'infrastructures informatiques et de télécommunication sont donc étroitement supervisés par la Direction des Achats et la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, car ces matériels sont principalement fabriqués dans des pays d'Asie et d'Extrême-Orient, où le risque climatique apparait nettement plus élevé. Les usines de fabrication du principal fournisseur de matériel informatique du Groupe sont réparties dans le monde entier, notamment en Inde, aux États-Unis, au Mexique et en Chine. Par le passé, ce fournisseur a subi des inondations dans l'une de ses plus grandes unités de production. En appliquant le plan d'atténuation prévu, Sopra Steria a pu réduire les impacts négatifs du retard de livraison des équipements, sans effets notables sur ses engagements envers ses clients.

3.3.4. RISQUES DE TRANSITION

Marché :

- Définition du risque : Un accroissement des exigences réglementaires en matière d'environnement dans le secteur des services numériques, mais aussi dans les secteurs d'activité de nos clients (les plus évidents étant par exemple celui de l'énergie et de l'aviation), pourrait obérer notre capacité à contribuer autant que nous le voulons à la nécessaire transition vers une économie bas carbone ;
- Gestion du risque : Nous abordons ce double enjeu :
  - en surveillant étroitement et en permanence les changements à venir dans notre secteur : veille juridique, participation à des initiatives internationales comme le programme *Climate Neutral Now*, échange avec les réseaux actifs sur ces sujets (*Green*IT.fr, Numeum, *European Green Digital Coalition*). Aucune amende environnementale et aucune sanction extra-financière n'a jamais été répertoriée dans le Groupe,
  - en maintenant notre *leadership* en matière de durabilité environnementale : performance dans la gestion de nos propres émissions de GES, développement continu de solutions et services qui contribuent à réduire l'impact environnemental des systèmes numériques (exemples : projet de numérisation de la gestion des indicateurs de performance environnementale pour un acteur majeur de l'aviation, appui à la stratégie de décarbonation dans le secteur de l'énergie avec la mise en place des modules de suivi et d'optimisation des consommations, projets mobilité bas carbone incitant les utilisateurs à adopter des modes de transport moins émetteurs) ; investissements dans des initiatives qui soutiennent les ambitions de transition environnementale de nos clients (exemples : participation au projet Boavizta et adhésion au référentiel NégaOctet, dédiés à la mesure d'impact environnemental des services numériques des organisations).

Réputation :

- Définition du risque : Toute difficulté à définir et à exécuter des plans d'actions proportionnés aux enjeux environnementaux auxquels la planète fait face pourrait dégrader la réputation construite de longue date, vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes, d'un groupe fortement soucieux de son engagement écocitoyen ;
- Gestion du risque : Il s'agit principalement pour le Groupe de s'engager, dès que cela est possible, à agir au-delà des exigences réglementaires. Ces actions comprennent le développement de la politique environnementale du Groupe, le renforcement du système de management environnemental en conformité avec la norme ISO 14001, la mise en œuvre des programmes à impact environnemental (« Zéro émission nette », sobriété numérique), celle du programme d'engagement des fournisseurs sur la réduction de leur empreinte environnementale, la réponse aux attentes spécifiques de nos clients (formation à l'analyse du cycle de vie de solutions numériques, sobriété numérique), la participation à des évaluations externes, ainsi que des interventions dans des événements majeurs liés à la lutte contre le changement climatique (intervention lors de la COP26 au Royaume-Uni en novembre 2021).

3.3.5. OPPORTUNITÉS POUR LE GROUPE

Sopra Steria adresse les opportunités commerciales liées à la lutte contre le réchauffement climatique et à la préservation des ressources en proposant des solutions innovantes à la fois en matière de numérique durable et de numérique au service de la durabilité, en ligne avec le programme « Zéro émission nette ».

Ces opportunités sont présentées section 4.2.2. « Inclure le numérique durable dans notre proposition de valeur » (pages 136-138).

L'ensemble des Risques et Opportunités de Sopra Steria est rendu public chaque année dans notre communication au CDP selon les directives de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD).

3.4. Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES

Le programme « Zéro émission nette » de Sopra Steria se concentre en premier lieu sur l'optimisation de la consommation de ressources et la réduction des émissions de GES issues de ses activités directes et indirectes.

3.4.1. ACTIVITÉS DIRECTES

L'impact environnemental de nos activités directes est relatif à nos bureaux, nos *data centers* sur site et hors-site, et aux déplacements professionnels du Groupe.

Approche simplifiée pour déterminer l'impact de la crise sanitaire sur nos activités directes

Nous avons adopté les hypothèses et principes suivants pour attribuer les réductions d'émissions provenant des activités directes aux effets de la pandémie :

- Utiliser 2019 comme dernière année non pandémique et 2020 et 2021 comme années pandémiques.
- Utiliser les réductions moyennes annuelles constatées entre 2015 (l'année de référence pour nos objectifs SBTi) et 2019 pour estimer proportionnellement les réductions des émissions de GES au cours des années pandémiques afin d'isoler l'impact de réduction hors Covid.
- Attribuer les réductions restantes aux effets de la crise sanitaire.

L'impact de (ou réduction due à) la crise sanitaire sur les émissions de GES dépend de l'activité qui en est à l'origine ; ainsi, l'impact dû à la crise sanitaire est plus significatif sur les émissions du *Scope* 3-6 (déplacements professionnels), que sur celles du *Scope* 1 (bureaux et *data centers* sur site), et du *Scope* 3-8 (*data centers* hors-site). L'impact de la crise sanitaire sur les émissions du *Scope* 2 est non significatif, par conséquent la réduction des émissions relatives au *Scope* 2 due à la crise sanitaire n'a pas été calculée.

Réduire la consommation de ressources et les émissions de GES issues de nos activités directes

- **Aligner nos résultats sur la trajectoire SBTi**

Sopra Steria a réduit ses émissions issues de ses activités directes globales de 83,5 % en 2021 par rapport à 2015 (effets pandémie inclus). Ce résultat est proche de l'objectif SBTi III mentionnant une réduction de 85 % en 2040 par rapport à 2015. Cette diminution, principalement due à la crise sanitaire en 2021, aurait été de 50 % hors effets pandémie. L'intensité de nos émissions dues aux activités directes globales en 2021 était de 0,24 teqCO_2 par collaborateur (effets crise sanitaire inclus) ; elle aurait été de 0,8 teqCO_2 par collaborateur, effets de la pandémie exclus.

- **Renforcer le déploiement du Système de Management Environnemental (SME)**

L'optimisation de la consommation de ressources notamment d'énergie et d'eau est pilotée via le Système de Management Environnemental (SME) du Groupe, basé sur la certification ISO 14001 : 2015 sur la majeure partie de nos géographies.

Certification ISO 14001 en place : Allemagne, Espagne, France, Inde, Italie, Norvège, Pologne, Royaume-Uni et Suède. Le site de Limonest en France a reçu sa certification ISO 14001 : 2015 en janvier 2022.

Optimiser la consommation d'énergie et d'eau dans nos bureaux et *data centers*, et réduire leurs émissions

La réduction de la **consommation d'énergie et d'eau** dans nos bureaux et *data centers* est opérée grâce à la mise en place des actions suivantes :

- Choix de nouveaux bâtiments présentant les meilleures références environnementales (BREEAM, HQE, LEED) ;
- Choix de nouveaux équipements informatiques écolabellisés (Energy Star® 7.0, EPEAT® Gold) ;
- Utilisation généralisée des outils collaboratifs pour limiter l'envoi de courriels et de documents volumineux ;
- Utilisation de *data centers* disposant d'un système de refroidissement efficace et d'un faible PUE (*Power Usage Effectiveness*), comme à Oslo Digiplex (1,1) et Oslo Rata (1,2).

Grâce à ces actions, la consommation d'énergie (fuel, gaz, biodiesel, chauffage urbain, électricité) par collaborateur a été réduite de 30,1 % entre 2015 et 2021.

Les fermetures de bureaux dues à la pandémie ont provoqué une réduction importante de la consommation d'électricité et de chauffage urbain ainsi que du chauffage de nos bureaux et des services associés. Nous attribuons à la pandémie environ la moitié de la réduction (des émissions de *Scope* 1) en 2021 par rapport à 2019 (la dernière année non pandémique). Le reste de la réduction est principalement dû à la réduction des émissions fugitives. L'impact de la crise sanitaire sur les émissions du *Scope* 2 est non significatif. La réduction est principalement due à l'augmentation de la proportion d'énergies renouvelables dans l'électricité que nous consommons sur site.

Pour minimiser les fuites et le gaspillage d'eau, Sopra Steria pilote la consommation d'eau et a réduit la consommation d'eau par collaborateur de 56,8 % entre 2017 et 2021.

CONSOMMATION DE RESSOURCES – ACTIVITÉS DIRECTES

Indicateurs	Objectif	Année de référence	2019	2020	2021
Énergie bureaux		**2015**			
Consommation en valeur absolue *(MWh)*	Réduire la consommation d'énergie par collaborateur ; en France, réduire de 40 % la consommation d'énergie absolue dans les bâtiments tertiaires d'ici 2030 (conformément à la loi ELAN) [1]	61 625	73 126	59 615	58 638
Consommation par collaborateur *(MWh/collaborateur)*		1,98	1,62	1,30	1,25
Énergie *data centers* sur site		**2015**			
Consommation en valeur absolue *(MWh)*		14 561	9 063	9 714	8 467
Consommation par collaborateur *(MWh/collaborateur)*		0,38	0,20	0,21	0,18
Énergie *data centers* hors-site		**2015**			
Consommation en valeur absolue *(MWh)*		20 223	16 621	15 949	15 461
Consommation par collaborateur *(MWh/collaborateur)*		NA	0,37	0,35	0,33
Énergies renouvelables		**2015**			
Couverture par des énergies renouvelables de la consommation d'électricité dans les bureaux et *data centers* sur site	Augmenter la part d'énergies renouvelables couvrant la consommation d'électricité du Groupe (dans ses bureaux et *data centers* sur site) au-delà de 85 %.	20,4 %	90 %	95 %	99,2 %
Eau bureaux		**2017**			
Consommation en valeur absolue *(m³)*	Piloter la consommation d'eau pour minimiser les fuites et le gaspillage.	244 480	246 985	164 250	121 926
Consommation par collaborateur *(m³/collaborateur)*		6,00	5,50	3,60	2,59

En 2021, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT) et inclut les effectifs des acquisitions réalisées jusqu'en novembre 2021 inclus, notamment les acquisitions Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services et Labs. Les effectifs des acquisitions réalisées en décembre 2021, EGGS Design et EVA Group ne sont pas inclus. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017.
En 2020, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT), et inclut les nouvelles acquisitions Sodifrance, Anteo (Consulting, E-Business Solutions), Holocare, cxpartners.
En 2019 le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte les sociétés SAB et Sopra Financial Technology Gmbh.

(1) ELAN : évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019.

Afin de **réduire les émissions de GES** de ses bureaux et *data centers* sur site, Sopra Steria continue de couvrir une forte proportion de sa consommation électrique par des **énergies renouvelables** via l'achat de contrats d'électricité verte en direct auprès des fournisseurs ou en utilisant des certificats de garantie d'origine (GO et REGO en France, en Espagne, en Norvège, en Suisse, en Pologne, en Italie, en Belgique, aux Pays-Bas, au Luxembourg, à Monaco, en Allemagne, en Autriche, en Bulgarie et au Royaume-Uni) ou des certificats internationaux d'énergie renouvelable (I-REC au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Maroc, au Sénégal, en Tunisie, au Liban, aux Émirats arabes unis, en Inde, au Brésil, en Chine, aux États-Unis et à Singapour).

L'objectif de 85 % a été largement dépassé dès 2019, il a encore progressé en 2021 en portant à 99,2 % la part des énergies renouvelables couvrant la consommation électrique de Sopra Steria. La pandémie n'a pas eu d'impact matériel sur les activités des *data centers* sur site et hors-site. La réduction des émissions constatée sur les *data centers* est principalement due à l'augmentation de la proportion d'énergies renouvelables dans l'électricité consommée.

- **Réduire les émissions issues des déplacements professionnels**

Pour réduire les émissions de GES issues des déplacements professionnels de ses collaborateurs, Sopra Steria applique un prix carbone interne et fournit à chaque pays son empreinte environnementale liée aux déplacements professionnels. Ces actions de sensibilisation, associées au développement d'outils de communication performants, à l'usage de moyens de transports alternatifs plus verts et à l'impact drastique de la restriction de mouvements dû à la crise sanitaire, ont permis de réduire les émissions de GES par collaborateur provenant des **déplacements professionnels** de 41 % en 2021 par rapport à 2020 (soit une réduction en valeur absolue de 40 %), et de 84 % par rapport à 2015 (les hôtels sont inclus depuis 2016 et les *joint-ventures* depuis 2017). L'impact de la réduction attribué à la crise sanitaire est importante (de l'ordre de 70 % à 75 % en valeur absolue) par rapport à 2019, la dernière année sans Covid.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES – ACTIVITÉS DIRECTES

Indicateurs	*Scope*	Objectif	Année de référence	2019	2020	2021
Déplacements professionnels, bureaux, *data centers* sur et hors-site et émissions fugitives	**1 2 3**		**2015**			
Émissions en valeur absolue *($teqCO_2$)*	o o o	Mettre en place un prix carbone interne virtuel relatif aux déplacements professionnels dans les principales géographies du Groupe d'ici **2025**.	51 192	41 996	17 533	11 375
Réduction des émissions par collaborateur par rapport à 2015 *($teqCO_2$/collaborateur)*			NA	- 36,7 %	- 74,0 %	- 83,5 %
Bureaux			**2015**			
Émissions en valeur absolue *($teqCO_2$)*	o o	Intégrer les déplacements professionnels, les bureaux, les *data centers* du Groupe, les émissions fugitives dans le programme **« Zéro émission nette »**.	15 234	4 336	3 400	3 125
Réduction des émissions par collaborateur par rapport à 2015 *($teqCO_2$/collaborateur)*			NA	- 76 %	- 81 %	- 83 %
***Data centers* sur site**			**2015**			
Émissions en valeur absolue *($teqCO_2$)*	o o		2 726	54	39	27
Réduction des émissions par collaborateur par rapport à 2015 *($teqCO_2$/collaborateur)*			NA	- 98,3 %	- 98,8 %	- 99,3 %
***Data centers* hors-site**			**2015**			
Émissions en valeur absolue *($teqCO_2$)*	o		1 227	1 250	1 132	141
Réduction des émissions par collaborateur par rapport à 2015 *($teqCO_2$/collaborateur)*			NA	- 13 %	- 23 %	- 91 %
Émissions fugitives			**2017**			
Émissions en valeur absolue *($teqCO_2$)*	o o	Objectifs SBTi I et III	1 725	2 048	1 403	1 124
Réductions des émissions par rapport à 2017 *($teqCO_2$)*			NA	19 %	- 19 %	- 35 %
Déplacements professionnels*			**2015**			
Émissions en valeur absolue *($teqCO_2$)*	o	Objectifs SBTi II et III	32 005	34 310	11 559	6 957
Émissions par collaborateur *($teqCO_2$/collaborateur)*			NA	0,80	0,30	0,15
Activités directes par chiffre d'affaires / EBITDA *pro forma***			**2018**			
Ratio émissions des activités directes / chiffre d'affaires *($teqCO_2$/M€)*	o o o		11,0	9,5	4,1	2,4
Ratio émissions des activités directes / EBITDA *pro forma*** *($teqCO_2$/M€)*			122,3	102,9	46,4	25,4

Concernant l'énergie, les émissions sont calculées dans le cadre du GHG Protocol de Greenstone, et à partir de facteurs d'émission de mélange résiduel publiés par Association of Issuing Bodies. Concernant les déplacements professionnels, les facteurs d'émissions sont issus du GHG Protocol. Pour 2021, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT) et inclut les effectifs des acquisitions réalisées jusqu'en novembre 2021 inclus, notamment les acquisitions Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services et Labs. Les effectifs des acquisitions réalisées en décembre 2021, EGGS Design et EVA Group ne sont pas inclus. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017. Pour 2020, le périmètre de calcul des indicateurs comprend toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle opérationnel (et inclut donc les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT) et inclut toutes les sociétés acquises au cours de l'année. Pour 2019, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte SAB et Sopra Financial Technology Gmbh. Pour les autres années, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2MoRO.

** Données prenant en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne. En l'excluant, les valeurs s'élèveraient à : 7 402 $teqCO_2$ en 2021, 12 698 $teqCO_2$ en 2020, 37 164 $teqCO_2$ en 2019, 38 176 $teqCO_2$ en 2018, 38 133 $teqCO_2$ en 2017 et 36 555 $teqCO_2$ en 2016.*

*** EBITDA pro forma tel que calculé au chapitre 5 en note 12.5.1*

Compenser les émissions non évitées issues des activités directes

Sopra Steria choisit d'investir dans des projets de compensation par capture carbone, conformément à son projet *Climate Neutral Now*, ce qui lui a permis d'atteindre l'objectif « Zéro émission nette » sur l'ensemble de ses activités directes en avance d'un an sur son objectif.

Depuis 2015, les émissions des bureaux, des *data centers* (émissions fugitives incluses) et des déplacements professionnels sont carbone neutre. En 2020, le Groupe a intégré les émissions issues de ses bureaux et *data centers* dans le programme *Climate Neutral Now* des Nations Unies. Ces émissions ont été compensées par des projets de capture carbone par **afforestation** [(1)] dans le cadre du programme « Zéro émission nette ». Sopra Steria a choisi d'investir dans le projet d'afforestation **CEIBO situé dans l'est de l'Uruguay.** Ce projet couvre environ 22 000 hectares de terre et son objectif est de convertir les prairies dégradées par une longue histoire de pâturage du bétail en plantations forestières bénéfiques qui aideront à la restauration de la terre, en améliorant la qualité des sols grâce à la rétention d'eau et à l'administration de micronutriments au sol, et en prévenant l'érosion des sols. Ces plantations forestières bien gérées produisent du bois à longue durée de vie tout en séquestrant de grandes quantités de dioxyde de carbone provenant de l'atmosphère. Les émissions de GES séquestrées par le boisement de ce projet sont vérifiées par *Verified Carbon Standard* (VCS) et ont obtenu la certification *Compliance Certification Board* (CCB).

En 2021, Sopra Steria a intégré les déplacements professionnels au programme « *Climate Neutral Now* » et est devenu « Zéro émission nette » pour toutes ses activités directes, un an avant l'objectif fixé.

Agir en faveur de la biodiversité

Sopra Steria doit se conformer aux six objectifs environnementaux de la taxonomie européenne, dès 2021 sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, puis au cours des années suivantes, en identifiant l'éligibilité puis l'alignement de ses activités au regard de l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et le contrôle de la pollution, et la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Quelques exemples de contribution à la biodiversité :

Depuis 2014, nous entretenons des ruches sur l'un de nos bureaux à Bruxelles et depuis 2017 sur un site à Hambourg. Nous contribuons à protéger les races d'abeilles européennes et la biodiversité locale dépendante des pollinisateurs.

En partenariat avec la Fondation de la Mer, Sopra Banking a soutenu la Journée Internationale de la Biodiversité des Nations Unies le 22 mai 2021. En Inde, Sopra Steria mène des campagnes de plantation d'arbres et suit la progression de ces plantations.

Le projet CEIBO d'afforestation en Uruguay et de capture d'émissions de GES présenté section 3.4.1. « Activités directes » (page 129) contribue également à l'action du Groupe en faveur de la biodiversité. Sur le terrain, les études environnementales et études d'impact sont réalisées par une équipe d'experts. Sur la base des résultats obtenus, la gestion et le suivi des plans d'afforestation sont élaborés afin de restaurer les systèmes naturels qui ont pu être affectés par des pratiques antérieures telles que l'agriculture, l'élevage ou d'autres activités. Une surveillance régulière est effectuée afin d'évaluer les effets des opérations forestières sur le sol, la pollution et les écosystèmes. Des études sur la faune sont menées pour déterminer les espèces, leur composition et leur distribution. Les résultats de ces études fournissent des informations sur l'interaction et la dynamique des différentes espèces en lien avec l'activité forestière et permettent ainsi de formuler des recommandations en matière de gestion forestière et/ou l'établissement de zones de valeur de conservation.

3.4.2. ACTIVITÉS INDIRECTES

Les activités indirectes comprennent le traitement des déchets, les déplacements domicile-travail et le télétravail, l'achat de biens et de services.

Réduire la consommation de ressources et les émissions de GES issues de nos activités indirectes

Afin d'optimiser les ressources consommées par ses activités indirectes et réduire les émissions liées, Sopra Steria a déployé en 2021 des campagnes de sensibilisation visant à encourager la réduction des impressions de documents papier et l'augmentation de la durée de vie des équipements électriques et électroniques (optimisation de la gestion des DEEE).

Le Groupe poursuit également son programme d'achats responsables visant à sélectionner des fournisseurs qui répondent à ses exigences et s'engagent à réduire leur impact sur l'environnement.

- **Renforcer notre contribution à l'économie circulaire**

Papier et carton

Pour réduire les **déchets de papier et de carton**, Sopra Steria optimise les impressions et mène des campagnes de sensibilisation pour changer le comportement des collaborateurs. Cette année, une augmentation des déchets de papier et cartons de 73,6 % par rapport à 2020 a été constatée en raison d'une meilleure qualité de données récoltées, notamment dans les Déchets Industriels Banals (DIB) au Royaume-Uni. Cependant, la consommation de papier par collaborateur a pour sa part été réduite de 32, % entre 2017 et 2021. Dans **le cadre d'une démarche d'achat responsable de papier**, en 2021 la part de papier certifié écologiquement responsable (FSC 100 %, FSC Mixte et PEFC) a augmenté de 4 % par rapport à 2020 en excluant le Royaume-Uni, qui revoit sa politique d'achats par typologie de produit afin de favoriser l'achat de papier certifié. D'autre part, 99,8 % des déchets de papier et carton ont été recyclés en 2021.

Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques – DEEE

Pour maximiser la durée de vie des **déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)**, le Groupe fait appel à des fournisseurs spécialisés pour les collecter et les éliminer, en **maximisant les possibilités de réutilisation et de seconde vie**. En 2021, plus de 99,5 % des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) ont été réutilisés ou recyclés, et ont profité d'une seconde vie. Il y a aussi eu le déport de collecte et rétention de DEEE pour prévenir une pénurie.

Sopra Steria ne produit pas de **déchets dangereux** au sens des définitions ROHS et REACH. Dans ses activités de travail, le Groupe produit des DEEE considérés comme dangereux au sens de la « Décision n° 2000/532/CE du 03/05/00, de la directive 75/442/CEE du Conseil relative aux déchets », et maximise le réemploi de ses équipements électriques et électroniques dès qu'ils sortent de son inventaire.

En 2021, la part des DEEE dangereux n'ayant pas de seconde vie, est de 0,08 % du total des DEEE et déchets de papier et carton.

(1) L'afforestation ou boisement est une plantation d'arbres ayant pour but d'établir un état boisé sur une surface longtemps restée dépourvue d'arbre, ou n'ayant éventuellement jamais appartenu à l'aire forestière. Elle se distingue du reboisement ou de la reforestation qui sont réalisés par l'homme sur une surface déboisée par lui.

CONSOMMATION DE RESSOURCES – ACTIVITÉS INDIRECTES

Indicateurs	Objectif	Année de référence	2019	2020	2021
Déchets d'équipements électriques et électroniques – DEEE		**2017**			
Quantité en valeur absolue *(kg)*	Donner une seconde vie à 100 % de nos DEEE d'ici **2025** (réutilisation par la revente et le don, récupération de la chaleur ou des matières premières pour le recyclage).	82 609	82 947	64 657	62 541
Quantité par collaborateur *(kg/collaborateur)*		2,10	1,90	1,50	1,34
Part ayant une seconde vie		96,2 %	97,0 %	97,0 %	99,5 %
Déchets papier et carton*		**2017**			
Quantité en valeur absolue *(kg)*	Recycler 100 % de nos déchets de papier et carton d'ici **2025** par récupération de la chaleur ou des matières premières.	435 196	415 122	194 418	337 455
Quantité par collaborateur *(kg/collaborateur)*		10,80	9,40	4,40	7,25
Part des déchets collectés séparément et recyclés		97,0 %	96,0 %	99,7 %	99,8 %
Papier acheté		**2017**			
Quantité achetée en valeur absolue *(kg)*	Réduire la consommation de papier et augmenter l'utilisation de papier labellisé écoresponsable.	112 409	96 873	39 132	23 549
Quantité achetée par collaborateur *(kg/collaborateur)*		3,00	2,40	0,90	0,51

En 2021, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT) et inclut les effectifs des acquisitions réalisées jusqu'en novembre 2021 inclus, notamment les acquisitions Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services et Labs. Les effectifs des acquisitions réalisées en décembre 2021, EGGS Design et EVA Group ne sont pas inclus. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017.
En 2020, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT), et inclut les nouvelles acquisitions Sodifrance, Anteo (Consulting, E-Business Solutions), Holocare, cxpartners.
En 2019 le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte les sociétés SAB et Sopra Financial Technology Gmbh.
** Données prenant en compte le changement de méthodologie au Royaume-Uni. Avec l'ancienne méthodologie, en 2021, nous aurions 150 663 kg de déchets papier et carton.*

Inciter notre chaîne d'approvisionnement à maîtriser son empreinte environnementale

Sopra Steria a mis en place un programme pour sensibiliser et mobiliser ses fournisseurs et partenaires en les incitant à réduire leur impact environnemental. Ce programme est fondé sur la charte Fournisseur du Groupe qui rappelle que le fournisseur ou partenaire s'engage à :

- Réduire l'impact environnemental de ses sites, produits, services et activités, ainsi qu'à contribuer aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre associées ;
- Prévenir la pollution issue de ses activités ;
- Contribuer à l'économie « Zéro émission nette » ;
- Préserver les ressources naturelles et la biodiversité ;
- Maîtriser les risques liés à l'utilisation de produits chimiques et de matières dangereuses ;
- Favoriser l'économie circulaire, gérer les déchets en les réduisant au minimum et maximiser leur recyclage.

La mesure de l'empreinte environnementale des achats de biens et services de Sopra Steria et son pilotage contribuent à la réalisation des objectifs SBTi.

En 2021, nous avons mesuré l'intégralité (100 %) de la part de nos fournisseurs représentant 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement. Le Groupe a poursuivi l'évaluation de ses fournisseurs via les plate-formes Provigis, EcoVadis et CDP. Pilotant ses objectifs SBTi IV et SBTi V, Sopra Steria a constaté que 55 % de ses fournisseurs représentant 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement maîtrisent leurs émissions de GES et ont un objectif de réduction de leurs émissions.

Le Groupe a augmenté son niveau de vérification en obtenant en 2021 un niveau d'assurance modérée validé par l'OTI couvrant l'analyse des données résiduelles du Groupe. Le périmètre a été étendu, passant de quatre pays en 2020 (France, Allemagne, Italie et Espagne) à l'ensemble des pays du Groupe en 2021. Cette approche nous a permis d'estimer les émissions totales résiduelles de GES issues des achats du Groupe à 259 011 teqCO_2 en 2021 en utilisant la méthode des facteurs d'émission recommandée par l'ADEME. Ces émissions ont augmenté de 37 % par rapport à 2020, en raison de données plus précises et d'une augmentation significative de notre périmètre d'étude. L'objectif est de continuer d'étendre le programme d'évaluation des fournisseurs du Groupe et d'encourager ces fournisseurs à se fixer des objectifs de réduction des émissions d'ici 2025. **Un programme de formation des acheteurs du Groupe et de sensibilisation de nos fournisseurs sera déployé en 2022.**

Mesurer l'empreinte environnementale de nos déchets

Cette année, le groupe Sopra Steria a mesuré les émissions produites par ses DEEE et papier-carton collectés selon leur type de traitement, et par ses eaux usées en utilisant les facteurs d'émission DEFRA [(1)]. En 2021, l'empreinte environnementale de nos déchets, faiblement matérielle, est de 42 teqCO_2.

Mesurer l'empreinte environnementale des déplacements domicile-travail et du télétravail de nos collaborateurs

Nous avons mené une enquête sur les habitudes de déplacement des collaborateurs en France et en Inde afin de connaître les distances parcourues et par quels moyens ils se rendent au travail. Nous avons ajusté ces distances pour tenir compte de la proportion de collaborateurs travaillant à domicile en raison de la pandémie de Covid. De plus, nous avons corrigé les chiffres des émissions liées aux déplacements domicile-travail en ajoutant les émissions dues à l'énergie consommées par les personnes travaillant à domicile (équipement informatique, chauffage/climatisation).

Nous avons utilisé les données sur les habitudes de déplacement des collaborateurs en France afin d'estimer les distances parcourues par les collaborateurs au Royaume-Uni, et avons calculé les émissions associées de la même manière que pour la France.

Ensemble, la France, le Royaume-Uni et l'Inde représentaient 67 % des collaborateurs du groupe Sopra Steria en 2021. Nous avons estimé les émissions dues aux déplacements domicile-travail et au travail à domicile des 33 % restants en utilisant comme référence les usages des collaborateurs en France.

Les émissions domiciles-travail, auditées pour la première fois en 2021, représentent 21 716 teqCO_2. Nous avions dans le cadre de notre réponse CDP estimé l'empreinte environnementale de ces émissions et celles-ci comptaient pour 21 573 teqCO_2 en 2020 et 66 778 teqCO_2 en 2019.

Nous pouvons donc voir que les émissions dues au déplacements domicile-travail et au télétravail de nos collaborateurs ont été divisées par trois en 2021 par rapport à 2019. 2021 note un changement des habitudes de travail initié par la crise sanitaire qui privilégie le télétravail. Ainsi, en France, les collaborateurs ont passé 85 % de leur temps en télétravail, soit 4,25 jours par semaine (contre 1 jour par semaine en 2019). Nous avons une politique flexible de travail à domicile correspondant aux exigences de nos clients et aux attentes de nos employés, toujours alignée sur les lois des pays et les recommandations des autorités sanitaires. Cela nous permet d'évoluer dans une fourchette de 0 à 100 % de télétravail.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES – ACTIVITÉS INDIRECTES

Indicateurs		Objectif	Année de référence	2019	2020	2021
Achats (hors émissions issues des déplacements professionnels, bureaux, *data centers* sur et hors-site, émissions fugitives)			**2018**			
Émissions en valeur absolue *(teqCO_2)*			246 447	221 311	189 406	259 011*
Ratio émissions résiduelles / chiffre d'affaires *(teqCO_2/€m)*			60,2	49,9	44,4	55,3
Ratio émissions résiduelles / EBITDA *pro forma*** *(teqCO_2/€m)*		**Réduction de la consommation de ressources**	666,8	542,0	501,5	578,4
Trajets domicile-travail et télétravail des collaborateurs* **			**2019**			
Émissions en valeur absolue *(teqCO_2)*			-	66 778	23 714	21 716
Émissions par collaborateur *(teqCO_2/collaborateur)*	***Scope* 3**	**Réduction des émissions de GES**	-	1,48	0,52	0,46
Déchets d'équipements électriques et électroniques – DEEE			**2017**			
Émissions en valeur absolue *(teqCO_2)*			1,75	1,75	1,37	0,73
Émissions par collaborateur *(teqCO_2/collaborateur)*		**Capture des émissions de carbone**	0,00004	0,00004	0,00003	0,00002
Déchets papier et carton			**2017**			
Émissions en valeur absolue *(teqCO_2)*			9,27	8,84	4,14	7,97
Émissions par collaborateur *(teqCO_2/collaborateur)*			0,00023	0,00020	0,00009	0,00017
Eaux usées			**2017**			
Émissions en valeur absolue *(teqCO_2)*			66,50	67,18	44,68	33,16
Émissions par collaborateur *(teqCO_2/collaborateur)*			0,00164	0,00149	0,00097	0,0007

En 2021, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT) et inclut les effectifs des acquisitions réalisées jusqu'en novembre 2021 inclus, notamment les acquisitions Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services et Labs. Les effectifs des acquisitions réalisées en décembre 2021, EGGS Design et EVA Group ne sont pas inclus. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017.

En 2020, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT), et inclut les nouvelles acquisitions Sodifrance, Anteo (Consulting, E-Business Solutions), Holocare, cxpartners.

En 2019 le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte les sociétés SAB et Sopra Financial Technology Gmbh.

** En appliquant la méthodologie et le périmètre mis à jour de 2021 aux années précédentes, les valeurs s'élèveraient à : 242 305 teqCO_2 en 2020, 270 835 teqCO_2 en 2019. Les valeurs pour les ratio/CA s'élèveraient à : 56,8 teqCO_2/€m en 2020, 61,1 teqCO_2/€m en 2019. Les valeurs pour les ratio/EBITDA pro forma s'élèveraient à : 641,5 teqCO_2/€m en 2020, 663,3 teqCO_2/€m en 2019.*

*** EBITDA pro forma tel que calculé au chapitre 5 en note 12.5.1*

**** Les émissions dues au domicile-travail en 2019 et 2020 ont été estimées et prises en compte pour notre réponse CDP. La méthode a été affinée pour calcul des émissions en 2021 et auditée.*

(1) DEFRA : Le département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales (Department for Environment, Food and Rural Affairs ou DEFRA) est un département exécutif du gouvernement britannique chargé de l'environnement et de l'agriculture

Compenser les émissions non évitées issues des activités indirectes

La compensation des émissions non évitées issues des activités indirectes de Sopra Steria sera réalisée, comme pour les activités directes, par investissement dans des projets de capture carbone, conformément au projet *Climate Neutral Now*. Ceci permettra au Groupe d'atteindre l'objectif « Zéro émission nette » dès 2028 selon les deux étapes prévues suivantes :

- En 2025, compenser les émissions liées aux déchets, aux déplacements domicile-travail et au télétravail de nos collaborateurs par des projets de capture carbone,
- En 2028, compenser totalement les émissions non évitées liées à notre chaîne d'approvisionnement par ce type de projets.

3.5. Taxinomie verte (règlement UE 2020/852 du 18 juin 2020)

Le règlement Taxinomie (règlement UE 2020/852 du 18 juin 2020) est une des mesures clés du plan d'actions de l'Union européenne inscrite dans son « *Green Deal* ». Celui-ci consiste en un ensemble d'initiatives visant à permettre d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 grâce :

- À la réorientation des flux de capitaux vers des investissements durables ;
- À la gestion des risques financiers induits par le changement climatique, les catastrophes naturelles, la dégradation de l'environnement et les problématiques sociales ;
- À la promotion de la transparence et d'une vision de long terme dans les activités économiques et financières.

La Taxinomie verte, précisée par des actes délégués publiés le 10 décembre 2021 au Journal Officiel de l'Union européenne, établit un système de classification unique, transparent, selon un langage commun, des activités économiques pouvant être considérées comme durables sur le plan environnemental pour les distinguer des autres activités économiques.

Ce système de classification identifie les activités réalisées pour le compte des clients, les activités d'investissement et celles liées à l'exploitation courante. Il les traduit par **trois indicateurs** :

- Le chiffre d'affaires ;
- Les dépenses d'investissements (dites capex) ;
- Les dépenses d'exploitation (dites opex).

Ils seront exprimés en pourcentage d'alignement avec la Taxinomie. Une activité alignée sera une activité durable et pourra contribuer à un ou plusieurs des objectifs environnementaux suivants :

- L'atténuation du changement climatique ;
- L'adaptation au changement climatique ;
- L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- La transition vers une économie circulaire ;
- La prévention et la réduction de la pollution ;
- La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Au titre des données de l'exercice 2021, seuls les deux premiers objectifs environnementaux cités sont considérés.

La classification des activités, quel que soit l'indicateur, se base sur une démarche en cinq étapes :

- Identifier les activités éligibles à la Taxinomie au regard d'un ou de plusieurs objectifs environnementaux. Elles sont listées dans les actes délégués définissant l'application du règlement européen ;
- Qualifier la contribution substantielle de l'activité à l'objectif environnemental en fonction du respect de critères techniques ;
- S'assurer, à l'aide aussi d'examens techniques, que l'activité ne cause de préjudice important à aucun des cinq autres objectifs environnementaux ;
- S'assurer du respect des principes directeurs de l'OCDE et des Nations Unies relatifs aux entreprises, en particulier pour ce qui concerne les droits fondamentaux au travail et aux droits de l'homme. À l'issue de cette étape, une activité qui aura satisfait à tous les critères précédents sera considérée comme alignée, c'est-à-dire durable ;
- Déterminer la valeur de l'indicateur en rapportant les activités alignées (numérateur) au total des activités. Il sera exprimé en pourcentage.

Pour l'exercice 2021, les trois indicateurs de la Taxinomie à publier ne portent que sur les activités éligibles et non sur les activités alignées.

3.5.1. UNE DÉMARCHE LANCÉE EN 2021 POUR METTRE EN ŒUVRE LE RÈGLEMENT TAXINOMIE

La démarche suivie par le Groupe a consisté en trois étapes pour le reporting 2021 de Taxinomie :

1. **Interprétation des activités considérées par la Taxinomie pour les traduire en activité du Groupe**

Le Groupe s'est appuyé en interne sur des entités pilotes en vue de clarifier le périmètre des activités éligibles, de qualifier ce que pourrait être l'ordre de grandeur des activités éligibles au 31 décembre 2021 et de tester sa méthodologie avant de la déployer dans l'ensemble du Groupe en 2022.

2. **Mobilisation de l'écosystème**

L'équipe projet échange régulièrement avec ses pairs en France au sein de Numeum, syndicat professionnel des Entreprises de Services du Numérique (ESN), des éditeurs de logiciels, des plate-formes et des sociétés d'Ingénierie et de Conseil en Technologies (ICT), pour disposer d'une compréhension harmonisée du règlement européen et de ses actes délégués en particulier en matière d'identification des activités éligibles au titre de l'indicateur de chiffre d'affaires.

3. **Un reporting 2021 basé sur des pilotes et des estimations**

À ce stade, le projet n'est encore que dans sa phase de cadrage, les phases de déploiement sur l'ensemble du Groupe, de reporting des entités du Groupe et d'exploitation des résultats d'ensemble sont à venir, tout comme la construction d'une solution de reporting pérenne et industrielle. Le Groupe n'est donc en mesure de fournir, à ce stade d'avancement, que des estimations « Corporate » du niveau de ce que pourrait être ses activités éligibles, en particulier en termes de chiffres d'affaires.

Elles seront sujettes à évolutions à la hausse comme à la baisse en 2022. Celles-ci résulteront des précisions qui seront données par l'Union européenne sur les activités couvertes par les textes, des discussions de place notamment au sein de Numeum et des interprétations qui pourront en ressortir, de l'analyse détaillée des projets au niveau de l'ensemble des entités du Groupe lors des phases de déploiement puis d'analyse.

3.5.2. DES ACTIVITÉS MARGINALES AU REGARD DE LA TAXINOMIE

La principale difficulté rencontrée par le Groupe réside dans l'application des activités définies dans la Taxinomie et dans leurs correspondances avec le modèle d'affaires de Sopra Steria.

Le Groupe, comme une partie des ESN, ne développe pas des activités ayant un impact important sur la dégradation du climat. Il est donc concerné marginalement par les activités identifiées dans la Taxinomie et essentiellement par celles définies dans l'objectif d'atténuation du changement climatique.

Indicateur de chiffre d'affaires

En termes de chiffre d'affaires, le modèle d'affaires de Sopra Steria trouve partiellement sa correspondance dans les activités suivantes définies par la Taxinomie :

1. « Traitement de données, hébergement et activités connexes » ;
2. « Solutions fondées sur des données en vue de réduction des émissions de gaz à effet de serre ».

- Traitement de données, hébergement et activités connexes

  Cela concerne les activités d'hébergement réalisées pour le compte des clients sur des infrastructures propres du Groupe. Sont exclues, à ce stade, toutes activités d'hébergement réalisées sur des infrastructures tierces telles que celles d'opérateurs de *data centers* ou de fournisseurs de *Cloud*, toute prestation d'*infrastructure management* réalisée en dehors de celle du Groupe, toute prestation de conseil ou tout projet de transformation et d'évolution vers le *Cloud*. Au regard de son modèle d'affaires, l'éligibilité du Groupe pour cette activité serait très négligeable.

- Solutions fondées sur des données en vue de réduction des émissions de gaz à effet de serre

  Cela touche principalement aux activités de Conseil et intégration. Cela concerne tous les projets réalisés pour le compte des clients qui pourraient avoir un impact favorable, directement ou indirectement, sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cet effet doit pouvoir être mesurable d'un point de vue scientifique pour aller vers l'alignement. Ainsi, à titre d'exemple, des projets impliquant la construction de solutions permettant de déterminer et de mesurer les émissions de gaz à effets de serre, la mise en œuvre de systèmes compensant les émissions de ces mêmes gaz, l'intégration de solutions permettant aux clients du Groupe de réduire leurs consommations de matières premières ou de composants ont un effet direct sur le climat. Des projets d'intégration visant à optimiser une contrainte ou à remplacer des flux physiques par un processus numérique (régulation du trafic routier par exemple, dématérialisation) ou à améliorer l'empreinte environnementale des clients des propres clients du Groupe pourraient avoir aussi un effet favorable indirect sur le climat. Ces prestations seraient adressées principalement par les équipes des marchés « énergie et utilities », « transport » et « secteur public ». Ainsi, au regard de son modèle d'affaires, l'éligibilité du Groupe pour cette activité serait très faible.

Sur la base de ces toutes premières analyses et tenant compte du stade d'avancement de son projet Taxinomie, le Groupe estime que **les activités éligibles au titre de l'indicateur de chiffre d'affaires** seraient légèrement supérieures à 5 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2021.

Indicateur de capex

Le deuxième indicateur nécessite l'analyse de l'éligibilité des dépenses d'investissements. Les capex à considérer ne correspondent pas au flux de décaissement de trésorerie tel qu'il est présenté dans un tableau de flux de trésorerie mais à l'augmentation des actifs. Ainsi, les nouveaux droits d'utilisation des biens pris en location seront considérés dès la signature des contrats de location et les modalités particulières de financement des dépenses d'investissement, tels que des décalages de paiement, ne seront pas prises en compte. Les dépenses d'investissement intègrent aussi les nouveaux actifs incorporels issus de regroupements d'entreprises (technologies, relations clientèles, marques…)

Les dépenses d'investissement éligibles sont celles liées aux activités potentiellement durables, celles faisant partie d'un plan visant à rendre ou à étendre une activité durable et celles individuellement éligibles liées à des activités économiques définies dans la Taxinomie telles que les dépenses liées aux locaux, aux véhicules et à l'hébergement de données. Le Groupe estime que **ces dépenses éligibles** représenteraient de l'ordre de 97,3 % **de ses capex totaux** au titre de 2021. Ce taux d'éligibilité pourra varier d'années en années en fonction des natures d'investissement.

Indicateur d'opex

Enfin, le troisième indicateur requiert l'analyse des dépenses d'exploitation. Elles comprennent celles liées aux activités éligibles, celles incluses dans un plan visant à étendre ou à rendre une activité durable et les dépenses individuellement éligibles liées à des activités économiques définies dans la Taxinomie telles que celles liées aux locaux, aux véhicules et à l'hébergement de données. Toutes les dépenses d'exploitation ne sont pas à prendre en compte. Seuls sont à considérer les coûts de recherche et développement, les frais de rénovation des bâtiments, les charges des contrats de location à court terme, les frais de maintenance, d'entretien et de réparation des actifs et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner.

Le modèle d'affaires du Groupe s'appuie essentiellement sur des ressources humaines. Il comprend aussi des dépenses essentielles de sous-traitance, de frais de déplacement, de services de communication qui n'entrent pas dans le champ d'application défini dans la Taxinomie.

À l'exception des dépenses de recherche et développement, qui sont essentielles aux activités d'édition, les autres coûts entrant dans la définition du dénominateur de l'indicateur « opex » ne sont que très accessoires à la réalisation du modèle d'affaires du Groupe. Ces charges ne sont pas significatives ; elles représentent au plus 5,4 % des « opex » totales. Le Groupe a donc décidé, à ce stade, de se prévaloir de l'exemption de matérialité prévue dans le règlement européen au titre des dépenses d'exploitation. **Le numérateur représentatif des activités éligibles au titre des opex** est donc égal à 0 comparé à un dénominateur qui s'élèverait tout au plus à 236,5 M€.

3.6. Perspectives

En résonnance avec la Conférence des Nations Unies sur le climat ou COP26 menée à Glasgow, et aux défis auxquels l'humanité est confrontée, Sopra Steria a été modèle en la matière comme l'attestent les certifications et distinctions externes. Mais le Groupe souhaite aller plus loin en faisant du numérique un accélérateur et une source d'opportunités et de progrès pour tous. Sopra Steria y trouve également des opportunités *business* en soutenant les clients dans leur transition vers une économie « Zéro émission nette ».

Principaux objectifs de Sopra Steria pour les trois à cinq prochaines années :

- **Opérations directes** : continuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) en réduisant la consommation d'énergie, en augmentant le recours aux énergies renouvelables, en optimisant la consommation énergétique des bureaux et *data centers*, en s'appuyant sur la technologie pour réduire les déplacements professionnels et en utilisant des modes de transport à faible émission carbone ;
- **Services clients** : accompagner nos clients dans leur transition vers une économie « Zéro émission nette » en appliquant les principes d'écoconception à nos solutions, en adoptant des approches respectueuses de l'environnement dans nos prestations de services, et en exploitant le potentiel des nouvelles technologies pour réduire les émissions de GES ;
- **Chaîne d'approvisionnement** : accélérer notre programme autour de la chaîne d'approvisionnement pour engager nos principaux fournisseurs et analyser leurs progrès dans les réductions d'émissions nécessaires pour limiter la hausse de température du réchauffement climatique en dessous de 1,5°C ;
- **« Zéro émission nette » dès 2028** : continuer à réduire les émissions de GES et à investir dans des projets de capture carbone par afforestation ayant des impacts positifs pour les communautés concernées, tout en explorant avec nos partenaires des solutions basées sur la technologie d'élimination du carbone ;
- **Ambassadeur du climat** : s'engager de manière proactive aux côtés des décideurs politiques et des acteurs d'influence tels que les gouvernements, le Pacte Mondial des Nations Unies, l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), le CDP, la Coalition européenne du numérique vert, le Pacte européen pour le climat, les universités et les acteurs de niche dans l'agenda climatique pour la société.
- **Prêt Lié à la Durabilité :** la nouvelle Facilité de Crédit Renouvelable (FCR) de Sopra Steria Group, convenue en 2022 sera un Prêt Lié à la Durabilité (PLD) une marge liée au KPI annuel sur la réduction des émissions de GES par collaborateur sur une trajectoire en ligne avec l'objectif SBTi de Sopra Steria (réduction de 85 % des émissions de GES par collaborateur d'ici 2040). Le crédit (en cas de KPI atteint, payé par la banque en bonus) et la pénalité (en cas de non-atteinte du KPI, payée par Sopra Steria) seront alloués à des projets technologiques permettant de réduire l'empreinte environnementale d'une ou plusieurs activités. Exemples de projets :
  - Agriculture durable : projets intégrant des « technologies numériques » pour améliorer l'efficacité de l'agriculture tout en protégeant l'environnement grâce à une utilisation efficace des ressources (énergie et eau), de jeunes plants issus de la permaculture, des robots agricoles et d'autres ressources et pratiques réduisant les émissions et permettant la séquestration de carbone et, si possible, par la monétisation des bénéfices en crédits carbone ;
  - Technologies de réduction et de capture carbone : projets tirant parti des meilleures « technologies numériques » pour une utilisation dans plusieurs secteurs industriels et zones géographiques afin de mesurer et de réduire l'empreinte environnementale et d'optimiser la capture et la séquestration des GES ;
  - Toute catégorie supplémentaire qui bénéficierait au climat telle que l'énergie renouvelable et la réduction des déchets.

L'approche de Sopra Steria pour atteindre ces objectifs s'appuie sur nos principes des « 5C pour l'action pour le climat » :

1. **Contenir** – La tactique la plus importante dans la gestion de nos émissions est de réduire la quantité que nous produisons tout au long de nos opérations et de notre chaîne de valeur. Nous menons des opérations à faible émission de carbone et nous avons un code de conduite qui définit les responsabilités environnementales de nos fournisseurs dans la maîtrise de leurs émissions. En poursuivant notre objectif d'être « Zéro émission nette » dès 2028, nous nous concentrerons sur les initiatives de réduction des émissions tout au long de la chaîne de valeur et sur la suppression des émissions résiduelles notamment à l'aide de programmes d'afforestation ;
2. **Crédit** – L'intégrité et la responsabilité sont vitales pour lutter contre le changement climatique, car nos parties prenantes doivent être convaincues que les mesures que nous prenons pour atténuer le changement climatique font une différence. Nos auditeurs externes auditent nos performances dans la réduction de nos émissions selon la norme ISAE3000, couvrant la gouvernance, la stratégie, les risques et opportunités, les objectifs et les mesures dans nos opérations directes, l'engagement des fournisseurs et les services clients. Le CDP reconnait depuis 5 ans notre performance en nous positionnant dans la « liste A », le plus haut niveau de reconnaissance ;
3. **Communiquer** – La communication est un élément clé dans la lutte contre le changement climatique. Il est important que nous puissions informer, persuader et mobiliser nos parties prenantes, tant en interne qu'en externe, pour contribuer à la lutte contre le changement climatique ;
4. **Collaborer** – Nous collaborons avec des partenaires allant d'acteurs établis à des acteurs de niche ou des nouveaux entrants sur le marché. Nous diffusons nos connaissances et notre expérience via des organismes commerciaux, des forums d'affaires et des organisations internationales telles que le Pacte Mondial des Nations Unies et l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) afin de promouvoir les meilleures pratiques en matière d'actions et de solutions climatiques ;
5. **Contribuer** – Nous communiquons notre expertise à la société dans son ensemble. Le SBTi a invité Sopra Steria à expérimenter son premier standard *Net Zero*. Nous avons contribué au projet du Pacte Mondial des Nations Unies sur l'importance de la définition d'objectifs scientifiques et les initiatives que les entreprises peuvent entreprendre. Nous travaillerons dans les années à venir avec d'autres organisations telles que la *European Green Digital Coalition*.

Sopra Steria a la volonté claire de continuer à intégrer l'action climatique et la durabilité environnementale en mode « *business as usual* » dans son activité, d'utiliser le numérique comme un levier dans le développement de solutions climatiques et de jouer un rôle actif dans l'accompagnement pour un monde durable pour tous.

4. Des interactions avec la Société adaptées aux attentes de nos parties prenantes

Pour renforcer notre attractivité, nous devons démontrer à nos parties prenantes (clients, collaborateurs et candidats, actionnaires et investisseurs, partenaires, fournisseurs, société civile) que nos engagements de Responsabilité d'Entreprise sont au cœur de notre stratégie et de notre action. Nous développons ainsi des relations de confiance et un dialogue transparent, ouvert et inclusif avec nos parties prenantes et les associons à nos engagements et programmes d'action. En tant qu'entreprise contributive, nous sommes un partenaire engagé dans la transformation numérique des grandes organisations. Cet engagement repose notamment sur l'intégration du numérique durable dans notre proposition de valeur pour en faire un accélérateur et une source de progrès pour tous.

À travers un dialogue constant et transparent avec nos parties prenantes et une gouvernance ouverte et inclusive, nous contribuons de façon directe ou indirecte aux ODD suivants : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16 et 17.

4.1. Créer de la valeur pour nos parties prenantes

Dans une démarche où le collectif est essentiel, nous mobilisons nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires, nos fournisseurs et la société civile pour apporter des réponses durables. Ensemble, nous voulons rendre l'innovation utile au plus grand nombre et avoir un impact positif, de manière responsable et éthique sur la Société dans son ensemble.

Grace à la pertinence de sa politique et des programmes associés sur les grands enjeux sociétaux, le Groupe figure parmi les entreprises les plus engagées et performantes en matière de Responsabilité d'Entreprise.

Pour être une entreprise contributive et construire un monde durable, Sopra Steria associe l'ensemble de ses parties prenantes dans une approche collaborative, source de valeur pour chacun.

EXEMPLES D'INITIATIVES ET ENGAGEMENTS AU BÉNÉFICE DES PARTIES PRENANTES

CLIENTS	■ Priorité du Groupe d'inclure le numérique durable dans sa proposition de valeur et notamment la sobriété numérique, l'éthique numérique et la souveraineté numérique. ■ Lancement du programme d'actions associé à l'engagement « Zéro émission nette » d'ici 2028. ■ Innovation avec l'Exploratoire de Sopra Steria Next, le *Do Tank* dédié à l'éthique, la confiance et la Responsabilité d'entreprise qui appuie ses travaux sur un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes. ■ Lancement par Sopra HR Software d'une nouvelle génération de solutions RH « Sopra HR 4YOU » adaptée aux enjeux actuels, un espace RH 100 % numérique. ■ Etude Sopra Steria et Forrester sur les priorités des institutions financières.
COLLABORATEURS CANDIDATS	■ Priorité du programme de féminisation du management. ■ Sopra Steria signe la charte ONU Femmes. ■ Sopra Steria signe la charte de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et rejoint le réseau « Entreprises et Handicap ». ■ Engagements sociaux, diversité : *Diversidays*, article 1, Tous En Stage, JobIrl. ■ 2e édition du « Group People Survey » avec *Great Place To Work*. ■ 5 *e-learning* obligatoires du « Passeport Prévention ». ■ + 16 000 collaborateurs formés aux écogestes numériques, soit 35 % de l'effectif ■ *e-learning* obligatoire « Zéro émission nette ». ■ + 700 collaborateurs bénévoles engagés pour l'environnement à travers des réseaux *Green Light* (France) et *Sustainabilty Champions* (Royaume-Uni). ■ Deux plate-formes d'engagement solidaire des collaborateurs, en bénévolat et mécénat de compétence.
ACTIONNAIRES INVESTISSEURS	■ Résultats et chiffres d'affaires commentés auprès des investisseurs et analystes via : • des réunions webcast bilingues pour les résultats annuels et semestriels, • des conférences téléphoniques bilingues pour les trimestriels ■ Rencontres avec les investisseurs : • 26 roadshows, 10 conférences, • 188 institutions rencontrées, • 12 pays et 18 villes couverts. ■ Réponses aux questionnaires des investisseurs et des agences de notation extra-financières : MSCI, Sustainalytics, Vigeo Eiris, ISS QualityScore, Gaïa Index, CDP *Climate Change*. ■ Part des investisseurs institutionnels dans le capital de Sopra Steria au 31.12.2021 : • 29,1 % : investisseurs institutionnels internationaux ; • 26,6 % : investisseurs institutionnels français. ■ 11,0 % : part des actionnaires individuels dans le capital de Sopra Steria au 31.12.2021.

PARTENAIRES	■ 300 startups intégrées à notre proposition de valeur en Europe via le programme *Sopra Steria Ventures*. ■ Partenariats avec les meilleurs éditeurs du marché pour accroître la valeur apportée à nos clients. Partenaires stratégiques : Axway, Microsoft, IBM, SAP, Oracle, Dassault Systems ; Principaux acteurs du cloud : AWS, Google, OVH ; Acteurs technologiques majeurs : Pega, Red Hat, Salesforce, Orange, Talend, Ulpath, Informatica, Microfocus. ■ Partenariats avec des universités et instituts de recherche autour de projets d'innovation, dans les principales géographies du Groupe. Sopra Steria contribue à des travaux d'éducation et de recherche, intègre des chercheurs à ses projets et développe des solutions innovantes (IA, Nouvelles réalités, IoT et données). ■ Sobriété numérique : Adhésion à NégaOctet, au Pacte Climat européen et à la *European Green Digital Coalition*. ■ Souveraineté numérique : Sopra Steria a rejoint l'initiative franco-allemande Gaia-X (*European Association for Data and* Cloud). ■ Éthique numérique : Partenariat avec la *Human Technology Foundation* autour du data altruisme.
FOURNISSEURS	■ Évaluation par EcoVadis des fournisseurs représentant plus de 100 % de la dépense cible 2021. ■ Achats inclusifs avec le recours au STPA – Secteur du travail protégé et adapté (France). ■ Accès facilité aux fournisseurs intégrant des critères diversité et égalité des chances. ■ Objectifs SBTi intégrant les engagements fournisseurs pour l'environnement. ■ Intégration progressive au programme « Zéro émission nette » de nos achats de biens et services qui font partie de la chaîne d'approvisionnement avec un objectif de 50 % en 2027 et de 100 % en 2028. ■ Note A au 2021 *CDP Supplier Engagement Leader* pour la performance du Groupe dans l'engagement de ses fournisseurs en faveur du climat.
SOCIÉTÉ CIVILE	■ Publication à l'occasion des 20 ans de la Fondation Sopra Steria-Institut de France d'un livre blanc « Numérique et fragilités humaines » en partenariat avec l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives. ■ Accessibilité numérique : + 8 400 collaborateurs sensibilisés ■ + 174 projets de soutien aux communautés locales et aux territoires. ■ + 800 bénévoles engagés dans des programmes de solidarité. ■ Deux projets numériques solidaires Clic&Moi et H'ability, lauréats du Grand Prix Entreprendre pour demain de la Fondation Sopra Steria-Institut de France. ■ Contribution directe et indirecte aux 17 ODD des Nations Unies. ■ Présidence du *Club GC Advanced* du *Global Compact* France et présidence de *l'Advisory Board du Global Compact* Norvège. ■ Sopra Steria rejoint l'Association de l'économie numérique (ACSEL).

4.2. Accompagner nos clients dans l'innovation et un numérique durable

4.2.1. SATISFACTION CLIENT

La primauté du service au client est une des valeurs essentielles de Sopra Steria et assurer la satisfaction des clients constitue un enjeu majeur. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services proposés, le Groupe accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique.

Afin de compléter les dispositifs d'interaction réguliers déjà en place avec ses clients, le Groupe a interrogé ses clients stratégiques dans ses principaux pays début 2021, à travers son baromètre annuel « *Customer Voice* » initié en 2019.

Le taux de satisfaction des 100 clients stratégiques interrogés a été supérieur à 80 % lors de ces deux baromètres.

Les qualités majeures relevées lors des entretiens concernent les compétences, l'écoute, la proactivité, la relation de partenariat, l'engagement et le professionnalisme.

Le Groupe se fixe comme axe de progrès un plus grand accompagnement dans les innovations de rupture.

Ce baromètre a vocation à être renouvelé chaque année sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Suite aux situations de confinement liées à la crise sanitaire, le Groupe a accompagné ses clients pour leur permettre d'adapter rapidement les modes de travail. L'agilité des équipes Sopra Steria, la rapidité d'intervention et la qualité des prestations exploitant tout le potentiel du numérique ont permis de maintenir de bons niveaux d'activité. Les réponses apportées par le Groupe aux différents contextes ont été saluées très positivement par les clients renforçant ainsi le rapport de confiance et de proximité.

Partenaire préféré

Sopra Steria a été sélectionné, à travers son vertical Aeroline, parmi les « partenaires préférés » d'Airbus, afin d'intervenir sur les activités d'ingénierie auprès de son bureau d'études, sa Direction Industrielle et son département services client. Cette marque de confiance d'Airbus permet ainsi d'affirmer l'ambition et l'engagement de Sopra Steria pour l'ingénierie de demain et ses grands programmes de transformation.

4.2.2. INCLURE LE NUMÉRIQUE DURABLE DANS NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

Le numérique est un vecteur majeur de la transformation des entreprises. Sopra Steria accompagne ses clients dans la transition vers une économie « Zéro émission nette », vers des pratiques éthiques, et une société inclusive et résiliente. Le Groupe a fait de cet objectif sa 3e priorité ESG présentée section 1.2. paragraphe « Nos trois priorités ESG » (page 101). Ses propositions de valeur se déclinent ainsi :

- Optimiser consommations et empreinte environnementale du numérique ;
- Favoriser l'émergence de nouveaux comportements et usages, en faveur d'une économie décarbonée ;
- Développer des services inclusifs, accessibles à tous ;
- Soutenir des pratiques éthiques du numérique ;
- Développer la résilience des organisations.

Pour chacune de ces propositions de valeur, l'opportunité est intégrée, si pertinente, au processus commercial des opérations.

Optimiser consommations et empreinte environnementale du numérique

- **Développer la durabilité environnementale du numérique**
  - Sopra Steria accélère sa démarche de sobriété numérique, notamment en sélectionnant les infrastructures et les technologies qui répondent aux objectifs de durabilité environnementale du Groupe et de ses clients ;
  - La trajectoire « Zéro émission nette » d'ici 2028 du Groupe bénéficie à l'ensemble des prestations réalisées pour ses clients ;
  - Programme « *Climate Neutral Now* » des Nations Unies, en investissant dans des projets de capture carbone permettant de neutraliser les émissions liées aux bureaux, *data centers* et déplacements professionnels du Groupe, et d'ici 2028, inclusion dans ce programme des émissions de GES dues aux achats de biens et services (dont les achats IT et télécoms) et émissions dues au trajets domicile-travail/télétravail.
- **Évaluer l'impact environnemental des nouveaux services et écoconcevoir le développement des solutions et services**

Sopra Steria met en œuvre et développe un ensemble de méthodes, de référentiels et d'outils pour évaluer et réduire l'impact environnemental des applications et de ses prestations :

- ACV *Screening* : Mesure de l'impact sous forme de cycle de vie simplifié associé à l'ensemble des équipements et simulation d'optimisation,
- G4IT : Mesure automatisée de l'impact environnemental du système d'information, au service du pilotage des différents chantiers d'amélioration continue, basée sur les règles de définition des catégories de produits (ou *Product Category Rules* PCR) dédiés aux services numériques et sur la base de données Negaoctet,
- *Sustainability For You* (S4U) : Mesure de l'impact lié à la réalisation de la mission (ex. déplacements professionnels),
- *Green IT Analysis CLI* : Sopra Steria met à disposition en open source ses contributions à cet outil. Les projets intègrent le *Green IT Analysis* au sein des workflows DevOps permettant une estimation de l'impact environnemental d'un parcours web (*ecoindex*) et un premier audit de la qualimétrie du code d'écoconception (*ecometer*),
- Scaphandre et *Power API* : Projets de Recherche et Développement sur la mesure temps réel de l'impact à l'usage des serveurs en interaction avec l'écosystème ;

- **Collaborer avec l'écosystème et les organisations sectorielles :** Collectif Conception Numérique Responsable (CNUMR), Institut du Numérique Responsable (INR), Boavitza (Groupe de travail Calculateur), Planet Tech'Care, Numeum (Groupe de travail Taxinomie verte), IEMA (*Institute of Environmental Management and Assessment*), make.org Grande Cause Environnement, *French Business Climate Pledge*, *We Mean Business*, SBTi, Pacte Mondial des Nations Unies (Groupe de travail Environnement), Comité consultatif NegaOctet mandaté par l'Ademe, *European Green Digital Coalition* (EGDC), *Climate Pact*.

Accroitre l'impact positif de nos clients

Former à la sobriété numérique. Sensibilisation et formation des équipes projets d'un ministère français et accompagnement à la sobriété numérique, afin de développer les compétences permettant la mesure de l'impact environnemental d'une solution numérique, l'identification des pistes d'amélioration et la création d'indicateurs clés de suivi.

Migrer vers le *Cloud*. Ce type de migration répond désormais à des enjeux de résilience, d'évolutivité et de création de nouveaux services innovants tout en intégrant les notions de souveraineté et de durabilité. Pour un acteur du secteur logistique, Sopra Steria a optimisé et migré les applications au cœur de traitements critiques vers le Cloud, contribuant ainsi à l'objectif « Zéro émission nette » de cet opérateur.

Favoriser l'émergence de nouveaux comportements et usages en faveur d'une économie décarbonée

- **Repenser la mobilité urbaine de demain**

Le projet Commute de management collaboratif des mobilités durables, dans la zone aéroportuaire de Toulouse, permet de repenser aujourd'hui la mobilité urbaine de demain. L'attractivité de la métropole renforce la congestion routière de toute l'agglomération avec jusqu'à 500 000 trajets supplémentaires quotidiens projetés en 2025 par rapport aux 4 millions de 2015, dont 265 000 pour la seule zone aéroportuaire. Lancée en 2018, cette initiative collaborative innovante, à financement européen, réunit des acteurs publics et privés du territoire. Les équipes de Sopra Steria contribuent à ce projet avec la mise en place d'une plate-forme numérique de suivi et d'analyse des données. Les objectifs principaux sont la fluidification du trafic, la réduction de l'impact environnemental, le soutien de l'attractivité du territoire et l'amélioration de la qualité de vie des habitants.

- **Mesurer et réduire la consommation des ressources**

Sopra Steria a développé pour un leader européen de l'aéronautique, une solution numérique destinée à faciliter les demandes de matières premières critiques pour ses fournisseurs, améliorant la précision des commandes en passant d'un rythme annuel à un rythme mensuel. Les dispositifs mis en œuvre : analyse du cycle de vie, mesure de l'impact, démarche d'écoconception.

Développer des services inclusifs, accessibles à tous

- Le Groupe accompagne la dématérialisation des services de ses clients et déploie l'accessibilité numérique et la prise en compte du règlement RGAA dans les applications de grands acteurs publics ou industriels qui rendent ainsi leurs services accessibles au plus grand nombre.
- Sopra Steria développe les compétences des collaborateurs en matière d'accessibilité numérique avec un cursus complet de formations. Près de 8 600 collaborateurs, en France, ont déjà été sensibilisés via un *e-learning*.
- Enfin, l'accès au numérique pour tous est intégré à l'engagement solidaire du Groupe et à son cadre d'actions, notamment au travers de la Fondation Sopra Steria-Institut de France. Ce point est présenté section 4.6.3. dans le paragraphe « Développer l'accès au numérique pour tous » (page 147).

Soutenir des pratiques éthiques du numérique

- **L'Exploratoire : Le *Do Tank* pour un numérique responsable**

Créé par Sopra Steria Next en 2020, l'Exploratoire est un *Do Tank* dédié aux questions que soulèvent les transformations qui s'imposent aux entreprises et aux organisations en matière d'éthique, de confiance et de Responsabilité d'Entreprise. Sa vocation est de faire émerger, partager et diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du Groupe, institutions, fondations… L'Exploratoire se saisit de questions concrètes, au cœur des préoccupations de la Société et du monde de l'entreprise, et déploie ses travaux sous différentes formes : notes d'analyse, enquêtes d'opinion et enquêtes décideurs, événements physiques et numériques, projets d'expérimentation.

L'éthique numérique au cœur des processus de conception, d'évaluation et de décision

Si ses principes fondamentaux (transparence, équité, soutenabilité, respect de la vie privée, sécurité…) font largement consensus, toute la question est de savoir comment les mettre en œuvre et concevoir des dispositifs numériques « éthiques by design » ajustés à l'usage et répondant aux critères d'un numérique responsable. L'Exploratoire propose trois leviers d'action pour intégrer l'éthique aux processus de décision, de conception, d'évaluation afin de la positionner comme un nouveau critère de décision stratégique des entreprises.

Expérimentation : une charte éthique pour l'utilisation des données en Région Occitanie

Dans le cadre de l'Exploratoire de l'Éthique numérique de Sopra Steria Next, une démarche de travail a été définie et est en passe d'être expérimentée avec la région Occitanie. En effet, la Région est déjà engagée depuis plusieurs années sur les questions d'éthique, notamment par le biais de politique publique participative. Elle a en outre fondé Occitanie Data, GIP (Groupement d'Intérêt Public) visant à engager un écosystème d'acteurs dans un cadre de confiance d'usage des données, et dont un des livrables est une charte éthique pouvant s'appliquer à tout projet utilisant des données. La démarche de conception de services numériques « *éthiques by design* » sera expérimentée dans le respect de cette charte éthique et permet d'aller un cran plus loin en proposant une démarche dynamique de questionnement de l'ensemble des axes retenus comme constitutifs de l'éthique à chaque étape de la conception : impact sociétal et intérêt commun, impact RH, équité, diversité et inclusion, respect de la vie privée, transparence, sécurité, impact environnemental, dimension participative et enfin gouvernance de l'éthique. C'est ce questionnement, à chacune des étapes de la conception d'un service, approche basée sur le *design thinking*, qui fait l'originalité et l'intérêt de cette démarche.

- **Sopra Steria Next – via L'Exploratoire – et la *Human Technology Foundation* publient le rapport « Data Altruisme : les données au service de l'intérêt général »**

L'avènement de l'économie numérique moderne a provoqué une accélération exponentielle de la génération de données et des capacités d'exploitation de celles-ci. L'ambition affichée par le data altruisme est de contribuer à servir l'intérêt général en sollicitant des données peu ou pas exploitées, et de refonder une mécanique d'échange dans le monde numérique jusqu'alors dominé par l'extractivisme (extraction de grandes quantités de données qui ne sont pas toutes exploitées). En amont d'une régulation européenne à venir, l'Exploratoire Sopra Steria Next et la *Human Technology Foundation* proposent des actions pratiques et juridiquement possibles pour ainsi montrer que la notion de data altruisme peut conduire à des modes de partage éthiques des données.

Développer la résilience des organisations

- **Souveraineté numérique**

Le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années en faveur de la souveraineté numérique. Ce point est présenté section 4.2.3. paragraphe « Des engagements au service de la souveraineté numérique » (page 140).

- **Mettre l'intelligence artificielle au service de la durabilité pour un industriel européen**

Sopra Steria met en œuvre des solutions de numérique durable grâce à l'intelligence artificielle (IA), autour de trois objectifs : réduction des coûts, augmentation du retour sur investissement, réduction de l'impact environnemental. L'IA permet d'optimiser l'utilisation et la maintenance des machines de cet industriel, allongeant ainsi leur durée de vie.

4.2.3. INNOVATION ET PARTENARIATS STRATÉGIQUES

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 d'experts, de startups et de partenaires technologiques majeurs nous coconstruisons des solutions durables au service des enjeux de performance de nos clients.

Le codesign, pour mobiliser l'intelligence collective

Le développement d'une approche collaborative favorise la créativité. Elle permet de concevoir des services, des usages, des processus, des organisations et l'élaboration de stratégies communes. En impliquant des experts métier, des utilisateurs finaux et des experts techniques, cette démarche raccourcit les étapes de conception. Elle optimise les processus et favorise l'accès du numérique au plus grand nombre.

Un réseau de DigiLabs pour inspirer, créer et réaliser

Depuis 2014, Sopra Steria a développé un réseau de DigiLabs (espaces d'innovation). L'objectif est de valoriser et partager l'innovation avec nos clients et collaborateurs à travers des cas d'usages. Les DigiLabs sont aussi connectés avec des écosystèmes pour anticiper les besoins de nos clients (Pôles de compétitivité, centres de recherche, univers académiques, écosystèmes de startups…). Ils sont également un terrain d'expérimentation pour les technologies émergentes portées par le Groupe (IA, Nouvelles réalités, IoT, blockchain…).

Les DigiLabs sont organisés en réseau, ce qui leur permet de mieux partager les expériences innovantes et les bonnes pratiques avec nos clients, quelle que soit leur géographie.

Les DigiLabs accompagnent les projets innovants proposés lors des Trophées de l'Innovation et en particulier ceux en lien avec le handicap tels que :

- ***MoveMe*** un projet norvégien qui permet aux enfants atteints de paralysie cérébrale de mieux communiquer.
- ***PepperBotyfy4Autism*** un projet français qui va utiliser l'IA, la robotique et la domotique pour aider les jeunes adultes autistes dans leur insertion dans la Société.
- **Illumie** un projet norvégien qui permet aux personnes mal voyantes de se déplacer dans des environnements inconnus grâce à la computer vision.

Next : le *flagship* des DigiLabs

Le Next est un espace de premier plan dédié à l'innovation. Installée au cœur de Paris sur près de 1 000 m², l'équipe du Next accompagne nos grands clients pour dénouer une situation, explorer de nouvelles idées, concevoir les réponses à leurs véritables attentes et engager des transformations durables. Études de faisabilité, cadrage de programme, définition de modèle d'affaires ou conception de nouveaux produits ou services s'appuient sur le brainstorming, la création de cas d'usage innovants, la fertilisation croisée entre secteurs et l'anticipation des nouveaux usages des technologies au service de la performance.

Une stratégie de partenariat avec les meilleurs éditeurs du marché

Afin de répondre aux besoins de ses clients et de les accompagner dans leurs projets de transformation numérique, Sopra Steria est

partenaire des plus grands éditeurs de logiciels et acteurs cloud du marché.

Fondés sur une forte proximité, une relation de confiance et une gouvernance dédiée, coordonnés au niveau Groupe par un Corporate Alliance Manager, ces partenariats assurent aux équipes Sopra Steria un haut niveau de compétences sur les meilleures solutions et technologies du marché.

Le Groupe a développé trois types de partenariats avec :

- Ses partenaires stratégiques ;
- Les principaux acteurs du cloud ;
- Les acteurs technologiques majeurs.

Cette stratégie de partenariats nous permet d'offrir à nos clients maîtrise et expertise pour la mise en œuvre de leurs projets, avec une démarche de co-innovation, d'industrialisation et de transformation, s'appuyant sur des capacités de bout en bout, du conseil aux services numériques et à l'édition de logiciels.

Développement du numérique durable et de la sobriété numérique

Ces partenaires déploient une stratégie affirmée dans le développement du numérique durable. Sopra Steria intègre leurs solutions pour mettre en œuvre chez ses clients des architectures et des applications qui répondent aux exigences d'une économie décarbonée. Un des enjeux pour atteindre cet objectif concerne la capacité à mesurer les empreintes carbones de la conception des services numériques aux infrastructures. Nous pouvons notamment citer à titre d'exemple les solutions proposées par Microsoft (*CO_2 calculator*) et SAP (*Carbon Footprint Management*).

Sopra Steria Ventures : Construire un écosystème numérique innovant en Europe

Sopra Steria maîtrise les enjeux stratégiques de chacun des grands secteurs d'activités qu'il adresse. Le Groupe se positionne ainsi comme architecte intégrateur de solutions innovantes.

Sopra Steria collabore avec plus de 300 startups en les intégrant à ses projets, et à des partenariats industriels pour une centaine d'entre elles.

Avec Sopra Steria Ventures, le Groupe contribue à construire un écosystème numérique innovant en Europe :

- En investissant dans le capital d'une trentaine de startups de façon directe ou indirecte en tant que partenaires de fonds d'investissement, ACE Capital, Truffle et Spring Invest, sur des thèses d'investissement dans des domaines ciblés (cybersécurité, Fintech-Insurtech, *retail* et *supply chain*) ;
- Via la création de joint-ventures pour cocréer avec nos clients et d'autres investisseurs une entreprise innovante.

Ces collaborations permettent de répondre de façon innovante aux enjeux métiers de nos grands secteurs d'activités, en renforçant nos domaines d'expertise par des technologies émergentes. Elles soutiennent également les solutions des entités spécialisées dans l'édition de logiciels que sont Sopra Banking Software, Sopra HR Software et Sopra Real Estate Solutions.

En soutenant exclusivement des startups européennes via Sopra Steria Ventures, le Groupe confirme sa position en matière de souveraineté numérique en France et en Europe.

Un projet citoyen pour lutter contre le changement climatique

Fin 2019, Sopra Steria a rejoint, en tant que partenaire fondateur, la Grande Cause Environnement « Comment agir ensemble dès maintenant pour l'environnement ? », lancée par make.org, une plate-forme d'engagement et de collaboration.

Mobiliser la société civile avec make.org

La Grande Cause Environnement a pour ambition de fédérer entreprises, fondations, associations, institutions, médias, écoles, universités et citoyens au sein d'une grande consultation sur la lutte contre le changement climatique et de passer de l'idée à l'action en trois ans pour mettre en œuvre des projets concrets et avoir un véritable impact sur la société.

Un consultant Sopra Steria, expert en organisation, a mis son expertise au service du projet pendant neuf mois, une dizaine de collaborateurs ont participé aux ateliers pour concevoir les plans d'actions. Sopra Steria associe également ses collaborateurs à la mise en œuvre des projets, notamment au travers du mécénat de compétences.

L'expérience du projet Commute, développé avec Sopra Steria dans la zone aéroportuaire de Toulouse, dans le but de favoriser les mobilités douces et de réduire la pollution des véhicules individuels, permettra de développer des solutions dans le cadre de l'action « Mobilité par tous ».

Chiffres clés :

- Consultation de plus de 500 000 citoyens, dont près de 3 000 collaborateurs Sopra Steria ;
- Consensus sur sept axes d'action : déchets, énergie et ressources, nature et biodiversité, alimentation et agriculture, transports, éducation, politique fiscale ;
- 13 600 propositions et 2,3 millions de votes ;
- 11 projets retenus et lancés par les partenaires de la Grande Cause Environnement.

Intelligence artificielle : Support à la recherche et aux institutions académiques pour diffuser l'innovation au sein des projets de nos clients

Suite au rapport Villani, le gouvernement a lancé un plan IA (Intelligence Artificielle). Ce plan comporte plusieurs initiatives dont la création de quatre Instituts Interdisciplinaires d'Intelligence Artificielle (3IA) et d'un Grand Défi relatif à l'IA de Confiance. Sopra Steria participe à ces deux initiatives.

- Le Groupe est ainsi partenaire du 3IA Toulousain qui vise à rendre possible l'utilisation de l'IA pour les applications critiques pour l'humain. Les sujets de recherche concernent l'acceptabilité, y compris au plan social, la certification de véhicules et la collaboration homme/robots destinés à l'industrie 4.0.
- Le Grand Défi IA de Confiance vise à construire une plate-forme qui industrialisera des composants permettant d'assurer la confiance dans l'usage de l'IA. Il s'appuiera notamment sur les résultats d'ANITI (*Artificial and Natural Intelligence of Toulouse Institute*), l'un des 3IA auquel contribue le Groupe. Au sein d'un consortium de 10 partenaires industriels et technologiques, Sopra Steria construira une plate-forme de confiance permettant la validation des systèmes critiques.

IA de confiance

Sopra Steria soutient la Fondation UTC (Université de Technologie de Compiègne) pour l'innovation qui lance la Chaire industrielle « Apprentissage prudent et robuste pour une intelligence artificielle plus sûre ». La Chaire est centrée sur l'IA de confiance (*SAFE AI*) et plus précisement l'IA sure et robuste. La notion d'IA de confiance regroupe plusieurs éléments : la transparence, l'éthique, l'explicabilité et enfin la sureté et la robustesse.

Les fruits de l'ensemble de ces travaux seront applicables à tous les secteurs et verticaux du Groupe et contribueront à la diffusion des résultats de la recherche académique dans la résolution des problématiques de nos clients. Ils participeront également à davantage de confiance.

Des engagements au service de la souveraineté numérique

Construire un numérique de confiance contribue à adresser les enjeux de souveraineté numérique. Celle-ci recouvre des questions complexes, telles que la menace de l'extraterritorialité du droit américain sur nos données, la manipulation de l'opinion par les fausses informations ou encore la récupération des données à caractère personnel à des fins commerciales. Au côté des acteurs étatiques et institutionnels, le Groupe s'investit dans des initiatives visant à renforcer la souveraineté numérique, à constituer un écosystème de la cybersécurité en France et en Europe, et à mieux maîtriser les données des acteurs publics et privés.

Sopra Steria est membre fondateur et membre du Conseil d'administration du Campus Cyber mis en place à l'initiative du Président de la République française et par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Cette initiative vise à promouvoir l'excellence française en cybersécurité, en fédérant les talents et les acteurs nationaux et internationaux du secteur et en développant des synergies autour de projets d'innovation.

Le Groupe est également très actif au sein de l'association « Pôle d'Excellence Cyber », fondé par le Ministère des Armées et la Région Bretagne, qui fédère au niveau national des acteurs de la recherche, de la formation et de l'industrie pour contribuer à développer la filière cyber française et la promouvoir à l'international.

Par ailleurs, Sopra Steria est un membre actif de l'ECSO (*European CyberSecurity Organisation*) depuis 2020. L'ECSO a pour objectif de fédérer les acteurs publics et privés de la cyber en Europe et de se positionner comme l'interlocuteur privilégié de la Commission européenne.

En 2021, Sopra Steria a rejoint l'initiative franco-allemande Gaia-X (*European Association for Data and Cloud*) pour prendre part au projet de définition des architectures et des standards du cloud de confiance répondant aux valeurs européennes d'ouverture, de transparence et de confiance, au côté d'entreprises et d'institutionnels, et contribuer à la création d'espaces de données (data spaces) au sein des différentes filières économiques (banque, énergie, mobilité, santé, industrie…).

Le Groupe est également mécène de deux chaires en France :

- « Cybersécurité et Souveraineté Numérique » avec l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) dont les travaux portent sur les enjeux de maîtrise des données, sur la cartographie de la Datasphère, ainsi que sur les enjeux juridiques ;
- Au sein de la Chaire « Digital, gouvernance et souveraineté » de Sciences Po, le Groupe travaille autour de trois axes principaux : le premier concerne les nouveaux critères de la souveraineté, alors que le numérique semble s'affranchir des frontières et législations ; le deuxième se consacre à la régulation juridique des questions numériques notamment en lien avec le Cloud Act américain ou les sujets de fiscalités ; enfin, le troisième s'intéresse au rôle du numérique dans la fabrication de l'opinion, notamment en lien avec l'utilisation des réseaux sociaux comme outils politiques.

4.3. Fournisseurs et partenaires

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

4.3.1. PROGRAMME D'ACHATS RESPONSABLES

Les risques associés à la chaîne d'approvisionnement ne constituent pas un des principaux facteurs de risque pour Sopra Steria au regard de la cartographie des risques Groupe et du devoir de vigilance. Les informations sont présentées section 4.7. « Devoir de vigilance et plan de vigilance » (pages 148-149).

Le programme d'achats responsables vise à aligner la chaîne d'approvisionnement aux enjeux du Groupe. Ce programme prend en compte la gestion des risques associés en intégrant des exigences sociales, environnementales et éthiques très fortes.

Le Groupe intègre progressivement les enjeux de décarbonation de sa chaîne d'approvisionnement dans le cadre de son engagement d'être « Zéro émission nette » dès 2028. Il s'agit d'accroître la part des fournisseurs qui mettent en œuvre une stratégie bas carbone pour réduire l'impact carbone des activités indirectes du Groupe. Sopra Steria mesure l'empreinte environnementale de sa chaîne d'approvisionnement et mène des actions pour la réduire dans le cadre de ses objectifs *Science Based Targets*.

Depuis 2019, 100 % des entités intègrent une démarche d'achats responsables et sont soumises aux procédures achats Groupe. En 2020, la prise en compte de critères Responsabilité d'Entreprise dans les achats a été renforcée par un pilotage Groupe.

Le Groupe a reçu la note A au 2021 CDP Supplier Engagement Leader pour sa performance dans l'engagement de ses fournisseurs en faveur du climat.

Charte fournisseur

La charte fournisseur Groupe a été déployée depuis 2019 à l'ensemble du Groupe.

Les fournisseurs doivent signer la charte fournisseur Groupe pour valider leur adhésion à ses principes. Cette charte intègre des exigences concernant l'éthique des affaires, le respect des droits fondamentaux de la personne et de l'environnement et le respect des réglementations en vigueur.

- En France, le dispositif de recueil de la charte fournisseur Groupe signée par les fournisseurs a été étendu en 2021. 1 427 fournisseurs ont ainsi signé cette charte, soit 66 % des fournisseurs éligibles, dont la dépense est supérieure à 5K€ sur l'année.
- À l'échelle du Groupe, 2 771 fournisseurs sont signataires, soit 57 % des fournisseurs éligibles.
- En 2021, la charte a été revue de façon à intégrer l'ensemble des tiers (hors clients).

Évaluation EcoVadis

L'évaluation des fournisseurs est effectuée via la plate-forme EcoVadis. L'évaluation intègre différents sujets : social et droits humains, éthique des affaires, environnement et achats responsables. Pour les fournisseurs ayant un score égal ou inférieur à 24/100, une alerte est déclenchée par EcoVadis. Ce score concerne la note globale et/ou la note du module « éthique des affaires ». Le fournisseur est alors contacté par la Direction Achats Sopra Steria pour mettre en

place les actions correctives nécessaires et se soumettre à une nouvelle évaluation EcoVadis dans un délai de trois mois.

Lorsque le score global EcoVadis est supérieur ou égal à 45/100, il est conforme aux attentes exprimées dans la politique d'achats responsables. Si le score global et/ou celui de l'un des quatre modules (social et droits humains, éthique des affaires, environnement et chaîne d'approvisionnement) est inférieur à 40/100, il n'est pas conforme. Dans ce cas, le fournisseur est invité à s'appuyer sur les points d'amélioration identifiés lors de son évaluation pour mettre en place un plan d'actions correctives qui sera réévalué lors de la prochaine campagne.

Le Groupe s'est engagé depuis 2015 à évaluer ses fournisseurs et évalue ses fournisseurs cibles de plus de 26 salariés ayant une dépense annuelle de plus de 150 K€. En 2021, 79 % des fournisseurs déjà évalués ont été réévalués.

Au total, à l'échelle du Groupe, 425 fournisseurs, ont obtenu une évaluation positive par EcoVadis en 2021 représentant plus de 500 M€ de dépenses couvertes et plus de 100 % de la dépense cible 2021. Le taux de participation à l'évaluation est de 77,43 % (incluant les fournisseurs en cours d'évaluation).

- Le score moyen des fournisseurs Sopra Steria évalués est de 56,7/100, soit près de 13 points au-dessus du score moyen de l'ensemble des fournisseurs évalués sur la plate-forme EcoVadis.
- En moyenne, l'ensemble des fournisseurs réévalués en 2021 ont progressé de 3,7 points.
- Aucun fournisseur évalué ou réévalué en 2021 n'a obtenu de score inférieur ou égal à 24/100 correspondant au seuil d'alerte fixé par Sopra Steria.
- 84 % des fournisseurs évalués ou réévalués ont obtenu un score de 45/100 ou plus, alors que seuls 47 % de la totalité des entreprises évaluées par EcoVadis ont obtenu ce score.
- Les acheteurs et autres acteurs essentiels de la chaîne d'approvisionnement ont fait l'objet en 2021 d'une campagne de sensibilisation et de formation à la méthode d'évaluation de la plate-forme EcoVadis et notamment 100 % des acheteurs du Groupe.

Achats solidaires et inclusifs

- En France, le Groupe a recours à des services dans le secteur adapté ou protégé qui emploie des travailleurs en situation de handicap. Les informations sont présentées dans la section 2.7.2. « Une politique handicap » (pages 115-116).
- Au Royaume-Uni, des initiatives sont en place pour favoriser l'accès de fournisseurs « SME » (*Small & Medium Enterprises*), *woman owned* et *diverse owned* à la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

Réduction de l'impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement

Une chaîne d'approvisionnement associée aux engagements SBTi

Les engagements du Groupe validés par le SBTi – *Science Based Targets initiative*, sont alignés sur une trajectoire de 1,5°C de limitation de la hausse de la température moyenne mondiale. Cet engagement inclut la réduction des émissions de GES de la chaîne d'approvisionnement. Sopra Steria s'est également engagé en 2020 à atteindre « Zéro émission nette » dès 2028. Ces points sont présentés section 3.1.3. « Attendre le « Zéro émission nette » dès 2028 » (pages 121-122) et section 3.4. « Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES » (pages 125-132).

- Achat de contrats d'énergie renouvelable directement auprès des fournisseurs, achat de certificats internationaux d'énergie renouvelable (Garanties d'Origine et I-REC). Ce point est présenté section 3.4.1. tableau « Consommation de ressources - Activités directes » (page 126).
- Achat de papier labellisé écoresponsable. Ce point est présenté section 3.4.2. tableau « Consommation de ressources - Activités indirectes » (page 130).

4.3.2. PRINCIPAUX OBJECTIFS 2022

- Poursuivre le déploiement EcoVadis sur les entités non encore couvertes.
- Evaluer via EcoVadis les fournisseurs cibles pour un montant annuel de dépense de 700 M€ en 2022 correspondant à 67 % de la dépense totale cible 2021.
- Mobiliser les fournisseurs pour les aider à améliorer leur score lors de l'évaluation 2022 par EcoVadis, notamment ceux qui étaient non conformes aux attentes Sopra Steria lors de l'évaluation 2021.
- Poursuivre l'industrialisation du recueil de la charte fournisseur Groupe signée par les fournisseurs et partenaires.
- Contribuer aux grands programmes environnementaux du Groupe : *Science Based Targets initiative* et « Zéro émission nette ».

4.4. Éthique et conformité

4.4.1. VALEURS ET ÉTHIQUE

Le groupe Sopra Steria inscrit son développement non seulement dans le strict respect des lois et règlements des pays dans lequel il opère, mais aussi dans l'application de principes éthiques issus de la culture et des valeurs du Groupe (voir « Présentation Intégrée de Sopra Steria » du présent Document d'enregistrement universel page 5). Il s'agit en particulier de l'excellence professionnelle, du respect des autres et de la volonté de l'action positive.

Une Charte éthique et des valeurs fortes portées au plus haut niveau du Groupe

La charte éthique du groupe Sopra Steria constitue le cadre de référence dans lequel nous exerçons nos métiers. Les principes éthiques de Sopra Steria sont reflétés par son engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies, dont Sopra Steria est signataire dans la catégorie Global Compact Advanced, et respectent 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.

Préfacée par le Président du Conseil d'administration et portée par le management qui s'assure du respect de ces règles, elle s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Les managers membres du Comité de direction du Groupe et des comités de direction des entités (pays et filiales) s'engagent annuellement au travers d'une déclaration numérique, à respecter et faire appliquer la charte éthique pour leur périmètre de responsabilité.

Sopra Steria mène une action régulière de sensibilisation auprès de l'ensemble des personnes concernées pour qu'ils s'approprient et respectent les valeurs, les fondamentaux du Groupe et les principes de sa charte. Cette sensibilisation se fait notamment lors des séminaires d'intégration, de développement professionnel et de partage des fondamentaux du Groupe organisés notamment par la structure interne de formation Sopra Steria *Academy*.

Sopra Steria attend par ailleurs de l'ensemble de ses relations d'affaires qu'elles respectent l'esprit de cette charte éthique,

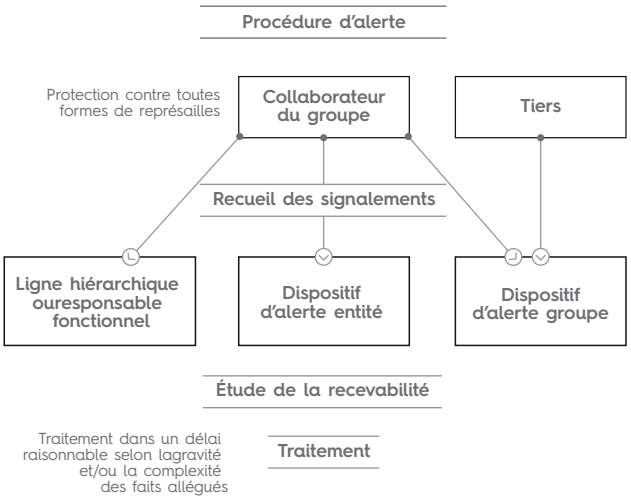
indépendamment des lois et règlements des pays où ils exercent leurs activités.

La charte éthique est publiquement disponible sur la page Éthique et Conformité du site Internet institutionnel de Sopra Steria : www.soprasteria.com.

Un socle de règles et de procédures Groupe

La Charte éthique est complétée par le Code de conduite pour la prévention de la corruption, le code de déontologie boursière, la charte fournisseur, mais aussi sur un socle commun de règles et de procédures (voir chapitre 2 « Facteurs de risque et contrôle interne », du présent Document d'enregistrement universel pages 37 à 50). Dans le cadre du programme de conformité, le travail d'amélioration continue des règles existantes au niveau du Groupe et de précision des directives et procédures s'est poursuivi en 2021 en veillant à assurer : la prise en compte des évolutions réglementaires et des meilleures pratiques, l'application permanente de ces procédures au sein du Groupe et leur contrôle. À titre d'exemple, une dizaine de règles relatives aux enjeux de conformité ont été ajoutées ou précisées dans les Règles Groupe qui constituent les fondamentaux de fonctionnement applicables à toutes les entités du Groupe.

Une procédure d'alerte



La procédure d'alerte peut être utilisée pour signaler des situations ou des risques graves relatifs aux exigences légales ou réglementaires, aux principes d'éthique, ainsi qu'aux politiques internes, notamment dans les domaines suivants : la corruption et le trafic d'influence, la fraude, les délits d'initié, les manquements au droit de la concurrence ou encore les atteintes au devoir de vigilance (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement).

Un collaborateur peut porter son signalement à la connaissance de son supérieur hiérarchique, du supérieur de son supérieur, du Responsable de contrôle interne de son entité ou de la Direction fonctionnelle de l'entité ou du groupe qu'il juge la mieux à même de recevoir son signalement. Il peut choisir, à sa discrétion, comme alternative à ces voies de communication habituelles, de signaler certaines situations par le biais du dispositif d'alerte de Sopra Steria. Une adresse électronique est mise à disposition à cet effet dans chaque entité, gérée par un référent approuvé par la Direction du Contrôle interne Groupe, en charge du dispositif d'alerte.

Il est par ailleurs possible de faire parvenir le signalement directement à la Direction du Contrôle interne Groupe, grâce à l'adresse électronique de niveau Groupe : ethics@soprasteria.com. Cette voie de signalement est de plus ouverte à toutes les parties prenantes externes, notamment nos clients, nos fournisseurs et sous-traitants et nos partenaires commerciaux. Elle est aussi accessible sur la page Éthique et Conformité du site Internet www.soprasteria.com.

La sécurité, l'intégrité et la confidentialité des données sont assurées. Sopra Steria garantit la confidentialité des informations échangées, ce qui inclut l'identité du lanceur d'alerte et de toute autre personne concernée. Un signalement anonyme est possible mais n'est pas recommandé. Il peut être traité si les faits relatés sont détaillés et la gravité établie. Le fait de donner son identité lors d'un signalement permet à Sopra Steria de protéger au mieux le lanceur d'alerte contre toute forme de représailles. Conformément à la procédure d'alerte du Groupe, une analyse de la recevabilité est réalisée afin de décider de mener une enquête interne. Les alertes sont traitées dans un délai raisonnable selon la gravité ou/et la complexité des faits allégués.

La conservation des signalements effectués via le dispositif d'alerte est traitée conformément aux lois et/ou réglementations applicables.

4.4.2. GOUVERNANCE ET ORGANISATION

Sopra Steria a choisi de regrouper le pilotage de la conformité, du contrôle interne et des risques au sein de la Direction du Contrôle interne qui est rattachée directement à la Direction générale du Groupe. Cette Direction est périodiquement auditionnée par le Comité d'audit et le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de Responsabilité d'Entreprise.

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

- La Direction du Contrôle interne pilote les sujets de conformité et coordonne les acteurs de la conformité et du contrôle interne au sein du Groupe. La Directrice du Contrôle interne est le référent du dispositif d'alerte, en qualité de « Responsable Conformité Groupe » (*Group Compliance Officer*) ;
- Cette Direction s'appuie sur le réseau des Responsables de Contrôle Interne en charge de la conformité (*Internal Control & Compliance Officers*). Ils sont nommés dans chacune des entités du Groupe et constituent des relais en lien avec les équipes locales ;
- Elle utilise également les Directions fonctionnelles ou opérationnelles au niveau du Groupe, expertes dans leur domaine (Direction des Ressources Humaines, Direction Juridique, Direction Financière, Direction des Achats, Direction Industrielle, Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable). Ces Directions disposent elles-mêmes de leurs propres relais dans les différentes entités afin de couvrir l'ensemble des sujets de conformité.

Des séquences de pilotage mensuelles regroupent la Direction générale, la Direction Financière, la Direction de l'Audit interne et la Direction du Contrôle interne afin de faire un point sur les sujets de conformité, l'avancée et la mise en œuvre des programmes.

Des points réguliers sont organisés entre la Direction du Contrôle interne et la Direction de l'Audit interne, notamment concernant le plan d'audit et l'identification des risques.

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 section 3. « Contrôle interne et gestion des risques » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 45 à 49).

4.4.3. ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET CONFORMITÉ

Prévention et lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le groupe Sopra Steria est soucieux d'établir un dispositif permettant de prévenir les risques d'exposition du Groupe aux faits de corruption et de trafic d'influence. Il contribue à protéger la réputation du Groupe et la confiance de l'ensemble de ses parties prenantes, tant internes qu'externes. Le Groupe applique à cet effet une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence.

Les mesures suivantes sont notamment mises en œuvre :

- **Une implication forte de l'instance dirigeante** dans la mise en œuvre et le suivi du programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Cet engagement concret se matérialise notamment au travers : du Code de conduite ; de la surveillance directe du dispositif dans le cadre des séquences de pilotage de la Direction du Contrôle interne ; de réunions d'information des top managers et des communications régulières aux collaborateurs du Groupe : l'engagement de la Direction générale a par exemple été renouvelé auprès de tous les collaborateurs du Groupe à l'occasion de la journée mondiale de lutte contre la corruption, le 9 décembre.
- **Une organisation transverse en charge du pilotage,** du suivi et du contrôle du dispositif, grâce au réseau des Responsables de Contrôle Interne, en charge des sujets de conformité et de la gestion des risques, dans chaque entité ;
- **Une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence**, dont la mise à jour est prévue tous les deux ans ou dès que nécessaire en cas d'évènement important à l'échelle du Groupe ;
- **Un Code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence**, préfacé par le Président du Conseil d'administration et le Directeur général, illustré d'exemples concrets et complémentaire à la Charte éthique. Il est édité en dix langues et couvre l'ensemble des entités du Groupe ;
- **Un régime disciplinaire** qui s'appuie sur le Code de conduite opposable à tous les collaborateurs depuis l'intégration au règlement intérieur ou par tout autre mécanisme en vigueur dans les entités ;
- **Des procédures spécifiques** formalisées, permettant notamment la mise en œuvre des contrôles de premier et de second niveau, afin de répondre aux situations identifiées comme potentiellement à risque. À titre d'exemples : Politique invitations, Politique cadeaux, Procédure de déclaration de conflits d'intérêts, Procédure événements clients, Procédure opérations export ;
- **Des procédures d'évaluation des tiers, dont les fournisseurs et sous-traitants**. Dans ce cadre, le Groupe met en œuvre sa Procédure Achats et la charte fournisseur, afin de couvrir l'ensemble des réglementations et plus particulièrement la Loi Sapin 2 et celle sur le devoir de vigilance. Des procédures spécifiques sont également en place pour l'évaluation des clients à l'export, des bénéficiaires de dons, mécénat et sponsoring, des cibles d'acquisition ;
- **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* obligatoire pour tous les collaborateurs** : Renouvelé en 2021, il est disponible en cinq langues. Il est accessible aisément depuis le portail de formation de Sopra Steria. Ce parcours a été créé sur mesure en interne, il comprend huit modules interactifs (« cadre légal, code de conduite et interlocuteurs de référence », « invitations et cadeaux », « conflits d'intérêts », « agents publics », « intermédiaires commerciaux et sanctions internationales », « Dons, mécénat & sponsoring », « paiements de facilitation », « procédure d'alerte ») et se termine par un quiz d'évaluation des connaissances obligatoire pour valider le parcours. Au 31 décembre 2021, 92 % des collaborateurs avaient achevé ce module de formation.
  - **Complété par des formations dédiées** aux populations considérées comme plus exposées : managers, commerciaux, acheteurs, etc.
- **Des procédures de contrôles et d'audit renforcées**. Les contrôles sont définis dans les procédures associées au programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence et peuvent être de nature permanente ou périodique. En plus des contrôles de premier niveau effectués sous forme d'autocontrôle par les collaborateurs concernés et par la hiérarchie, les contrôles sont principalement effectués, selon les domaines, par les Directions fonctionnelles concernées (Direction Financière, Direction du Contrôle interne, Direction Industrielle, Direction Juridique, Direction des Ressources Humaines). Les procédures sont par ailleurs évaluées par la Direction de l'Audit interne lors de l'audit des filiales et/ou divisions du Groupe par la réalisation d'une trentaine de points de contrôle dédiés et lors de missions spécifiques sur la conformité telles que définies dans le plan d'audit interne ;
- **Un dispositif d'alerte**, tel que décrit section 4.4.1. « Une procédure d'alerte » (page 142).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucune condamnation pour des faits de corruption ou de trafic d'influence n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de Sopra Steria, de ses filiales ou d'une personne membre d'un organe d'administration ou de Direction.

Réglementation fiscale et transparence – Lutte contre l'évasion fiscale

En matière de politique fiscale, le groupe Sopra Steria s'engage à respecter pleinement les lois et réglementations fiscales applicables dans l'ensemble des pays où il opère. Sopra Steria agit en matière fiscale dans le respect de ses valeurs et principes éthiques d'intégrité, d'engagement et de responsabilité.

Ainsi, le Groupe s'acquitte des impôts et taxes dans les pays où ses activités sont implantées et où de la valeur est créée. Cette pratique est mise en œuvre conformément aux règles et normes internationales comme celles de l'OCDE, en particulier en matière de prix de transfert pour les transactions transfrontières effectuées au sein du Groupe. À cet égard, le Groupe ne pratique pas l'évasion fiscale et ne recourt à aucune autre pratique contraire à son éthique.

Sopra Steria ne recourt pas à la planification fiscale agressive ou à la structuration de ses transactions dans un objectif fiscal contraire à ses activités opérationnelles. Ainsi, le Groupe 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.

Sopra Steria est régulièrement audité par les autorités fiscales avec lesquelles il coopère pleinement. Le Groupe respecte les délais impartis pour produire les réponses aux requêtes des autorités fiscales, se conforme à toutes les exigences déclaratives et paie ses impôts dans les délais légaux.

Afin de réduire le niveau de risque fiscal lié à ses activités, et de profiter des incitations, exonérations et allégements fiscaux existants, conformément à la législation fiscale et à la réalité de ses activités, le Groupe peut avoir recours à des conseils fiscaux externes. Tous les conseils ainsi reçus sont revus en interne afin de s'assurer que toute mise en œuvre qui en résulte est conforme aux principes fiscaux du Groupe.

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 Règlement Général sur la Protection des Données « RGPD » est entré en application le 25 mai 2018. Sopra Steria Group et ses filiales ont déployé un programme destiné à assurer leur conformité à ce règlement et aux législations locales spécifiques.

Ce programme est placé sous la responsabilité de la Directrice Juridique du Groupe, membre du Comité Exécutif du Groupe, qui coordonne le dispositif de protection des données à caractère personnel dont le traitement est assuré par les sociétés du Groupe (tant pour leur propre compte que pour celui de leurs clients).

Ce programme s'appuie d'une part sur une organisation et une gouvernance et d'autre part sur une politique globale de protection des données à caractère personnel.

L'organisation et la gouvernance sont construites sur deux niveaux, le niveau groupe et le niveau local (pays/entité). Des Délégués à la Protection des Données ont été nommés dans chacune des entités concernées du Groupe. Le Délégué à la Protection des Données Groupe s'appuie sur cette organisation pour déployer le programme de conformité au sein du Groupe.

Ce programme a notamment pour objet :

- Le déploiement d'un outil spécifique de tenue des registres des traitements opérés par les entités du Groupe tant pour ses besoins propres que pour ceux de ses clients ;
- La mise en place des procédures spécifiques permettant de répondre aux demandes formulées par les personnes physiques, relatives à l'exercice de leurs droits en matière de données à caractère personnel notamment droit d'accès, de rectification, d'opposition, de suppression des données contenues dans l'ensemble du système, y compris les données archivées ou sauvegardées :
  - Pour les salariés des sociétés du Groupe,
  - Pour les tiers (par exemple candidats dans le cadre des procédures de recrutement),
  - Pour les données à caractère personnel dont le traitement est confié aux sociétés du Groupe dans le cadre des contrats conclus avec leurs clients, sur instruction écrite de ces derniers ;
- La revue des différents supports et médias internes ou externes pour prendre en compte les contraintes légales et réglementaires ;
- La mise à disposition de contrats et clauses types ayant trait au traitement de données à caractère personnel dans le cadre des relations contractuelles avec les clients, les sous-traitants et les fournisseurs ;
- Le déploiement d'un module de formation obligatoire à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe et suivi par tout nouvel arrivant ;
- La gestion de la procédure d'alerte dédiée au signalement des violations de données à caractère personnel.

Lors des opérations de croissance externe, un processus de *due diligence* est systématiquement mené sur les cibles au regard de la thématique du traitement des données à caractère personnel. Lors de l'intégration de ces sociétés dans le périmètre du Groupe, ces sociétés sont intégrées à ce programme de conformité.

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 des 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 gouvernance, des procédures et des contrôles adaptés revus chaque année. Ce point est présenté section 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 38 à 44).

Plus précisément concernant la sensibilisation et la formation en matière de sécurité de l'information, le Groupe est doté d'un catalogue de formation mis à disposition des collaborateurs par l'*Academy* Groupe. Les collaborateurs peuvent être amenés à en suivre une ou plusieurs dans l'année suivant leur rôle. Pour les sensibilisations, deux modules de *e-learning* sont disponibles et revus tous les deux ans. Viennent aussi en complément des messages d'information et des bonnes pratiques diffusées en permanence sur les intranets du Groupe.

Autres réglementations

Pratiques concurrentielles

Sopra Steria gère ses activités en respectant strictement les lois et les réglementations relatives au droit de la concurrence dans tous les pays où le Groupe est présent. Les collaborateurs sont informés qu'en cas d'interrogation sur un sujet de concurrence, ils doivent consulter la Direction Juridique de leur entité. Les Règles Groupe intègrent des instructions à ce sujet.

Informations privilégiées et règles relatives aux délits d'initiés

En tant que société cotée sur le marché Euronext Paris, Sopra Steria est doté d'un code de déontologie boursière qui indique les règles et les mesures de protection concernant les transactions boursières et l'utilisation ou la divulgation d'informations privilégiées au sens de la réglementation européenne sur les abus de marché (Règlement MAR 596/2014), c'est-à-dire de toute information précise, qui n'a pas été rendue publique et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours de Bourse.

Lutte contre le blanchiment

Sopra Steria s'interdit de mettre en œuvre ou de participer à toute pratique constitutive de blanchiment de biens, de revenus ou de capitaux. Les transactions financières sont opérées dans le respect de toutes les lois et réglementations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Cet engagement implique des diligences en matière d'évaluation des tiers dans les pays considérés comme à risque. Un projet d'automatisation et de renforcement des procédures de vérification des coordonnées bancaires des tiers a par ailleurs démarré en 2021.

Sanctions internationales et contrôles des exportations

Sopra Steria s'engage à s'abstenir de toute activité qui contreviendrait aux lois, réglementations et normes internationales et nationales applicables en matière de sanctions économiques de contrôles des exportations, d'embargos et d'autres restrictions commerciales. Ces thématiques sont intégrées dans le parcours *e-learning* sur la prévention de la corruption. Les tiers implantés dans des pays considérés comme à risque font systématiquement l'objet de procédures d'évaluation de conformité, préalablement à toute relation d'affaires.

4.5. Engagements droits humains, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption

En accord avec ses valeurs, Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced*. Par cet engagement, Sopra Steria soutient les 10 principes relatifs au respect des droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption et s'engage à promouvoir ces principes dans son écosystème d'influence et à poursuivre les efforts entrepris dans ce domaine.

Les référentiels	Les 10 principes du Pacte Mondial	Les engagements de Sopra Steria
Droits humains		
Le Pacte Mondial s'appuie sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Les Droits de l'Homme ou Droits humains sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, quels que soient leur nationalité, lieu de résidence, sexe, origine ethnique ou nationale, couleur, religion, langue ou toute autre condition.	1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits humains 2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits humains	Voir section 2. « Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé » (pages 107-119) : « Diversité et égalité des chances », « Santé et sécurité et conditions de travail », « Dialogue social » ; Voir section 4. « Des interactions avec la Société adaptées aux attentes des parties prenantes » (pages 135-149) : « Fournisseurs et partenaires », « Accompagner nos clients dans l'innovation et la durabilité numérique », « Prévention et lutte contre la corruption et le trafic d'influence », « Protection des données », « Engagement solidaire du Groupe dans la société civile », « Devoir de vigilance et plan de vigilance ».
Normes internationales du travail		
Le Pacte Mondial se réfère à la Déclaration des principes et droits fondamentaux au travail (1998) de l'OIT (Organisation internationale du Travail)	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective 4. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire 5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants 6. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi	Voir section 2. « Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé » (page 107-119) : « Maintenir et développer les compétences », « Dialogue social », « Diversité et égalité des chances », « Santé et sécurité et conditions de travail ».
Environnement		
Le Pacte Mondial s'appuie sur certains principes de La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement de 1992, tel le principe de précaution, et sur le chapitre 30 de l'Agenda 21 du Sommet de Rio qui précise le rôle des entreprises dans le Développement Durable.	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement 8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Voir section 3. « Responsabilité environnementale : Trajectoire de neutralité carbone - « Zéro émission nette » » (pages 120-134).
Lutte contre la corruption		
Ce principe renvoie à La Convention des Nations Unies contre la corruption.	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	Voir section 4.4.3. paragraphe « Prévention et lutte contre la corruption et le trafic d'influence » (page 143).

4.6. Engagement solidaire du Groupe dans la société civile

Un positionnement historique pour une société numérique inclusive et solidaire

Sopra Steria a engagé depuis de nombreuses années un important programme de solidarité auprès de publics fragilisés pour leur donner accès à l'éducation, au numérique, à l'emploi et pour le droit à l'Eau.

La situation inédite liée à la crise du coronavirus a permis de prendre conscience de l'importance du numérique dans le travail, la vie sociale et pour créer du lien avec des personnes isolées ou vulnérables. Mais elle a également exacerbé les inégalités dans l'accès au numérique pour les personnes qui en sont le plus éloignées. Face à la résurgence de cette fracture numérique, le positionnement historique du Groupe pour une société numérique inclusive et solidaire est plus que jamais d'actualité. Ce positionnement, qui repose sur l'engagement de nombreux collaborateurs bénévoles, a permis à la plupart des pays de mettre en place des projets réalisables à distance, en s'appuyant sur les compétences des équipes : collectes de fonds, volontariat auprès d'associations, participation à des défis ou des hackatons et beaucoup d'autres initiatives…

En tant qu'acteur majeur du numérique opérant dans de nombreux pays, Sopra Steria conduit des actions solidaires ayant un impact positif et durable pour la Société, notamment concernant l'inclusion numérique. Ces actions ont pour objectif de favoriser l'intégration sociale et professionnelle des personnes les plus fragiles mais aussi d'agir pour la préservation de l'environnement. Au cœur du programme d'actions du Groupe, la Fondation Sopra Steria-Institut de France et l'ensemble des entités du Groupe concrétisent ces engagements autour de projets qui associent les collaborateurs et la société civile. La Fondation, qui a fêté ses 20 ans en 2021, est une formidable aventure collective et humaine, partagée par les équipes et les collaborateurs bénévoles qui s'impliquent au quotidien.

4.6.1. QUELQUES FAITS MARQUANTS

En 2021 :

- 174 projets soutenus ;
- + 800 bénévoles ;
- 42 clients/partenaires associés ;
- 626 associations et écoles soutenues ;
- + 52 000 enfants accompagnés dans 55 écoles en Inde et 851 étudiants indiens bénéficiant de Bourses d'enseignement supérieur dans le cadre du *Sopra Steria Scholarships Programme* ;
- 20e anniversaire de la Fondation Sopra Steria-Institut de France et publication du livre blanc « Numérique et fragilités humaines » en partenariat avec l'Agence Nouvelle des solidarités Actives ;
- Signature du Manifeste de la Coalition française des Fondations pour le Climat, à l'initiative du Centre Français des Fonds et Fondations ;
- Partenariat avec l'Entreprise des Possibles, un collectif d'entreprises luttant contre la pauvreté et l'exclusion à Lyon.

4.6.2. UNE POLITIQUE ACTIVE ASSOCIANT L'ENTREPRISE, LES COLLABORATEURS ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

Pour conduire cette politique, mobilisant plus de 800 collaborateurs dans tous les pays, Sopra Steria s'appuie sur :

- Un réseau de 25 référents pays, animés et coordonnés au niveau du Groupe, qui mettent en œuvre les actions ;
- Deux Fondations en France et en Inde, avec dans ce dernier pays un important programme éducatif et solidaire ;
- Des mécénats et des partenariats développés avec des organismes d'intérêt général ;
- Des actions de solidarité et des événements de collecte de fonds dans plusieurs pays, qui engagent les collaborateurs et viennent compléter la politique du Groupe ;
- Des plate-formes d'engagement collaborateurs en France, au Royaume-Uni, au Maroc et en Tunisie ;
- La journée Internationale du bénévolat, initiée par les Nations Unies, qui donne lieu à une campagne de sensibilisation dans tous les pays pour valoriser les actions menées auprès des communautés, inspirer et remercier les collaborateurs pour leur engagement.

4.6.3. UN CADRE D'ACTION GROUPE POUR DES ACTIONS À FORT IMPACT DANS LA DURÉE

Donner accès à l'éducation et favoriser l'emploi

En Inde, le programme éducatif, déployé depuis de nombreuses années, a pour objectif de lutter contre la pauvreté, dans un pays aux fortes disparités. Ce programme s'adresse principalement aux enfants issus de milieux ruraux pauvres et notamment aux filles, dans des écoles à proximité des sites de l'entreprise. Malgré la fermeture des écoles en 2021, des distributions de tablettes avec des cursus intégrés ont permis aux lycéens de poursuivre des cours à distance avec le soutien de bénévoles. Dans la suite des actions initiées en 2020 par le Groupe, des campagnes de dons ont été initiées par le Royaume-Uni et par la Belgique en partenariat avec MSF pour soutenir l'Inde dans sa lutte contre le coronavirus.

- Plus de 52 000 enfants et jeunes, dans 55 écoles du primaire au lycée, bénéficient de ce programme éducatif complet. Ils sont accompagnés dans leur parcours scolaire par des centaines de bénévoles de Sopra Steria.
- Pour permettre aux élèves issus d'écoles soutenues par le Groupe de poursuivre leurs études supérieures, Sopra Steria a mis en place le Sopra Steria Scholarships Programme depuis 2006. Ce programme financé par la majorité des pays du Groupe, s'est poursuivi en 2021 malgré les retards liés à la crise sanitaire.

Dans les autres pays du Groupe, des projets divers ont pu être lancés ou se poursuivre, malgré la crise :

- Un partenariat avec la communauté Sat'Egidio en Italie, qui lutte contre la pauvreté et l'exclusion, pour développer avec les collaborateurs Sopra Steria une application permettant aux bénévoles de l'association de scolariser les enfants de familles démunies ;
- Des actions de sensibilisation auprès des jeunes sur les risques liés à l'utilisation d'Internet, avec le programme Safe for Fun en Belgique, mobilisant des collaborateurs bénévoles dans les écoles ou à distance grâce à des vidéos ;
- De nombreuses autres initiatives soutenues par des collaborateurs bénévoles dans les pays du Groupe complètent ces actions en faveur de l'éducation.

Développer l'accès au numérique pour tous

Pour rendre le numérique accessible à tous, les initiatives locales ont pu se poursuivre pendant la crise sanitaire, avec des clients, des partenaires et des collaborateurs.

En France, la Fondation Sopra Steria-Institut de France a fêté 20 ans de solidarité numérique lors d'un évènement à distance, avec la participation de Cédric O, secrétaire d'État à la transition numérique. Le livre blanc « Numérique et fragilités humaines », réalisé avec l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives à l'occasion

des 20 ans de la Fondation, recense les pratiques inspirantes et propose des préconisations pour progresser. Les Prix Entreprendre pour Demain 2021, à destination des étudiants et jeunes entrepreneurs, ont été annoncés pendant l'émission. Par ailleurs, les projets des lauréats 2020 ont progressé avec l'aide de leurs parrains. Dans la suite du projet FarmIA d'agriculture connectée de Télécom Sud Paris, Sopra Steria participera à la Chaire pédagogique Numérique et Environnement de l'école en 2022, pendant trois ans. L'équipe Opopop, incubée chez Planetic Lab, pour son projet de réduction des emballages liés au e-commerce, a réalisé une croissance mensuelle de 30 % en 2021 et prévoit en 2022 la signature de pilotes chez de gros e-commerçants ainsi qu'une nouvelle levée de fonds.

En 2021, la Fondation a soutenu 17 projets numériques solidaires à dimension sociale ou environnementale parrainés par des collaborateurs. À titre d'exemple, l'association Adiléos, qui met à disposition un portail de services numériques à destination de personnes en situation de précarité et de leurs accompagnants sociaux, a finalisé le service de parcours hébergement et lancé une nouvelle application mobile permettant de fluidifier la relation des bénéficiaires avec leurs accompagnants.

En Espagne, le partenariat avec la Fondation Balia a été renouvelé, pour permettre d'améliorer l'employabilité de femmes et de jeunes précaires grâce à la formation et au mentorat par des bénévoles de l'entreprise. Un nouveau programme Femmes et TIC, a été lancé pour former les femmes en situation d'exclusion au numérique.

En Norvège, Sopra Steria continue de dispenser des cours d'informatique pour des femmes immigrées et de codage à destination d'enfants dans des banlieues défavorisées, avec l'aide des bénévoles.

Des plate-formes d'engagement collaborateurs

Pendant la crise du coronavirus en 2020, le Groupe a mis en place des plate-formes numériques pour soutenir et gérer l'engagement des collaborateurs en France et au Royaume-Uni. Deux nouvelles plate-formes ont été lancées en 2021 au Maroc et en Tunisie par Sopra Banking Software. En France, plus de 1 200 collaborateurs se sont inscrits sur la plate-forme Vendredi et ont réalisé des missions en mode bénévolat ou mécénat de compétences, auprès de 56 associations, avec un taux d'engagement de 10 %. Au Royaume-Uni, près de 1 500 collaborateurs ont participé à des activités de collecte de fond et de bénévolat pour des centaines de causes, depuis le lancement de la plate-forme *Benevity* en septembre 2020.

Le Prix Entreprendre pour Demain

Le Prix Entreprendre pour Demain de la Fondation Sopra Steria-Institut de France s'adresse aux jeunes générations désireuses de proposer des solutions numériques qui répondent à des enjeux sociétaux. Les lauréats bénéficient d'un accompagnement financier et opérationnel pour mener à bien leurs projets, avec l'aide de marraines ou parrains du Groupe. En 2021, le Prix « Numérique et fragilités Humaines », était parrainé par Frédéric Bardeau, co-fondateur et Président de Simplon, une entreprise solidaire qui propose des formations gratuites aux métiers techniques du numérique. Le prix Etudiants a été attribué à l'équipe Clic&Moi, qui propose l'apprentissage d'un numérique simple, personnalisé, à moindre coût tout en favorisant un lien intergénérationnel fort et unique. H'ability, lauréat Jeune entrepreneur 2021, est une solution ludique de réalité virtuelle immersive spécialement conçue pour la rééducation fonctionnelle des personnes hémiplégiques.

Partenariats Tech for Good

Le programme Tech for Good, lancé au Royaume-Uni en 2019, s'est poursuivi en 2021 auprès de communautés locales dans le domaine de l'inclusion numérique et de l'éducation, avec l'aide de bénévoles Sopra Steria. Des partenariats avec des associations comme Career Ready Mentoring, Apps for Good, Micro-Tyco Innovate (Groupe WIldHearts) offrent l'opportunité aux collaborateurs de partager leurs compétences via du tutorat dans la durée, une expertise sur des applications mobiles pour l'intérêt général, ou un accompagnement dans l'orientation professionnelle. À titre d'exemple, un programme de tutorat d'élèves mobilisant des bénévoles est mis en place avec Career Ready Mentoring, dans des écoles défavorisées en Angleterre et en Ecosse, suivi de stages d'été à Sopra Steria.

Droit à l'Eau

Sopra Steria accompagne depuis plusieurs années, sous forme de mécénat financier ou de compétences, des organisations internationales qui œuvrent notamment pour la préservation de l'océan. Parmi les principales organisations soutenues :

- Fondation de la Mer : le partenariat engagé en 2020 s'est poursuivi pour soutenir des actions d'éducation et de mobilisation autour de la protection de la mer, auprès des jeunes publics. Des missions sont également proposées aux collaborateurs en France via la plate-forme Vendredi ;
- *Join for Water* : des actions de sensibilisation des collaborateurs sont menées avec la distribution de gourdes réutilisables autour de ce projet de gestion intégrée de l'eau en Ouganda initié en 2019 ;
- En Allemagne, Sopra Steria soutient l'association *Fleetenkieker e. V* qui œuvre pour la protection de l'environnement et de l'eau, notamment à Hambourg, grâce à des bateaux qui nettoient les eaux de l'Alster ;
- Des tours d'eau potable sont installées depuis quelques années dans plusieurs écoles en Inde.

4.7. Devoir de vigilance et plan de vigilance

Cette section décrit de manière synthétique le plan de vigilance de Sopra Steria. Comme défini par la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017, il expose les mesures de vigilance raisonnable visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité ainsi que l'environnement. Ces risques et atteintes graves concernent ceux résultant :

- Des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement, sur l'ensemble du périmètre du Groupe ;
- Des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le groupe Sopra Steria entretient une relation commerciale établie, en France et dans le monde ;
- Le plan de vigilance a été élaboré avec les principales directions en charge des sujets couverts par le devoir de vigilance : Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats, Direction Industrielle et Direction Juridique. Ce plan a fait l'objet d'une présentation puis d'une validation par le Comité Exécutif du Groupe. Il a également été présenté au Comité d'entreprise au démarrage de l'initiative. Ces sujets font également l'objet, au préalable, d'un alignement entre la cartographie des risques du Groupe et la matrice de matérialité des enjeux Responsabilité

d'Entreprise. Chaque année, le plan de vigilance est revu, au regard de l'évolution éventuelle des risques et du suivi des mesures d'atténuation mises en place. En outre, pour les sociétés nouvellement acquises, des mesures de vigilance raisonnable sont mises en œuvre de manière progressive au cours de la phase d'intégration de ces sociétés dans les dispositifs du Groupe.

Le Plan de Vigilance comprend quatre parties :

- Une cartographie des risques pour identifier les risques propres au devoir de vigilance, les analyser et les hiérarchiser ;
- Des plans d'atténuation des risques ou de prévention des risques ;
- Un mécanisme de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

4.7.1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques propres au devoir de vigilance repose d'une part sur la cartographie des risques Groupe, et d'autre part sur les principaux enjeux de Responsabilité d'Entreprise du Groupe. La méthodologie utilisée pour l'élaboration de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance est similaire à celle utilisée pour la cartographie générale des risques du Groupe.

Les domaines de risque ci-dessous ont été analysés et hiérarchisés en fonction de leur niveau de gravité et de probabilité d'occurrence dans le cadre de l'exercice des activités du Groupe et de celles des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels le Groupe travaille :

- Droits humains et libertés fondamentales : diversité et égalité des chances, respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, protection des données à caractère personnel, respect du droit des communautés locales, lutte contre le travail des enfants et le travail forcé dans la chaîne d'approvisionnement ;
- Santé et sécurité : droit à des conditions de travail saines et à la sécurité (à titre d'exemples : accès aux bâtiments, salubrité, sécurité dans le cadre des déplacements professionnels), prévention des maladies professionnelles, couverture sociale et système de prévention pour le Groupe et la chaîne d'approvisionnent ;
- Environnement : émissions de GES, gestion des déchets polluants, pollution de l'air et des sols, épuisement des matières premières, érosion et épuisement des sols, dégradation des écosystèmes et de la biodiversité dans la chaîne d'approvisionnement.

4.7.2. PLANS D'ATTÉNUATION DES RISQUES OU DE PRÉVENTION DES RISQUES

La démarche de progrès associée à la politique de Responsabilité d'Entreprise du Groupe mise en œuvre depuis plusieurs années, couvre les différents sujets visés par la loi sur le devoir de vigilance. Le tableau de correspondance précise les sections correspondantes du Rapport Responsabilité d'Entreprise qui décrivent les plans d'atténuation et de prévention mis en œuvre.

Domaines	Catégorie	Plans d'atténuation et actions de prévention
Risques au regard de nos activités	Droits humains et libertés fondamentales	Les informations sont présentées sections 2. et 4. (pages 107 et 135).
	Santé et sécurité	Les informations sont présentées section 2.8. « Santé et sécurité et conditions de travail » (pages 118 - 119).
	Environnement	Les informations sont présentées section 3. « Responsabilité environnementale » (pages 120 - 134).
Risques au regard des activités de nos fournisseurs	Achats responsables	Les informations sont présentées section 4.3. « Fournisseurs et partenaires » (pages 140 - 141).

Les politiques, les actions et les résultats de Sopra Steria en matière : sociale et de droits humains, d'éthique des affaires, environnementale, et d'achats responsables font l'objet d'une évaluation annuelle par EcoVadis. Sopra Steria a été distingué au niveau le plus élevé « Platinum » depuis la création de ce label en 2020. Le Groupe figure par ailleurs dans le top 1 % depuis trois ans.

4.7.3. MÉCANISME D'ALERTE

Sopra Steria met en œuvre une procédure d'alerte pour recueillir les signalements relatifs au devoir de vigilance. Ce dispositif est présenté section 4.4.1. paragraphe « Une procédure d'alerte » (page 142).

4.7.4. DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ

Dans le cadre des risques liés au devoir de vigilance, les procédures d'évaluation régulière des activités du Groupe et de ses filiales et des activités de ses principaux fournisseurs, s'opèrent au niveau des Directions concernées. Chaque Direction en charge de piloter les sujets relevant du devoir de vigilance, procède à un suivi des risques identifiés au niveau de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance.

Chaque Direction est impliquée et responsabilisée dans l'identification et la mise en œuvre des mesures de vigilance raisonnable considérées comme appropriées. Elles rendent compte de cette activité de suivi dans les séquences de pilotage du Groupe et, deux fois par an, dans le cadre du Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable.

Les mesures mises en œuvre pour atténuer et prévenir les risques liés au devoir de vigilance sont revues dans le cadre du dispositif de contrôle interne du Groupe et font l'objet d'un bilan consolidé annuel de la Direction du Contrôle interne et présenté à la Direction générale.

5. Note Méthodologique

Le Rapport Responsabilité d'Entreprise, présenté dans le Document d'enregistrement universel 2021, 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 enjeux majeurs 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 disponible sur demande auprès de la Direction RE-DD de Sopra Steria. 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 quatre domaines suivants : Social, Sociétal, Environnement, Éthique et Conformité.

Le reporting environnemental présenté est conforme au cadre proposé par le CDSB en utilisant les recommandations du TCFD.

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), avec son décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017, guidées dans notre réflexion par les principes généraux des normes GRI ou *Global Reporting Initiative* (normes 2016-2021), dans une approche d'amélioration continue, et répondant au plus près aux 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. Les informations sont présentées dans la section

« Table de concordance du Rapport de gestion » du présent Document d'enregistrement universel (pages 323 à 324).

Par ailleurs, Sopra Steria, en application de l'article L. 225-102.1 alinéa 7 du Code de commerce, a nommé Mazars, Organisme Tiers Indépendant, pour vérifier la conformité de la Déclaration de Performance Extra-financière aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce communiqués dans ce rapport dans le cadre de l'article R. 225-105-2 du Code de commerce.

Définition indicateurs sociaux

Sauf mention, les indicateurs sont calculés sur la base des effectifs en contrats permanents, contrats temporaires et stages. Les définitions retenues sont les suivantes :

- Contrat permanent (ou Contrat à Durée Indéterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié pour une durée non déterminée ;
- Contrat temporaire (ou Contrat à Durée Déterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié qui s'achève au terme d'une période définie ou sitôt terminée une tâche spécifique dont le délai de réalisation avait été estimé ;
- Taux de fréquence des accidents du travail en France : les taux sont calculés en jours ouvrés, selon le mode de calcul suivant (nombre d'accidents de travail avec arrêt * 1 000 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année ;
- Taux de gravité des accidents du travail en France : (nombre de jours d'arrêt de travail ouvrés (suite accident de travail) * 1 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année. Les prolongations des arrêts de travail N-1 ne sont pas comptabilisées. Les prolongations des arrêts de travail pour des accidents de travail survenus l'année N-1 ne sont pas comptabilisées ;
- LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) : les taux sont calculés en jours ouvrés, selon le mode de calcul suivant (nombre d'accidents de travail avec arrêt * 200 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année ;
- TRIFR (Total Recordable Injuries Frequency Rate) : les taux sont calculés en jours ouvrés, selon le mode de calcul suivant (nombre d'accidents de travail avec et sans arrêt * 200 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année ;
- Taux d'absentéisme : le taux est calculé en jours ouvrés et sur la base des effectifs équivalent temps plein moyen. Il prend en compte les absences liées aux maladies, aux accidents du travail et aux accidents de trajet. Il s'agit du ratio entre le nombre de jours d'absence réelle ouvrés et le nombre de jours théoriques de travail demandé ;
- Taux d'emploi de personnes en situation de handicap : somme des unités bénéficiaires des salariés en situation de handicap déclarés dans l'entreprise (Unité Bénéficiaire Travailleur Handicapé) majoré d'un facteur multiplicateur de 1,5 en fonction des règles définies par l'Agefiph 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 informations suivantes (requis par l'article L. 225-102.1 du Code de commerce) ont été exclues 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 l'ensemble des collaborateurs du 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 Royaume-Uni, Sopra Steria Espagne…). Pour chaque pays sont comprises toutes les filiales du groupe Sopra Steria, notamment Sopra Banking Software, Sopra HR Software, I2S, CIMPA, Beamap, Cassiopae, Galitt, 2MoRO, It-Economics, Apak, SAB, Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services, EGGS Design, Labs et Eva Group ;

- Pour le périmètre des indicateurs sociaux :
  - Les effectifs des acquisitions en 2021 sont pris en compte dans le calcul des indicateurs, notamment les acquisitions Luminosity Limited et Sopra Steria Financial Services, EGGS Design, Labs et Eva Group,
  - Pour les sociétés : Sodifrance, cxpartners, Soft-Maint, Anteo Consulting, Anteo E-Business Solutions, Mia Software intégrées dans le Groupe dans le courant de l'année 2020, seul l'indicateur « Effectif global » sera produit. Le périmètre sera précisé pour chaque indicateur ;
- Pour le périmètre des indicateurs environnementaux (CDSB REQ-07/TCFD) :
  - Les effectifs des acquisitions réalisées jusqu'en novembre 2021 inclus ont été pris en compte dans le calcul des indicateurs, notamment les acquisitions Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services et Labs. Les effectifs des acquisitions réalisées en décembre 2021, EGGS Design, Eva Group ne sont pas inclus ;
  - Le périmètre du reporting environnemental 2021 couvre toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle à la fois financier et opérationnel. Il comprend ainsi les joint ventures NHS SBS, SSCL, Sopra Financial Technology Gmbh pour tous les indicateurs ;
- Concernant la politique de reporting (CDSB REQ-08/TCFD) :
  - Pour vérifier la cohérence entre le reporting financier et non financier, certains indicateurs structurels communs aux deux domaines sont comparés et vérifiés à différents niveaux de détail,
  - Un aperçu du processus de reporting et des outils de reporting relatifs à ce rapport est présenté dans le protocole de reporting disponible sur demande auprès de la Direction RE-DD de Sopra Steria ;
- Pour la période de reporting (CDSB REQ-09/TCFD) : Le reporting de Responsabilité d'Entreprise porte sur l'année calendaire du 1er janvier au 31 décembre 2021. 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 RE-DD de Sopra Steria.

- Aucune rectification n'a été notée au regard des données publiées dans le Document d'enregistrement universel 2021 (CDSB REQ-10/TCFD).
- Sopra Steria, premier signataire parmi neuf autres entreprises, s'est engagé publiquement lors de la semaine du climat de New York en septembre 2017 à divulguer des informations liées au climat selon les directives de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) sur une période de trois ans. Sopra Steria a sélectionné le cadre du *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) car il est conforme aux directives du TCFD, et depuis 2017 a fourni un tableau de correspondance CDSB dans son Rapport annuel démontrant sa conformité (CDSB REQ-11/TCFD). Ce rapport publiant les données 2021 utilise la structure du cadre du CDSB pour fournir les informations nécessaires en toute conformité.
- Une assurance indépendante répondant à l'ISAE 3000 est fournie par un Organisme Tiers Indépendant pour émettre une vérification en assurance raisonnable sur les chiffres du rapport identifiés par le signe ✔, pour la majorité des émissions de gaz à effet de serre (hormis les émissions de gaz à effet de serre relatifs à la chaîne d'approvisionnement vérifiés sous une assurance modérée). Cette assurance (CDSB REQ-12/TCFD) est présentée section 8. « Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion » (pages 163 à 167).

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

Document d'enregistrement universel			ODD [1]	GRI [2]	TCFD-CDSB [3] (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	**Titre chapitre/Section**	**N° page**			
1.	**Chapitre 1 – Description de l'activité et de la stratégie**				
2.	**Chapitre 2 – Facteurs de risque et contrôle interne**				REQ-03
4.	**Chapitre 4 – Responsabilité d'Entreprise**	97		GRI 102-20 GRI 102-50 GRI 102-56	
	Message du Directeur général (page 98)			**GRI 102-14**	
1.	**Stratégie de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria (page 99)**				
1.1.	La matrice de matérialité	99		GRI 102-15	
1.2.	Sept principaux engagements alignés sur les ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies)	100			
1.2.1.	Tableau de bord feuille de route ESG	102			
1.2.2.	Évolution des notations extra-financières 2021-2020	104			
1.2.3.	Les temps forts de l'engagement ESG en 2021	104			REQ-05
1.3.	Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise en appui de la stratégie du Groupe	105		GRI 102-18	REQ-01
1.3.1.	La Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable Groupe (Direction RE-DD)	105			REQ-01
1.3.2.	Organigramme de la gouvernance Responsabilité d'Entreprise	105			REQ-01
1.3.3.	Le *Corporate Responsibility Advisory Board*	106			
2.	**Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé (page 107)**				
2.1	Gouvernance	107			
2.2.	Les enjeux de la Responsabilité Sociale	107			
2.3.	Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle	108			
2.4.	Impact territorial	109	9, 17		
2.5.	Attirer et fidéliser plus de talents	109	3, 8, 17	GRI 404-1 GRI 404-3	
2.6.	Maintenir et développer les compétences	112	4, 8		
2.7.	Diversité et égalité des chances	113	5, 8, 10, 17		
2.7.1.	Politique de mixité	114			
2.7.2.	Une politique handicap	115			
2.7.3.	Une politique intergénérationnelle	116			
2.7.4.	Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes	117			
2.7.5.	Une politique LGBT+	117			
2.8.	Santé et sécurité et conditions de travail	118			
2.9.	Dialogue social	119	3, 8		

(1) ODD : pour en savoir plus, voir à la page 319.
(2) GRI : indicateurs issus des normes GRI (2016-2021).
(3) TCFD-CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 319.

Document d'enregistrement universel			ODD [1]	GRI [2]	TCFD-CDSB [3] (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	**Titre chapitre/Section**	**N° page**			
3.	**Responsabilité environnementale : Trajectoire de neutralité carbone – « Zéro émission nette » dès 2028 (page 120)**				
3.1.	Stratégie environnementale	120	17	GRI 102-14 GRI 102-15 GRI 302-1 GRI 302-2 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 413-1	REQ-01 REQ-02
3.1.1.	Les étapes marquantes de la stratégie environnementale du Groupe	120			REQ-02
3.1.2.	Adoption des recommandations du TCFD, CDSB et analyse par scénario	120			REQ-11
3.1.3.	Atteindre le « Zéro émission nette » d'ici 2028	121			REQ-02
3.2.	Politique environnementale	122			REQ-02
3.2.1	Sept axes d'action prioritaires	122			
3.2.2.	Synthèse des émissions de GES par *scope*	123			
3.3.	Prise en compte des risques et opportunités climatiques dans la stratégie	124	9, 11, 12, 13, 15	GRI 102-15 GRI 201-2 GRI 308-2	REQ-03 REQ-04 REQ-05
3.3.1.	Processus d'identification	124			
3.3.2.	Risques et opportunités liés au changement climatique	124			
3.3.3.	Risques physiques	124			
3.3.4.	Risques de transition	125			
3.3.5.	Opportunités pour le Groupe	125			
3.4.	Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES	125			
3.4.1.	Activités directes	125		GRI 302-1 GRI 302-2 GRI 302-3 GRI 303-4 GRI 303-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5	REQ-04 REQ-05
3.4.2.	Activités indirectes	129		GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 306-1 GRI 306-2 GRI 306-3 GRI 306-4 GRI 306-5 GRI 307-1	REQ-04 REQ-05
3.5.	Taxinomie verte (règlement UE 2020/852 du 18 juin 2020)	132			
3.5.1.	Une démarche lancée en 2021 pour mettre en œuvre le règlement Taxinomie	132			
3.5.2.	Des activités marginales au regard de la Taxinomie	133			
3.6.	Perspectives	134		GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 305-6	REQ-06

(1) ODD : pour en savoir plus, voir à la page 319.
(2) GRI : indicateurs issus des normes GRI (2016-2021).
(3) TCFD-CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 319.

Document d'enregistrement universel			ODD [1]	GRI [2]	TCFD-CDSB [3] (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre chapitre/Section	N° page			
4.	**Des interactions avec la Société adaptées aux attentes de nos parties prenantes (page 135)**				
4.1.	Créer de valeur pour nos parties prenantes	135	3, 8, 9, 11, 17	GRI 102-12 GRI 102-13 GRI 102-40	
4.2.	Accompagner nos clients dans l'innovation et un numérique durable	136			
4.2.1.	Satisfaction client	136			
4.2.2.	Inclure le numérique durable dans notre proposition de valeur	136	4, 11, 12, 13, 16		
4.2.3.	Innovation et partenariats stratégiques	138	8, 9, 11, 16, 17		
4.3.	Fournisseurs et partenaires	140	1, 5, 10, 12, 13, 17	GRI 308-1 GRI 412-1 GRI 414-1	
4.3.1.	Programme d'achats responsables	140			
4.3.2.	Principaux objectifs 2022	141			
4.4.	Éthique et conformité	141			
4.4.1.	Valeurs et Éthique	141			
4.4.2.	Gouvernance et Organisation	142	1, 8, 13, 16	GRI 205-1	
4.4.3.	Éthique des affaires et conformité	143	4, 16	GRI 205-2	
4.5.	Engagements droits humains, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption	146	4, 16		
4.6.	Engagement solidaire du Groupe dans la société civile	147	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11	GRI 203-1 GRI 413-1	
4.6.1.	Quelques faits marquants	147			
4.6.2.	Une politique active associant l'entreprise, les collaborateurs et la société civile	147			
4.6.3.	Un cadre d'action Groupe pour des actions à fort impact dans la durée	147			
4.7.	Devoir de vigilance et plan de vigilance	148	8, 11, 12, 13, 16	GRI 308-1 GRI 412-1 GRI 414-1	
4.7.1	Cartographie des risques	149			
4.7.2	Plans d'atténuation des risques ou de prévention des risques	149			
4.7.3	Mécanisme d'alerte	149			
4.7.4.	Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	149			
5.	**Note méthodologique (page 150)**			**(REQ 07-08-09-10-11-12)**	

(1) ODD : pour en savoir plus, voir à la page 319.
(2) GRI : indicateurs issus des normes GRI (2016-2021).
(3) TCFD-CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 319.

7. Indicateurs sociaux et environnementaux

Les informations identifiées par le signe ✔ ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.
Les chiffres présentés sont arrondis, ce qui peut justifier certains totaux.

Synthèse des indicateurs sociaux

EMPLOI

EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (INCLUT LES ACQUISITIONS) ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**44 114**	**46 245**	**45 960**	**47 437**
France	19 013	19 499	19 759	19 831
International (hors France)	24 849	26 476	26 201	27 606
Dont Royaume-Uni	6 407	6 305	6 646	6 919
Dont l'Inde	5 348	5 726	4 982	5 440
Dont l'Espagne	4 060	4 189	3 999	4 032
Dont l'Allemagne	2 842	3 363	3 304	3 447
Dont la Norvège		1 792	1 999	2 445
Dont l'Italie		1 009	976	994
Dont le Maroc		308	279	277
Effectif cadres	**40 001**	**40 014**	**40 581**	**44 501**

Précision
La notion de cadre est spécifique à la France. Le nombre de cadres à l'international est une extrapolation à partir des chiffres France.

ETP – EFFECTIF ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN – (HORS STAGIAIRES) ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**42 614**	**44 230**	**43 898**	**45 852**
France	18 439	18 849	18 464	19 319
International (hors France)	24 175	25 381	25 434	26 533
Dont Royaume-Uni	5 903	6 057	6 374	6 467
Dont l'Inde	5 347	5 724	4 981	5 438
Dont l'Espagne	4 005	4 128	3 951	3 978
Dont Allemagne	2 655	2 733	3 011	3 217
Dont la Norvège		1 790	1 996	2 331
Dont l'Italie		944	942	909
Dont le Maroc		299	267	275

EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRATS ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Contrats permanents				
Groupe	**95,7 %**	**96,1 %**	**96,7 %**	**97,0 %**
France	95,6 %	95,3 %	96,9 %	96,8 %
International (hors France)	95,7 %	96,7 %	96,6 %	97,2 %
Dont Royaume-Uni	94,1 %	95,2 %	92,6 %	96,3 %
Dont l'Inde	99,0 %	99,0 %	99,7 %	99,3 %
Dont l'Espagne	93,8 %	97,3 %	98,4 %	97,7 %
Dont Allemagne	94,8 %	94,4 %	95,3 %	94,6 %
Dont la Norvège		99,6 %	99,8 %	99,9 %
Dont l'Italie		94,0 %	96,7 %	91,6 %
Dont le Maroc		99,7 %	95,7 %	100,0 %
Contrats temporaires				
Groupe	**3,6 %**	**3,3 %**	**2,9 %**	**2,5 %**
France	4,1 %	4,6 %	3,0 %	3,0 %
International (hors France)	3,3 %	2,4 %	2,9 %	2,1 %
Dont Royaume-Uni	5,9 %	4,7 %	7,4 %	3,7 %
Dont l'Inde	1,0 %	1,1 %	0,3 %	0,7 %
Dont l'Espagne	5,8 %	2,5 %	1,6 %	1,9 %
Dont l'Allemagne	1,7 %	1,3 %	1,8 %	2,9 %
Dont la Norvège		0,5 %	0,2 %	0,1 %
Dont l'Italie		0,7 %	1,1 %	1,2 %
Dont le Maroc		0,3 %	0,0 %	0,0 %

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Stages				
Groupe	**0,7 %**	**0,6 %**	**0,4 %**	**0,5 %**
France	0,3 %	0,2 %	0,1 %	0,2 %
International (hors France)	1,0 %	0,9 %	0,6 %	0,8 %
Dont Royaume-Uni	0 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %
Dont l'Inde	0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dont l'Espagne	0,4 %	0,2 %	0,1 %	0,4 %
Dont l'Allemagne	3,6 %	4,3 %	2,8 %	2,5 %
Dont la Norvège		0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dont l'Italie		5,4 %	2,2 %	7,1 %
Dont le Maroc		0,0 %	4,3 %	0,0 %

ANCIENNETÉ MOYENNE DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**7,1**	**7,1**	**7,7**	**7,5**
France	8,0	8,0	8,6	8,8
International (hors France)	6,4	6,4	7,0	6,7
Dont Royaume-Uni	10,7	10,3	10,3	9,5
Dont l'Inde	4,3	4,4	5,2	4,5
Dont l'Espagne	5,0	5,0	5,7	6,0
Dont l'Allemagne	7,3	7,5	8,4	8,2
Dont la Norvège		4,1	4,1	4,0
Dont l'Italie		6,0	6,3	7,0
Dont le Maroc		4,1	5,2	5,2

ÂGE MOYEN DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**37,8**	**37,8**	**38,7**	**38,8**
France	37,5	37,8	38,5	38,9
International (hors France)	38,0	37,8	38,8	38,8
Dont Royaume-Uni	44,2	43,6	43,9	44,2
Dont l'Inde	31,3	31,4	32,4	31,9
Dont l'Espagne	37,4	37,5	38,4	39,0
Dont l'Allemagne	41,7	41,6	42,8	42,5
Dont la Norvège		38,0	38,1	38,0
Dont l'Italie		38,0	38,6	40,0
Dont le Maroc		32,0	33,7	33,4

RECRUTEMENT TOUS TYPES DE CONTRATS ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**11 662**	**10 844**	**6 133**	**10 636**
France	4 356	4 112	2 045	3 019
International (hors France)	7 306	6 732	4 088	7 617
Dont le Royaume-Uni	1 083	1 155	1 293	1 764
Dont l'Inde	1 636	1 695	490	2 255
Dont l'Espagne	1 414	1 229	632	978
Dont l'Allemagne	770	651	366	702
Dont la Norvège		499	517	739
Dont l'Italie		219	132	214
Dont le Maroc		93		57

RECRUTEMENT CONTRATS PERMANENTS ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**9 225**	**8 047**	**4 166**	**8 453**
France	3 135	2 570	1 189	1 951
International (hors France)	6 090	5 477	2 977	6 502
Dont le Royaume-Uni	784	942	723	1 481
Dont l'Inde	1 533	1 620	480	2 214
Dont l'Espagne	1 193	1 084	566	841
Dont l'Allemagne	623	488	298	569
Dont la Norvège		428	459	670
Dont l'Italie		107	56	85
Dont le Maroc		61	12	29

TURNOVER DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**16,9 %**	**17,7 %**	**13,6 %**	**16,0 %**
Femmes			13,5 %	15,4 %
Hommes			13,6 %	16,4 %

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**16,9 %**	**17,7 %**	**13,6 %**	**16,0 %**
France	16,2 %	15,9 %	10,1 %	13,1 %
International (hors France)	17,4 %	18,9 %	16,1 %	18,2 %
Dont Royaume-Uni	19,4 %	21,7 %	15,2 %	12,6 %
Dont l'Inde	21,6 %	19,4 %	23,2 %	29,1 %
Dont l'Espagne	16,6 %	20,5 %	15,3 %	19,3 %
Dont l'Allemagne	12,4 %	14,7 %	11,9 %	13,8 %
Dont la Norvège		12,8 %	12,4 %	13,0 %
Dont l'Italie		13,0 %	14,4 %	16,2 %
Dont le Maroc		25,5 %	17,3 %	16,4 %

FORMATION

HEURES DE FORMATION MOYENNES PAR COLLABORATEUR (OBLIGATOIRES ET NON OBLIGATOIRES) ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Total	**ND***	**ND***	**ND***	**27**
Femmes	ND*	ND*	ND*	27
Hommes	ND*	ND*	ND*	27

* *ND : non disponible*

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION DISPENSÉES AU COURS DE L'EXERCICE ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Total	**1 244 583**	**1 263 354**	**1 207 065**	**1 219 922**
France	596 557	619 219	559 853	573 169
Inde	180 105	115 630	209 113	192 772
Espagne	136 201	94 114	88 485	99 616
Allemagne	36 972	103 282	54 524	57 132
Norvège	115 820	140 874	123 006	114 997
Maroc	19 651	14 723	17 187	11 810
Belgique		10 476		13 043
Pologne		10 308		19 865
Tunisie		59 743		20 060
UK		83 117	79 571	53 163

NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR PERSONNE (ETP MOYEN) ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Total		**29,0**	**27,3**	**27,1**
France	4,6	4,2	30,1	29,9
Inde	4,8	20,9	38,5	37,5
Espagne	4,9	22,9	21,7	25,3
Allemagne	2,0	38,3	17,5	18,4
Norvège	10	82,6	65,1	53,7
Maroc	9,3	50,0	58,8	43,4
Belgique		14,1		17,9
Pologne		11,4		19,9
Tunisie		14,8		31,3
Royaume-Uni		1,9	12,6	8,3

DIVERSITÉ

Mixité

EFFECTIF FEMMES

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**31,6 %**	**32,0 %**	**32,5 %**	**32,4 %**
France	28,4 %	29,4 %	29,6 %	29,1 %
International (hors France)	34,0 %	34,0 %	34,6 %	34,8 %
Dont Royaume-Uni	44,9 %	43,7 %	44,5 %	45,0 %
Dont l'Inde	34,3 %	33,1 %	31,7 %	30,2 %
Dont l'Espagne	27,7 %	28,6 %	29,0 %	29,7 %
Dont l'Allemagne	24,1 %	25,2 %	27,6 %	28,7 %
Dont la Norvège		27,3 %	27,0 %	29,3 %
Dont l'Italie		28,5 %	29,7 %	29,7 %
Dont le Maroc		35,1 %	34,4 %	38,2 %

RECRUTEMENTS FEMMES ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**32,8 %**	**33,1 %**	**34 %**	**33 %**
France	29,7 %	30,9 %	27,5 %	25,9 %
International (hors France)	34,7 %	34,4 %	37,3 %	35,7 %
Dont Royaume-Uni	48,2 %	44,2 %	53,2 %	52,7 %
Dont l'Inde	38,4 %	35,4 %	29,4 %	29,0 %
Dont l'Espagne	23,5 %	21,9 %	25,2 %	24,6 %
Dont l'Allemagne	29,9 %	34,4 %	32,0 %	34,8 %
Dont la Norvège		29,9 %	27,1 %	34,5 %
Dont l'Italie		30,1 %	28,0 %	26,6 %
Dont le Maroc		41,9 %	42,1 %	40,4 %

Handicap

TAUX EMPLOI DES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP ✔

Périmètre/Thème	2018	2019	2020*	2021*
France : taux emploi direct	2,16 %	2,43 %	2,48 %	2,96 %
France : taux emploi indirect	0,56 %	0,63 %	Non intégré	Non intégré
France : taux emploi	2,72 %	3,06 %	2,48 %*	2,96 %*

* *En 2020 le taux publié de 2,21 % a été recalculé pour tenir comptes des nouvelles règles de calcul entrées en vigueur issues de l'AGEFIPH en 2020 et non disponibles lors de la publication 2020. De plus, le taux d'emploi indirect (entreprises adaptées) n'est plus comptabilisé dans le calcul du taux d'emploi total à compter de 2020 conformément à la nouvelle réglementation.*

Politique intergénérationnelle

REPRÉSENTATIVITÉ DES JEUNES ET DES SENIORS (Y COMPRIS LES STAGIAIRES) ✔

Effectif par tranche d'âge

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe				
Moins de 25 ans	9 %	10,0 %	7,0 %	7,9 %
Plus de 55 ans	8 %	8,7 %	9,9 %	10,4 %
France				
Moins de 25 ans	10 %	10,4 %	6,9 %	7,6 %
Plus de 55 ans	8 %	8,8 %	10,1 %	10,6 %
International (hors France)				
Moins de 25 ans	9 %	9,6 %	7,1 %	8,2 %
Plus de 55 ans	9 %	8,6 %	9,7 %	10,2 %
Dont Royaume-Uni				
Moins de 25 ans	7 %	8,0 %	7,4 %	6,0 %
Plus de 55 ans	20 %	20,1 %	20,2 %	22,2 %
Dont Inde				
Moins de 25 ans	17 %	17,3 %	12,3 %	18,3 %
Plus de 55 ans	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,4 %
Dont Espagne				
Moins de 25 ans	6 %	5,4 %	3,3 %	4,5 %
Plus de 55 ans	3 %	3,4 %	4,1 %	4,7 %
Dont l'Allemagne				

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Moins de 25 ans	4 %	5,0 %	3,3 %	3,9 %
Plus de 55 ans	15 %	15,0 %	18,1 %	17,6 %
Dont la Norvège				
Moins de 25 ans		2,5 %	3,3 %	2,7 %
Plus de 55 ans		6,8 %	7,0 %	7,1 %
Dont l'Italie				
Moins de 25 ans		11,0 %	9,8 %	7,7 %
Plus de 55 ans		6,6 %	7,9 %	9,7 %
Dont le Maroc				
Moins de 25 ans		14,4 %	10,0 %	8,7 %
Plus de 55 ans		0,7 %	0,4 %	0,4 %

TAUX EMPLOI SENIORS EN FRANCE (TOUS LES CONTRATS, HORS ACQUISITIONS)

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Nombre de Seniors (45 ans et plus)	4 919	5 186	5 491	5 929
Pourcentage emploi seniors (45 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	26 %	27,2 %	29,3 %	30,2 %
Nombre de Seniors (55 ans et plus)	1 499	1 680	1 883	2 082
Pourcentage emploi seniors (55 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	8 %	8,8 %	10,10 %	10,6 %

SANTÉ SÉCURITÉ & CONDITIONS DU TRAVAIL

ORGANISATION DU TRAVAIL/TEMPS PARTIEL – CONTRATS PERMANENTS PRÉSENTS DU 1ER JANVIER AU 31 DÉCEMBRE

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Groupe	**6,1 %**	**5,9 %**	**6,1 %**	**6,4 %**
France	6,0 %	5,9 %	6,3 %	6,6 %
International (hors France)	6,2 %	5,9 %	5,9 %	6,3 %
Dont Royaume-Uni	14,1 %	12,8 %	12,1 %	14,0 %
Dont l'Inde	0,2 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %
Dont l'Espagne	5,9 %	6,3 %	5,5 %	4,9 %
Dont l'Allemagne	9,0 %	8,8 %	10,4 %	10,1 %

PÉRIMÈTRE GROUPE

Indicateurs	2018	2019	2020	2021
Absentéisme (%)	ND*	ND*	ND*	2,7
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail (LTIFR)	ND*	ND*	ND*	0,12
Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt de travail (TRIFR)	ND*	ND*	ND*	0,21

** ND : Non disponible*

PÉRIMÈTRE FRANCE

Indicateurs	2018	2019	2020	2021
Absentéisme (%)	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,7
Maladie professionnelle (nb)	0	0	2	2
Taux de fréquence des accidents du travail en France	1,91	2,47	1,26	0,89
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,056	0,023	0,013	0,013

DIALOGUE SOCIAL

Périmètre/Thème	2018	2019	2020	2021
Nombre d'accords signés dans l'année	**36**	**49**	**112**	**31**
France	21	24	38	11
Allemagne	14	24	16	19
Belgique	0	0	0	1
Royaume-Uni	0	0	2	0
Italie	1	0	0	0
Espagne	0	1	0	0
Nombre d'accords collectifs actifs	**241**	**291**	**652**	**357**
France	91	129	164	169
Allemagne	126	134	137	162
Belgique	11	11	11	12
Italie	1	5	0	0
Royaume-Uni	11	11	13	13
Espagne	1	1	1	1

Synthèse des indicateurs environnementaux

En 2021, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT) et inclut les effectifs des acquisitions réalisées jusqu'en novembre 2021 inclus, notamment les acquisitions Luminosity Limited, Sopra Steria Financial Services et Labs. Les effectifs des acquisitions réalisées en décembre 2021, EGGS Design, Eva Group ne sont pas inclus. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017.

En 2020, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS, SSCL et SFT), et inclut les nouvelles acquisitions Sodifrance, Anteo (Consulting, E-Business Solutions), Holocare, cxpartners.

En 2019 le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte les sociétés SAB et Sopra Financial Technology Gmbh.

* France inclut Polynésie française. Royaume-Uni inclut l'Irlande. Afrique et Moyen-Orient inclut le Liban, le Sénégal, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Maroc, la Tunisie et les Émirats arabes unis.

CONSOMMATION DE RESSOURCES

		Consommation énergétique ✔			Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique (bureaux et *data centers* sur site) ✔	Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ✔				
		Bureaux + divers ✔	*Data centers* sur site ✔	*Data centers* hors-site ✔						
		Total	Total	Total	Total	Total	Dont réutilisée	Dont valorisée par récupération de la chaleur ou matières premières	Dont incinérée sans récupération de chaleur	Dont placée en centre d'enfouissement
Pays	**Année**	*MWh*	*MWh*	*MWh*	%	*kg*	%	%	%	%
	2021	25 071	3 823	9 616	98,5 %	31 791	51,3	48	0,4	0,3
	2020	26 519	3 974	9 390	90 %	30 354	71	28,3	0,6	0,1
	2019	31 708	2 718	10 390	86 %	19 724	44,3	50,6	2,8	2,3
France*	2015	28 092	3 161	7 813	1 %	20 939	NA	NA	NA	NA
	2021	16 029	2 759	561	100 %	11 745	40,7	59,4	0	0
	2020	14 676	3 689	930	100 %	16 013	15,7	81,6	2,8	0
	2019	17 953	4 087	865	100 %	19 426	27,3	68,8	4	0
Royaume-Uni*	2015	9 987	7 651	6 943	70 %	25 674	NA	NA	NA	NA
	2021	11 900	25	5 284	100 %	15 904	28	71,4	0,6	0
	2020	11 683	23	5 630	NA	18 262	24,2	70,2	2,6	3
Total reste de l'Europe	2019	13 522	22	5 366	NA	26 468	48	49,7	0,8	1,5
	2015	10 219	2 055	5 467	NA	6 452	NA	NA	NA	NA
	2021	5 638	1 859	0	100 %	3 101	98,7	0,5	0	0,8
	2020	6 738	2 028	0	NA	27	0	80	20	0
Total reste du monde	2019	9 943	2 236	0	NA	17 328	0	99,3	0,7	0
	2015	13 326	1 784	0	NA	107 181	NA	NA	NA	NA
	2021	58 638	8 467	15 461	99,2 %	62 541	45,7	53,7	0,3	0,2
	2020	59 615	9 714	15 949	95 %	64 657	44	53	2	1
	2019	73 126	9 063	16 621	90 %	82 947	32,3	64,7	2	1,1
Total Groupe	2015	61 625	14 651	20 223	20 %	160 246	NA	NA	NA	NA

		Déchets papier et carton [1] ✔				Achat de papier labellisé écoresponsable ✔			Eau ✔
		Total	Dont valorisée par récupération de la chaleur ou matières premières	Dont incinérée sans récupération de chaleur	Dont placée en centre d'enfouissement	Total	% de papier écoresponsable	Quantité achetée par collaborateur	Total
Pays	Année	*kg*	%	%	%	*kg*	%	*kg/collaborateur*	*m³*
France*	**2021**	65 024	100	0	0	8 019	72	0,41	37 090
	2020	53 782	100	0	0	23 454	69	1,19	62 235
	2019	109 168	84,8	15,2	0	55 268	48	2,89	74 874
	2015	96 269	NA	NA	NA	NA	NA	NA	55 760
Royaume-Uni*	**2021**	222 508	100	0	0	7 592	34	1,1	37 789
	2020	63 730	100	0	0	6 270	57	0,94	31 603
	2019	173 509	100	0	0	11 173	79	3,11	57 841
	2015	146 900	NA	NA	NA	NA	NA	NA	21 272
Total reste de l'Europe	**2021**	48 417	100	0	0	6 592	84	0,49	18 972
	2020	73 014	99,1	0,9	0	7 701	86	5,32	35 811
	2019	119 940	99,9	0,1	0	21 437	79	13,96	43 560
	2015	58 062	NA	NA	NA	NA	NA	NA	27 315
Total reste du monde	**2021**	1 506	49,3	0	50,7	1 345	70	0,21	28 074
	2020	3 893	100	0	0	1 705	72	0,3	34 602
	2019	12 506	100	0	0	8 995	71	1,45	70 710
	2015	27 217	NA	NA	NA	NA	NA	NA	140 133
Total Groupe	**2021**	337 455	99,8	0	0,2	23 548	63	0,51	121 926
	2020	194 418	99,7	0,3	0	39 132	71	0,88	164 250
	2019	415 122	96	4	0	96 873	60	2,35	246 985
	2015	328 448	NA	NA	NA	NA	NA	NA	244 480

RÉDUCTION D'ÉMISSIONS DE GES

SCOPES 1 ET 2

		Scope 1 ✔				*Scope* 2 ✔	
Pays	Année	Fuel, gaz, biodiesel (bureaux et *data centers* sur site) ✔		Émissions fugitives ✔		Électricité (réseau), chauffage urbain (bureaux et *data centers* sur site) ✔	
		teqCO₂	%	*teqCO₂*	%	*teqCO₂*	%
France*	**2021**	259,4	0,2 %	105,7	0,1 %	261,8	0,2 %
	2020	281	3,9 %	96,6	1,3 %	624	8,6 %
	2019	374	2,2 %	194	1,1 %	765	4,5 %
	2015	284	9,7 %	NA	NA	2 195	74,7 %
Royaume-Uni*	**2021**	1 724,2	1,9 %	197,9	0,2 %	0	0 %
	2020	1 468	45,9 %	72,7	2,3 %	0	0 %
	2019	1 696	26,6 %	33	0,5 %	0	0 %
	2015	1 067	32,9 %	NA	NA	1 844	56,9 %
Total reste de l'Europe	**2021**	360,3	0,5 %	32,3	0 %	364,8	0,5 %
	2020	339	5,1 %	30,3	0,5 %	500	7,6 %
	2019	425	3 %	39,1	0,3 %	888	6,3 %
	2015	233	9,4 %	NA	NA	1 805	72,9 %
Total reste du monde	**2021**	182,1	1,6 %	788,4	6,9 %	0	0 %
	2020	226,2	4,6 %	1 202,9	24,7 %	0	0 %
	2019	169	1,6 %	1 780,6	16,8 %	72	0,7 %
	2015	653	6,2 %	NA	NA	9 880	93,8 %
Total Groupe	**2021**	2 526,1	0,9 %	1 124,3	0,4 %	626,6	0,2 %
	2020	2 315	1 %	1 402,5	0,6 %	1 124	0,5 %
	2019	2 664	0,8 %	2 048	0,6 %	1 724	0,5 %
	2015	2 237	4,4 %	NA	NA	15 724	30,7 %

(1) Données prenant en compte le changement de méthodologie au Royaume-Uni. Avec l'ancienne méthodologie, en 2021, nous aurions 150 663 kg de déchets papier et carton.

SCOPE 3

		Scope 3													
Pays	Année	3-1 Émissions résiduelles des achats (hors déplacements professionnels, bureaux, *data centers* sur et hors-site, émissions fugitives) [1]		3-3 Émissions liées à l'énergie non incluse dans les *Scopes* 1 et 2 ✔		3-5 Traitement des déchets ✔		3-6 Déplacements professionnels [2] ✔		3-7 Trajets domicile-travail et télétravail des collaborateurs [3] ✔		3-8 *Data centers* hors-site ✔		3-13 Locataires ✔	
		teqCO₂	%	*teqCO₂*	%	*teqCO₂*	%	*teqCO₂*	%	*teqCO₂*	%	*teqCO₂*	%	*teqCO₂*	%
France*	**2021**	112 393	89,4 %	580,8	0,5 %	11,8	0,0 %	3 195,2	2,5 %	8 934	7,1 %	0	0 %	0	0 %
	2020	NA	NA	609,6	8,4 %	18,7	0,3 %	4 813,7	66,4 %	NA	NA	500	6,9 %	303	4,2 %
	2019	NA	NA	859,8	5 %	23,1	0,1 %	14 138	82,8 %	NA	NA	553	3,2 %	160	0,9 %
	2015	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	458	15,6 %	NA	NA
Royaume-Uni*	**2021**	85 144	92,2 %	1 022,1	1,1 %	15,2	0,0 %	418,9	0,5 %	3 730	4 %	58	0,1 %	0	0 %
	2020	NA	NA	741,2	23,2 %	10,3	0,3 %	782,1	24,5 %	NA	NA	119	3,7 %	3	0,1 %
	2019	NA	NA	959,2	15 %	19,8	0,3 %	3 527,8	55,3 %	NA	NA	128	2 %	10	0,2 %
	2015	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	332	10,2 %	NA	NA
Total reste de l'Europe	**2021**	56 030	83,3 %	740,7	1,1 %	6,4	0,0 %	3 081	4,6 %	6 534	9,7 %	83	0,1 %	10	0,0 %
	2020	NA	NA	554,8	8,4 %	11,7	0,2 %	4 646,2	70,3 %	NA	NA	514	7,8 %	15	0,2 %
	2019	NA	NA	685,7	4,8 %	15	0,1 %	11 377,9	80,4 %	NA	NA	699	4,9 %	18	0,1 %
	2015	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	437	17,7 %	NA	NA
Total reste du monde	**2021**	5 445	47,6 %	2 095	18,3 %	8,4	0,1 %	262	2,3 %	2 518	22 %	0	0 %	141	1,2 %
	2020	NA	NA	1 927,3	39,6 %	9,5	0,2 %	1 317	27 %	NA	NA	0	0 %	188	3,9 %
	2019	NA	NA	2 959	28 %	19,9	0,2 %	5 266,3	49,8 %	NA	NA	0	0 %	306	2,9 %
	2015	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0 %	NA	NA
Total Groupe	**2021**	259 011	87,3 %	4 438,6	1,5 %	41,9	0,0 %	6 957,1	2,3 %	21 716	7,3 %	141	0,0 %	151	0,1 %
	2020	189 406	80,6 %	3 832,9	1,6 %	50,2	0,0 %	11 559	4,9 %	23 714	10,1 %	1 132	0,5 %	509	0,2 %
	2019	221 311	65,8 %	5 463,7	1,6 %	77,8	0,0 %	34 310	10,2 %	66 778	19,9 %	1 250	0,4 %	494	0,1 %
	2015	NA	NA	NA	NA	NA	NA	32 005	62,5 %	NA	NA	1 227	2,4 %	NA	NA

TOTAL *SCOPES* 1, 2 ET 3

		Total *Scopes* 1, 2, 3		Émissions / collaborateur
Pays	Année	*teqCO₂*	*% par rapport aux autres pays*	*teqCO₂ / collaborateur*
France*	**2021**	125 742	42,4 %	6,41
	2020	7 246	3,1 %	0,37
	2019	17 067	5,1 %	0,89
	2015	2 937	5,7 %	0,17
Royaume-Uni*	**2021**	92 310	31,1 %	13,33
	2020	3 196	1,4 %	0,48
	2019	6 374	1,9 %	1,01
	2015	3 243	6,3 %	0,8
Total reste de l'Europe	**2021**	67 241	22,7 %	4,91
	2020	6 611	2,8 %	0,51
	2019	14 148	4,2 %	1,11
	2015	2 475	4,8 %	0,29
Total reste du monde	**2021**	11 439	3,9 %	1,67
	2020	4 871	2,1 %	0,76
	2019	10 573	3,1 %	1,51
	2015	10 533	20,6 %	1,95
Total Groupe	**2021**	296 733	100 %	6,30
	2020	235 044	100 %	5,13
	2019	336 121	100 %	7,44
	2015	51 193	100 %	1,47

(1) En appliquant la méthodologie et le périmètre mis à jour de 2021 aux années précédentes, les valeurs Groupe s'élèveraient à : 242 305 teqCO₂ en 2020, 270 835 teqCO₂ en 2019.

(2) Données prenant en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne. En l'excluant, les valeurs s'élèveraient à : 7 402 teqCO₂ en 2021, 12 698 teqCO₂ en 2020, 37 164 teqCO₂ en 2019, 38 176 teqCO₂ en 2018, 38 133 teqCO₂ en 2017 et 36 555 teqCO₂ en 2016.

(3) Les émissions dues au domicile – travail en 2019 et 2020 ont été estimées et prises en compte pour notre réponse CDP. La méthode a été affinée pour calcul des émissions en 2021 et auditée.

8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Sopra Steria Group, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra financière, ainsi qu'à la demande de la société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe, en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée 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 DASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATION

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 50 % des effectifs et entre 37 % et 89 % 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

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✔ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des informations ;
- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

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 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de 10 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions des Ressources Humaines et du Développement Durable.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations :

- nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ;
- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'entité [Ou si l'entité établit des comptes consolidés : 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 afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour le risque lié aux difficultés à attirer, développer, fidéliser les talents et/ou perte de rôles clés, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités (confer Annexe).
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 contributrices et couvrent entre 37 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Paris La Défense, le 3 mars 2022

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Jérôme NEYRET
Associé

Edwige REY
Associée RSE et Développement Durable

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

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

Information	Entités / Pays audités
■ Effectif par zone géographique (inclut les acquisitions) ✔ ■ ETP (effectif équivalent temps plein) (hors stagiaires) ✔ ■ Effectif par type de contrat ✔ ■ Recrutement tous types de contrats ✔ ■ Recrutement contrats permanents ✔ ■ Recrutement de femmes ✔ ■ Représentativité des jeunes et des seniors (y compris les stagiaires) ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Allemagne** (Sopra HR Software GmbH, Sopra Banking Software GmbH, Sopra Steria SE, ISS Software GmbH, CIMPA GmbH, it-economics GmbH, Sopra Financial Technology GmbH, Fidor Solutions AG) **Tunisie** (Sopra HR Software S.A.R.L., Sopra Banking Software Tunisia, SAB Tunisie)
■ Nombre d'heures de formation dispensées au cours de l'exercice ✔ ■ Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur (obligatoires et non obligatoires) ✔ ■ Nombre moyen d'heures de formation par ETP moyen ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Allemagne** (Sopra HR Software GmbH, Sopra Banking Software GmbH, Sopra Steria SE, ISS Software GmbH, CIMPA GmbH, it-economics GmbH, Sopra Financial Technology GmbH, Fidor Solutions AG) **Tunisie** (Sopra HR software S.A.R.L., Sopra Banking Software Tunisia, SAB Tunisie)
■ Taux d'emploi des collaborateurs en situation de handicap ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS)
■ Consommations d'énergie par collaborateur ✔ ■ Consommations d'énergie (bureaux et *data centers* sur site) ✔ ■ Consommations d'énergie des *data centers* (sur site et hors-site) ✔ ■ Part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique bureaux et *data centers* sur site ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie (bureaux et *data centers* sur site) ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie des *data centers* (sur site et hors-site) ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommation d'énergie non incluses dans les *Scopes* 1 et 2 ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommation d'énergie des locataires *Scope* 3 ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – *Scopes* 1, 2 par collaborateur ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – *Scope* 3 par collaborateur	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Royaume-Uni** (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Limited, Sopra Steria Limited, NHS shared Business Serv. Ltd, Shared Services Connected Ltd, CIMPA Ltd, APAK Group Limited) **Tunisie** (Sopra HR Software S.A.R.L., Sopra Banking Software Tunisia, SAB Tunisie) **Norvège** (Sopra Steria AS) - uniquement *data centers* sur site et hors-site
■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – Déplacements professionnels ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Allemagne** (Sopra HR Software GmbH, Sopra Banking Software GmbH, Sopra Steria SE, ISS Software GmbH, Sopra Steria Services GmbH, CIMPA GmbH, it-economics GmbH, Sopra Financial Technology Gmbh) / **Autriche** (Sopra Steria GmbH) / **Bulgarie** (It-Economics Bulgaria EOOD) **Espagne** (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi, S.L., Sopra HR Software, S.L., CIMPA PLM Espana SL, Sopra Financial Solutions Iberia, S.L)
■ Quantités de DEEE par collaborateur ✔ ■ Proportion de déchets équipements électroniques et électriques ayant eu une seconde vie ✔ ■ Proportion de « déchets dangereux » ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – Déchets DEEE ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Royaume-Uni** (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Limited, Sopra Steria Limited, NHS shared Business Serv. Ltd, Shared Services Connected Ltd, CIMPA Ltd, APAK Group Limited) **Espagne** (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi, S.L., Sopra HR Software, S.L., CIMPA PLM Espana SL, Sopra Financial Solutions Iberia, S.L)

Information	Entités / Pays audités
■ Emissions de Gaz à Effet de Serre – Trajets domicile-travail et télétravail des collaborateurs ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Royaume-Uni** (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Limited, Sopra Steria Limited, NHS shared Business Serv. Ltd, Shared Services Connected Ltd, CIMPA Ltd, APAK Group Limited) **Inde** (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited)
■ Consommation d'eau (bureaux et *data centers* sur site) ✔ ■ Consommation d'eau par collaborateur ✔ ■ Emissions de Gaz à Effet de Serre – Déchets en eau ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Suède** (Sopra Steria Sweden AB) **Inde** (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited)
■ Quantité de papier vert achetée par collaborateur ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Belgique** (Sopra Banking Software Belgium, Sopra HR Software S.P.R.L, Sopra Steria Benelux SA/NV) / **Pays-Bas** (Sopra Financial Solutions Netherlands B.V, Sopra Steria Benelux Succursale NL) / **Luxembourg** (Sopra Banking Software Luxembourg, Sopra HR Software S.A.R.L, SOPRA STERIA PSF Luxembourg SA)
■ Quantité de déchets papier et carton par collaborateur ✔ ■ Proportion de déchets papier et carton recyclés ✔ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – Déchets papier et carton ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Royaume-Uni** (Sopra Banking Software Ltd, Sopra HR Software Limited, Sopra Steria Limited, NHS shared Business Serv. Ltd, Shared Services Connected Ltd, CIMPA Ltd, APAK Group Limited) **Belgique** (Sopra Banking Software Belgium, Sopra HR Software S.P.R.L, SOPRA STERIA Benelux SA/NV) / **Pays-Bas** (Sopra Financial Solutions Netherlands B.V, Sopra Steria Benelux Succursale NL) / **Luxembourg** (Sopra Banking Software Luxembourg, Sopra HR Software S.A.R.L, SOPRA STERIA PSF Luxembourg SA)
■ Émissions de Gaz à Effet de Serre directes fugitives (bureaux et *data centers* sur site) ✔	**France** (Sopra Steria Group S.A, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, Galitt, 2MoRO SAS) **Inde** (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited)
■ Émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux dépenses d'achats (émissions calculées par million d'Euros)	**Sopra Steria Group**

5. Comptes consolidés 2021

État du résultat net consolidé 170

État du résultat global consolidé 171

État de la situation financière consolidée 172

État des variations des capitaux propres consolidés 173

Tableau des flux de trésorerie consolidés 174

Notes aux états financiers consolidés 175

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 233

État du résultat net consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
Chiffre d'affaires	*4.1*	**4 682,8**	**4 262,9**
Charges de personnel	*5.1*	- 2 911,7	- 2 677,7
Achats et charges externes	*4.2.1*	- 1 181,3	- 1 062,0
Impôts et taxes		- 40,3	- 38,8
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		- 172,5	- 189,0
Autres produits et charges opérationnels courants	*4.2.2*	2,2	4,8
Résultat opérationnel d'activité		**379,2**	**300,2**
en % du CA		*8,1 %*	*7,0 %*
Charges liées aux Stock-options et assimilées	*5.4*	- 6,7	- 4,2
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés	*8.2*	- 33,2	- 34,8
Résultat opérationnel courant		**339,3**	**261,2**
en % du CA		*7,2 %*	*6,1 %*
Autres produits et charges opérationnels	*4.2.3*	- 35,8	- 58,9
Résultat opérationnel		**303,4**	**202,3**
en % du CA		*6,5 %*	*4,7 %*
Coût de l'endettement financier net	*12.1.1*	- 8,7	- 9,9
Autres produits et charges financiers	*12.1.2*	- 9,5	- 15,4
Charge d'impôt	*6.1*	- 93,5	- 60,4
Résultat net des entreprises associées	*10.1*	1,8	2,3
Résultat net des activités poursuivies		**193,5**	**118,9**
Résultat net des activités cédées		-	-
Résultat net de l'ensemble consolidé		**193,5**	**118,9**
en % du CA		*4,1 %*	*2,8 %*
Intérêts ne conférant pas le contrôle	*14.1.5*	5,9	12,2
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**187,7**	**106,8**
en % du CA		*4,0 %*	*2,5 %*
RÉSULTAT PAR ACTION *(EN EUROS)*	*Notes*		
Résultat de base par action	*14.2*	9,27	5,27
Résultat dilué par action	*14.2*	9,19	5,25

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net de l'ensemble consolidé		**193,5**	**118,9**
Autres éléments du résultat global :			
Écarts actuariels liés aux engagements de retraite	*5.3.1*	87,7	- 58,3
Effets d'impôts		- 2,2	18,0
Éléments relatifs aux entreprises associées	*10.2*	0,2	- 0,1
Variation de la juste valeur des actifs financiers (titres non consolidés)		3,7	- 0,6
Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat		**89,5**	**- 41,1**
Différences de conversion	*14.1.4*	51,2	- 57,9
Variation des couvertures d'investissement net		- 18,6	14,8
Effets d'impôts sur couvertures d'investissement net		5,8	- 4,9
Variation des couvertures de flux de trésorerie		6,6	- 3,8
Effets d'impôts sur couvertures de flux de trésorerie		- 1,7	0,9
Éléments relatifs aux entreprises associées		6,0	- 6,6
Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat		**49,3**	**- 57,6**
Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts		**138,8**	**- 98,7**
RÉSULTAT GLOBAL		**332,4**	**20,3**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	*14.1.5*	12,4	6,6
Part du Groupe		**320,0**	**13,7**

État de la situation financière consolidée

Actif *(en millions d'euros)*	**Notes**	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Écarts d'acquisition	*8.1*	1 984,3	1 843,2
Immobilisations incorporelles	*8.2*	177,1	232,9
Immobilisations corporelles	*8.3*	129,6	132,5
Droits d'utilisation des biens pris en location	*9.1*	343,1	290,3
Titres de participation mis en équivalence	*10.2*	198,1	193,4
Autres actifs non courants	*7.1*	81,9	74,0
Engagements de retraite et assimilés	*5.3*	20,4	3,1
Impôts différés actifs	*6.3*	151,2	156,7
Actif non courant		**3 085,8**	**2 926,1**
Clients et comptes rattachés	*7.2*	1 020,1	954,6
Autres actifs courants	*7.3*	447,9	410,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*12.2*	217,2	245,5
Actif courant		**1 685,1**	**1 610,7**
Actifs destinés à la vente		-	-
TOTAL DE L'ACTIF		**4 771,0**	**4 536,7**

Capitaux propres et passif *(en millions d'euros)*	**Notes**	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Capital		20,5	20,5
Primes		531,5	531,5
Réserves consolidées et autres réserves		1 094,5	845,8
Capitaux propres – part du Groupe		**1 646,5**	**1 397,8**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**49,0**	**47,6**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**14.1**	**1 695,5**	**1 445,4**
Emprunts et dettes financières – part non courante	12.3	448,4	564,5
Dettes sur biens pris en location – part non courante	9.2	289,2	226,2
Impôts différés passifs	6.3	51,5	43,3
Engagements de retraite et assimilés	5.3	310,1	393,4
Provisions non courantes	11.1	62,9	89,4
Autres dettes non courantes	7.4	15,8	104,1
Passif non courant		**1 178,0**	**1 421,1**
Emprunts et dettes financières – part courante	12.3	95,8	106,6
Dettes sur biens pris en location – part courante	9.2	75,6	91,3
Provisions courantes	11.1	43,6	26,6
Fournisseurs et comptes rattachés		328,9	278,6
Autres dettes courantes	7.5	1 353,6	1 167,1
Passif courant		**1 897,5**	**1 670,2**
Passifs destinés à la vente		-	-
TOTAL DU PASSIF		**3 075,5**	**3 091,3**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**4 771,0**	**4 536,7**

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 31/12/2019	**20,5**	**531,5**	**- 46,1**	**967,9**	**- 101,2**	**1 372,7**	**49,5**	**1 422,2**
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	4,1	-	4,1	0,2	4,3
Opérations sur titres autodétenus	-	-	9,9	- 7,4	-	2,5	-	2,5
Dividendes ordinaires	-	-	-	-	-	-	- 4,4	- 4,4
Variations de périmètre	-	-	-	3,1	-	3,1	3,6	6,7
Autres mouvements	-	-	-	1,7	0,0	1,8	- 8,0	- 6,2
Transactions avec les actionnaires	**-**	**-**	**9,9**	**1,6**	**0,0**	**11,5**	**- 8,6**	**2,9**
Résultat net de la période	-	-	-	106,8	-	106,8	12,2	118,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	- 93,1	- 93,1	- 5,5	- 98,7
Résultat global de la période	**-**	**-**	**-**	**106,8**	**- 93,1**	**13,7**	**6,6**	**20,3**
AU 31/12/2020	**20,5**	**531,5**	**- 36,2**	**1 076,3**	**- 194,2**	**1 397,8**	**47,6**	**1 445,4**
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	6,9	-	6,9	0,3	7,2
Opérations sur titres autodétenus	-	-	- 15,4	- 10,1	-	- 25,5	-	- 25,5
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 40,7	-	- 40,7	- 5,6	- 46,3
Variations de périmètre	-	-	-	- 0,7	-	- 0,7	-	- 0,7
Autres mouvements	-	-	-	- 10,2	- 1,0	- 11,3	- 5,6	- 16,9
Transactions avec les actionnaires	**-**	**-**	**- 15,4**	**- 54,9**	**- 1,0**	**- 71,3**	**- 10,9**	**- 82,3**
Résultat net de la période	-	-	-	187,7	-	187,7	5,9	193,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	132,3	132,3	6,5	138,8
Résultat global de la période	**-**	**-**	**-**	**187,7**	**132,3**	**320,0**	**12,4**	**332,4**
AU 31/12/2021	**20,5**	**531,5**	**- 51,6**	**1 209,1**	**- 63,0**	**1 646,5**	**49,0**	**1 695,5**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net consolidé (y compris intérêts ne conférant pas le contrôle)		**193,5**	**118,9**
Dotations nettes aux amortissements et provisions		206,7	236,7
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		- 4,8	5,6
Charges et produits calculés liés aux Stock-options et assimilés	*5.4*	5,9	4,3
Plus et moins-values de cession		- 5,7	0,5
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	*10.1*	- 1,8	- 2,3
Coût de l'endettement financier net (y compris liés aux dettes sur biens pris en location)	*12.1*	15,0	17,5
Charge d'impôt	*6.1*	93,5	60,4
Flux de trésorerie généré par l'activité avant variations des besoins en fonds de roulement (A)		**502,3**	**441,6**
Impôt versé (B)		- 77,3	- 82,9
Variation du besoin en fonds de roulement (B.F.R.) lié à l'activité (C)	*13.2*	38,2	43,0
Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A + B + C)		**463,3**	**401,7**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	*13.1*	- 54,6	- 53,6
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,2	0,4
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 3,3	- 2,6
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		1,5	0,0
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		- 89,2	- 76,1
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)		2,8	0,0
Encaissements/(Décaissements) liés aux prêts et avances consentis		0,3	0,6
Intérêts financiers nets reçus		- 0,1	- 0,0
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)		**- 142,4**	**- 131,4**
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital		- 0,0	- 0,0
Rachats et reventes d'actions propres		- 16,2	- 10,9
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	*14.1.3*	- 40,7	- 0,0
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		- 5,6	- 4,3
Encaissements/(Décaissements) liés aux emprunts	*13.1*	- 139,7	- 53,7
Loyers décaissés		- 105,8	- 109,4
Intérêts financiers nets versés (hors intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)		- 7,9	- 9,4
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	*13.1*	- 29,8	- 25,5
Autres flux liés aux opérations de financement		- 4,1	0,1
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)		**- 349,9**	**- 213,1**
Incidence des variations des cours des devises (G)		0,9	- 4,8
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE (D + E + F + G)		**- 28,1**	**52,3**
Trésorerie d'ouverture		245,0	192,6
Trésorerie de clôture	*12.2*	216,9	245,0

Notes aux états financiers consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 23 février 2022.

Note 1 Principes comptables 176
1.1. Base de préparation 176
1.2. Application de nouvelles normes et interprétations 176
1.3. Impact de la crise liée à la Covid-19 sur les états financiers consolidés 176
1.4. Impacts des risques environnementaux sur les états financiers consolidés 177
1.5. Estimations et jugements comptables déterminants 177
1.6. Format et conversion des états financiers 177

Note 2 Périmètre de consolidation 178
2.1. Principales acquisitions 178
2.2. Autres évolutions du périmètre 180

Note 3 Information sectorielle 180
3.1. Résultats sectoriels 180
3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires 181
3.3. Ventilation par pays des actifs non courants 181

Note 4 Résultat opérationnel 182
4.1. Analyse du chiffre d'affaires par pôle 182
4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel 184

Note 5 Avantages au personnel et paiements fondés en actions 186
5.1. Charges de personnel 186
5.2. Effectifs 186
5.3. Engagements de retraite et assimilés 186
5.4. Paiements fondés en actions 192
5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées) 193

Note 6 Impôts sur les résultats 194
6.1. Charge d'impôt 194
6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif 194
6.3. Impôts différés actifs et passifs 195

Note 7 Éléments du besoin en fonds de roulement et autres actifs et passifs financiers 196
7.1. Autres actifs financiers non courants 196
7.2. Clients et comptes rattachés 198
7.3. Autres actifs courants 199
7.4. Autres dettes non courantes 199
7.5. Autres dettes courantes 200

Note 8 Immobilisations incorporelles et corporelles 200
8.1. Écarts d'acquisition 200
8.2. Autres immobilisations incorporelles 202
8.3. Immobilisations corporelles 204

Note 9 Contrats de location 205
9.1. Droits d'utilisation par catégorie de biens pris en location 205
9.2. Analyse de maturité des dettes sur biens pris en location 206

Note 10 Titres mis en équivalence 206
10.1. Résultat net des entreprises associées 206
10.2. Valeur au bilan des entreprises associées 207

Note 11 Provisions et passifs éventuels 209
11.1. Provisions courantes et non courantes 209
11.2. Passifs éventuels 209

Note 12 Financement et gestion des risques financiers 210
12.1. Charges et produits financiers 210
12.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie 210
12.3. Emprunts et dettes financières – Endettement financier net 211
12.4. Instruments financiers inscrits au bilan 212
12.5. Gestion des risques financiers 214

Note 13 Flux de trésorerie 222
13.1. Variation de l'endettement financier net 222
13.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie 224
13.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés 224

Note 14 Capitaux propres et résultat par action 225
14.1. Capitaux propres 225
14.2. Résultats par action 226

Note 15 Transactions avec les parties liées 227
15.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées 227
15.2. Filiales et participations 227

Note 16 Engagements hors bilan 228
16.1. Engagements donnés liés à l'activité courante 228
16.2. Engagements reçus 228

Note 17 Événements postérieurs à la clôture de la période 228

Note 18 Liste des sociétés du Groupe 229

Note 19 Honoraires des Commissaires aux comptes 232

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 2021 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 et amendements de normes existantes adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021 sont les suivants :

- amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « réforme IBOR ». Le Groupe ne disposant plus d'instruments utilisant ces types de taux, il n'a pas identifié d'impact de cet amendement ;
- amendement à IFRS 16 « Allégements de loyers liés à la Covid-19 » relatif à l'option permettant de traiter un allégement de loyer obtenu en raison de la Covid-19 comme si ce n'était pas une modification de contrat et à reconnaître l'impact immédiatement dans le résultat de la période. Le Groupe n'a pas identifié de situation qui pourrait donner lieu à l'application de cet amendement.

Par ailleurs l'IFRS Interprétations Committee a publié au cours de l'exercice 2021 les principales décisions définitives suivantes applicables de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021 :

- comptabilisation des coûts de configuration et customisation liés à la mise en place d'un logiciel en SaaS dans le cadre de l'application d'IAS 38 « Immobilisation incorporelles ». Elle n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe ;
- allocation du coût des services rendus aux périodes de service dans le cadre de plan d'indemnités de départ en retraite et de l'application d'IAS 19 « Avantages du personnel ». Cette décision a un impact non significatif sur la valorisation et la comptabilisation des engagements de retraite des sociétés du Groupe ;
- comptabilisation par le preneur de la TVA non récupérable payée sur les loyers dans le cadre de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location ». Cette décision n'a aucun impact sur les états financiers, le Groupe prenant en compte depuis la première application de la norme les conclusions de cette décision.

1.2.2. Normes et interprétations publiées par l'IASB mais non appliquées par anticipation

Les nouvelles normes et amendements de normes existantes adoptés par l'Union européenne, d'application obligatoire postérieure au 31 décembre 2021 et non appliqués par anticipation par le Groupe consistent principalement en l'amendement à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » relatif aux contrats déficitaires et aux coûts à prendre en compte pour comptabiliser une provision pour contrat déficitaire.

1.3. Impact de la crise liée à la Covid-19 sur les états financiers consolidés

Lors de sa survenance au premier semestre 2020, la pandémie de la Covid-19 avait fait surgir des difficultés opérationnelles majeures en termes de poursuite des activités, d'adaptation des organisations, de mise en sécurité des personnes et de prise en compte des mesures sanitaires. Elle avait eu des effets tant sur les états financiers consolidés du Groupe que sur les estimations qu'il utilise pour évaluer certains actifs et passifs ou certains produits ou charges et sur le risque de liquidité. Cela est détaillé en note 1.3. « Impact de la crise liée à la Covid-19 sur les états financiers consolidés » du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020.

Cette situation ne s'est ni reproduite, ni poursuivie en 2021.

Pour mémoire, le Groupe avait fait porter au cours de l'exercice 2020 la totalité de la sous-activité induite par la crise dans son Résultat opérationnel d'activité. Elle s'était traduite par la suspension ou l'arrêt de contrats avec les clients, compensée partiellement par une diminution des charges de personnel liée à la mise en œuvre de mesures de chômage partiel et à la réduction de certains postes de charges tels que les frais de déplacement. À côté de cela, le Groupe avait mis en œuvre dans certains pays, des mesures de restructuration et de réorganisation de ses activités dont les effets avaient été comptabilisés en *Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel* (cf. note 4.2) en complément des mesures qui avaient été décidées antérieurement à la crise.

Les conséquences de la crise avaient aussi eu pour effet la constatation de pertes de valeur. L'impact de ces dépréciations d'actif avait été comptabilisé en *Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel* (cf. note 4.2) en complément des mesures qui avaient déjà été décidées antérieurement à la crise.

Enfin, le Groupe avait fait face à des surcoûts logistiques pour permettre aux collaborateurs de poursuivre leurs activités professionnelles en télétravail et pour remédier aux problématiques sanitaires, notamment de distanciation sociale, dans l'ensemble de ses bureaux. Ces surcoûts uniques et inhabituels étaient considérés comme des *Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel* (cf. note 4.2).

1.4. Impacts des risques environnementaux sur les états financiers consolidés

Le Groupe juge, qu'à ce stade, les changements climatiques n'engendrent pas d'effets dans ses états financiers, notamment eu égard à la nature de ses activités. Par ailleurs, sa transition vers l'objectif de « Zéro émission nette » en 2028 n'emporte pas de conséquences significatives sur ses comptes en 2021.

1.5. Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers implique de procéder à des estimations et de retenir des hypothèses concernant l'évaluation de certains actifs et passifs inscrits au bilan consolidé, ainsi que certains éléments du compte de résultat. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application de ses méthodes comptables.

Ces estimations et jugements, continuellement mis à jour, sont fondés d'une part sur les informations historiques et d'autre part sur l'anticipation d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances. Compte tenu de la part d'incertitude relative à la réalisation des hypothèses concernant le futur, les estimations comptables qui en découlent peuvent différer des résultats effectifs se révélant ultérieurement.

Les hypothèses et estimations susceptibles d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de la période suivante concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles et notamment des écarts d'acquisition (cf. note 8.1.) ;
- l'estimation de la valeur recouvrable des titres des entreprises associées inscrits au bilan (cf. note 10.2) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (cf. note 5.3) ;
- la reconnaissance des revenus (cf. note 4.1) ;
- les durées de location et les valorisations des actifs et passifs des biens pris en location (cf. note 9) ;
- la valorisation d'actifs d'impôts différés (note 6.3) ;
- les dettes sur détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (cf. note 7.4) ;
- les provisions pour risques (cf. note 11.1).

1.6. Format et conversion des états financiers

1.6.1. 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.

1.6.2. Conversion des états financiers

a. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation des états financiers

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (« monnaie fonctionnelle »).

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de la société mère Sopra Steria Group.

b. Conversion des comptes des filiales étrangères

Les comptes de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros selon les modalités suivantes :

- les éléments d'actifs et de passifs sont convertis au taux de change de clôture ;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie sont convertis au taux de change moyen de l'exercice ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres sous la rubrique *Autres éléments du résultat global* et sont stockées en capitaux propres dans les réserves de conversion (cf. note 14.1.4).

Les écarts de change découlant de la conversion d'investissements nets dans des activités à l'étranger sont enregistrés en tant que composante distincte des capitaux propres en application de la norme IAS 21 « *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* ». Les écarts de change relatifs aux prêts intra-groupes ont été considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les filiales étrangères concernées.

Lorsqu'une activité étrangère est cédée, ces différences de conversion sont recyclées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme des actifs et des passifs de l'activité à l'étranger et convertis au cours de clôture.

Les taux utilisés pour la conversion des principales monnaies étrangères utilisées dans le Groupe sont les suivants :

	Taux moyens de la période		Taux de fin de période	
1 €/ Devise	**Exercice 2021**	**Exercice 2020**	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Couronne norvégienne	10,1633	10,7228	9,9888	10,4703
Couronne suédoise	10,1465	10,4848	10,2503	10,0343
Dinar tunisien	3,2895	3,2015	3,2666	3,2898
Dirham marocain	10,6330	10,8224	10,5238	10,8947
Dollar américain	1,1827	1,1422	1,1326	1,2271
Dollar de Singapour	1,5891	1,5742	1,5279	1,6218
Franc suisse	1,0811	1,0705	1,0331	1,0802
Livre sterling	0,8596	0,8897	0,8403	0,8990
Réal brésilien	6,3779	5,8943	6,3101	6,3735
Roupie (Inde)	87,4392	84,6392	84,2292	89,6605
Zloty polonais	4,5652	4,4430	4,5969	4,5597

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.

d. Hyperinflation au Liban

L'économie du Liban est une économie en hyperinflation. IAS 29 « Information financière dans les économies hyper inflationnistes » définit les retraitements à apporter dans cette situation.

La monnaie fonctionnelle de la filiale du Groupe dans ce pays est le dollar américain. Dans cette situation, la norme ne requiert aucun ajustement.

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 18.

2.1. Principales acquisitions

En 2021, le Groupe a procédé aux acquisitions suivantes :

- **Labs** – Le 30 septembre 2021, le Groupe a acquis 100 % de Labs, société norvégienne de conseil spécialisée dans l'expérience utilisateur digitale. Les actifs acquis et les passifs assumés sont estimés à 0,1 M€ et l'écart d'acquisition provisoire à 5,0 M€. Elle est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie Scandinavie ;
- **Eggs Design** – Le 2 décembre 2021, le Groupe a réalisé l'acquisition en Norvège et au Danemark de 100 % de Eggs Design, société de conseil spécialisée en design de services digitaux. Les actifs acquis et les passifs assumés sont estimés à - 0,2 M€ et l'écart d'acquisition provisoire à 16,0 M€. Elle est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie Scandinavie ;

- **Eva Group** – Le 21 décembre 2021, le Groupe a procédé à l'acquisition de 100 % de EVA Group, cabinet français de cybersécurité. Les activités de cette société et de ses filiales sont rattachées à l'unité génératrice de trésorerie France. Les travaux d'inventaire des actifs acquis et des passifs repris sont en cours.

L'allocation du Goodwill est provisoire et se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**Eva Group**
Total des actifs acquis	19,0
Total des passifs repris	- 24,3
Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)	**- 5,2**
Intérêts minoritaires	-
Prix d'acquisition	**65,7**
ÉCART D'ACQUISITION	**70,9**

- **Autre acquisition** – Au 1er octobre 2021, Sopra Banking Software a acquis 100 % de la société Luminosity Ltd en Irlande. Les actifs acquis et les passifs assumés et l'écart d'acquisition qui en résulte ne sont pas significatifs.

En 2020, le Groupe avait procédé aux acquisitions suivantes :

- **Sodifrance** – Le 16 septembre 2020, Sopra Steria Group avait acquis un bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital de Sodifrance porté à 100 % par une offre publique de retrait. Sodifrance, ESN française avec une forte expertise dans le domaine de l'assurance et de la protection sociale, a permis à Sopra Steria d'établir une position de leader en France dans ces domaines.

  Les activités de Sodifrance et de ses filiales sont consolidés dans les comptes de Sopra Steria depuis cette date.

  Les travaux d'inventaire des actifs acquis et des passifs repris ont permis l'identification, la valorisation et la reconnaissance de relations clients pour 18,0 M€. Cette activité est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie France.

  L'allocation du Goodwill est définitive et inchangée par rapport à celle présentée au 31 décembre 2020.

- **Fidor Solutions** – Le 31 décembre 2020, le Groupe avait acquis *via* sa filiale Sopra Banking Software 100 % du capital de Fidor Solutions. Celle-ci développe des offres et des produits de type front-office et middle office répondant aux enjeux de la banque digitale. Cette acquisition permet d'accélérer significativement le rythme de développement, et de mise en marché, de l'offre digitale de Sopra Banking Software.

  Cette activité est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie Sopra Banking Software.

  L'actif net de Fidor Solutions, somme des actifs acquis et des passifs assumés, correspondait au prix payé, l'acquisition ne dégageant ainsi aucun écart d'acquisition. Au 31 décembre 2021, cette allocation est définitive.

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 douze mois à compter de la date d'acquisition.

2.2. Autres évolutions du périmètre

En 2021, le Groupe a acquis, au cours du premier semestre, les titres des actionnaires minoritaires de Tecfit, société holding de Galitt, ces derniers ayant exercé leur option de vente pour une valeur de 6,3 M€.

Il n'y a aucune autre évolution significative du périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

En 2020, aucun autre mouvement de périmètre significatif n'était intervenu.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

3.1. Résultats sectoriels

a. France

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Chiffre d'affaires	1 824,9		1 655,6	
Résultat opérationnel d'activité	156,3	8,6 %	111,9	6,8 %
Résultat opérationnel courant	152,9	8,4 %	104,8	6,3 %
Résultat opérationnel	137,8	7,6 %	84,9	5,1 %

b. Royaume-Uni

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Chiffre d'affaires	823,1		699,8	
Résultat opérationnel d'activité	75,1	9,1 %	56,0	8,0 %
Résultat opérationnel courant	63,1	7,7 %	44,1	6,3 %
Résultat opérationnel	67,2	8,2 %	27,7	4,0 %

c. Autre Europe

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Chiffre d'affaires	1 343,2		1 249,0	
Résultat opérationnel d'activité	104,1	7,8 %	101,0	8,1 %
Résultat opérationnel courant	95,5	7,1 %	96,5	7,7 %
Résultat opérationnel	76,4	5,7 %	82,4	6,6 %

d. Sopra Banking Software

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Chiffre d'affaires	434,1		421,6	
Résultat opérationnel d'activité	17,5	4,0 %	10,5	2,5 %
Résultat opérationnel courant	2,8	0,7 %	- 4,1	- 1,0 %
Résultat opérationnel	- 2,1	- 0,5 %	- 10,6	- 2,5 %

e. Autres Solutions

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Chiffre d'affaires	257,5		236,9	
Résultat opérationnel d'activité	26,1	10,1 %	20,8	8,8 %
Résultat opérationnel courant	24,9	9,7 %	19,9	8,4 %
Résultat opérationnel	24,1	9,4 %	17,9	7,5 %

f. Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Chiffre d'affaires	4 682,8		4 262,9	
Résultat opérationnel d'activité	379,2	8,1 %	300,2	7,0 %
Résultat opérationnel courant	339,3	7,2 %	261,2	6,1 %
Résultat opérationnel	303,4	6,5 %	202,3	4,7 %

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 cinq pôles :

- le pôle France regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique et de Cybersécurité ;
- le pôle Royaume-Uni regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique, de Cybersécurité et de *Business Process Services* ;
- le pôle Autre Europe regroupant les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique et de Cybersécurité dans les pays européens autres que la France et le Royaume-Uni (Allemagne, Norvège, Suède, Danemark, Espagne, Italie, Belgique, Luxembourg, Suisse),y compris la plate-forme d'exploitation de services bancaires en Allemagne Sopra Financial Technology Gmbh ;
- Sopra Banking Software qui regroupe les activités de solutions *Core Banking* et de Crédits Spécialisés ;
- le pôle Autres Solutions qui regroupe les activités de solutions Ressources Humaines et Immobilières.

3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	France	Étranger	TOTAL
Exercice 2020	2 033,7	2 229,2	4 262,9
Exercice 2021	**2 207,2**	**2 475,5**	**4 682,8**

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	900,7	721,4	360,1	2,1	1 984,3
Immobilisations incorporelles	77,9	51,8	47,3	0,1	177,1
Immobilisations corporelles	64,5	17,7	34,9	12,6	129,6

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 2021		Exercice 2020	
France	1 824,9	39,0 %	1 655,6	38,8 %
Royaume-Uni	823,1	17,6 %	699,8	16,4 %
Autre Europe	1 343,2	28,7 %	1 249,0	29,3 %
Sopra Banking Software	434,1	9,3 %	421,6	9,9 %
Autres Solutions	257,5	5,5 %	236,9	5,6 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**4 682,8**	**100,0 %**	**4 262,9**	**100,0 %**

Le chiffre d'affaires est constitué pour l'essentiel de prestations dont le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, 98,6 % environ de celui-ci consistant en des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures, de tierce maintenance applicative et de construction.

Le montant du prix de transaction affecté aux obligations de prestation non encore remplies au 31 décembre 2021 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 936,2 millions d'euros au 31 décembre 2021. Elle sera reconnue en chiffre d'affaires principalement dans l'exercice qui suit.

Reconnaissance du revenu

Le chiffre d'affaires doit être reconnu de manière à traduire le transfert du contrôle des biens ou des services promis au client pour le montant de contrepartie auquel le Groupe s'attend à avoir droit en échange.

a. Principes généraux

i. Identification du contrat conclu avec le client

Pour qu'un contrat ou un regroupement de contrats avec un client puisse donner lieu à reconnaissance de revenu, il doit respecter cinq critères : le contrat a une substance commerciale (génération de flux de trésorerie futurs au bénéfice du Groupe), les parties ont approuvé le contrat et se sont engagées à respecter leurs obligations respectives, les droits et obligations de chaque partie sont identifiés, les conditions de paiements sont identifiables, le client a la capacité et l'intention de régler la contrepartie en échange des biens et services qui lui seront fournis.

ii. Identification des obligations de prestations incluses dans le contrat

Ce contrat ou le regroupement de contrats peut comprendre une ou plusieurs obligations de prestations : prestation unique ou contrat à éléments multiples. Une obligation de prestation doit être distinguée des autres à deux conditions. Le bien ou le service sous-jacent doit tout d'abord être distinct dans l'absolu : il peut être vendu seul ou le client peut en tirer bénéfice au moyen de ressources facilement disponibles sur le marché. Le bien ou le service doit aussi être distinct dans le cadre du contrat ce qui nécessite d'analyser la relation de transformation entre les différents biens et services du contrat. Cette relation n'existe pas si le bien ou service considéré n'est pas utilisé pour produire les autres biens ou services objet du contrat, s'il ne vient pas considérablement modifier ou adapter un autre bien ou service promis au contrat, s'il n'est pas étroitement lié ou fortement dépendant des autres biens ou services promis au contrat.

iii. Détermination du prix de transaction du contrat

Une fois l'existence du contrat validée et les différentes obligations de prestations identifiées, le prix de transaction du contrat doit être déterminé puis sa répartition entre les différentes obligations de prestations réalisée.

Le prix de transaction du contrat peut inclure des contreparties variables qui prennent généralement la forme de remises, de rabais, de pénalités ou à l'inverse de bonus et peuvent être conditionnées à la réalisation d'événements du projet. Il peut aussi inclure une composante financière significative ou une contrepartie payable au client.

La contrepartie variable n'est prise en compte à l'origine du contrat qu'à hauteur du montant pour lequel il est hautement probable selon le Groupe qu'il n'existera pas d'ajustement significatif à la baisse du revenu sur les périodes suivantes et si elle n'est pas conditionnée par des événements extérieurs hors du contrôle de la Société. Cette contrepartie variable est répartie sur les obligations de prestations au prorata de leur prix de vente spécifique respectif si elle ne peut pas être allouée différemment.

Une composante financière incluse dans le prix de transaction est identifiée si elle est significative et si le délai entre la réalisation de la prestation et son paiement est supérieur à douze mois ou si la courbe de temps au titre de la réalisation des services diverge fortement de celle des règlements. Cette composante financière significative conduit à ajuster le chiffre d'affaires et est

comptabilisée comme un revenu financier en *Autres produits financiers* lorsque le Groupe finance le client ou comme une charge financière en *Autres charges financières* lorsque le client finance le Groupe par le versement d'avances.

Une contrepartie payable au client est portée en diminution du prix de transaction du contrat si elle ne correspond pas à une prestation distincte fournie par le client. Dans le cas contraire elle est reconnue en charge opérationnelle.

iv. Allocation du prix de transaction aux différentes obligations de prestations identifiées

Le prix de transaction du contrat est alloué à chaque obligation de prestations identifiée dans le contrat en proportion des prix de vente spécifiques de chaque bien ou service sous-jacent. Le prix de vente spécifique est le prix de l'obligation de prestation comme si elle était vendue séparément. Il s'appuie généralement sur des prix catalogue, sur des prix de transactions passées similaires, voire des prix de marché observables. Sur certains contrats à éléments multiples, essentiellement dans le domaine de l'édition de solutions, le Groupe peut être amené à estimer le prix de vente de la licence par une approche résiduelle ; celui-ci correspond alors au prix de transaction du contrat diminué des prix de vente spécifiques des autres obligations de prestations.

Le montant alloué à chaque obligation de prestations identifiée dans le contrat est reconnu en chiffre d'affaires lors du transfert du contrôle au client des biens ou services sous-jacent promis au contrat.

v. Reconnaissance du revenu

Le transfert du contrôle d'un bien ou d'un service au client est réalisé en continu (impliquant la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement) seulement si l'une des trois conditions suivantes est satisfaite :

- le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation au fur et à mesure où celle-ci a lieu ;
- la prestation crée ou valorise un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de son développement ;
- si aucune des deux premières conditions ne peut s'appliquer, le chiffre d'affaires de prestations réalisées selon un contrat au forfait ne peut être reconnu à l'avancement que si l'actif créé n'a pas d'autre utilisation alternative pour le Groupe et le Groupe dispose d'un droit exécutoire à paiement au titre des travaux réalisés à date.

Les prestations rendues non encore ou partiellement facturées figurent au bilan en Actifs sur contrats clients du poste *Clients et comptes rattachés*. Celles facturées mais non encore totalement exécutées figurent au bilan en Passifs sur contrats clients du poste *Autres dettes courantes*. Les actifs et passifs sur contrats clients sont présentés sur une base nette pour chaque contrat individuel.

Dans le cas où un contrat au forfait devient déficitaire, la perte à terminaison est systématiquement provisionnée dans le poste *Provisions pour risques et charges*.

b. Application pratique à la reconnaissance du revenu des prestations réalisées par le Groupe pour le compte de ses clients

i. Coûts d'obtention de contrat

Les coûts d'obtention d'un contrat sont comptabilisés à l'actif si deux conditions sont remplies : ils n'auraient pas été encourus si le contrat n'avait pas été obtenu et ils sont recouvrables. Il peut s'agir de commissions de commerciaux si celles-ci sont spécifiquement et uniquement liées à l'obtention d'un contrat et n'ont donc pas été accordées de manière discrétionnaire.

ii. Coûts d'exécution de contrat : phases de transition/transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS

Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat sont des coûts directement liés au contrat, qui sont nécessaires à la réalisation des obligations de prestation dans le futur et que l'on s'attend à recouvrer. Ils ne remplissent pas les critères définis dans les principes généraux pour constituer une obligation de prestation distincte.

Certains contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure ou d'Outsourcing peuvent comprendre des phases de transition et de transformation. Dans le cadre de contrats simples, ces activités sont confondues et ont pour objectif de préparer la phase d'exploitation. Elles ne sont pas distinctes des services ultérieurs à rendre. Elles sont dans ce cas constitutives de coûts de mise en œuvre du contrat. Ceux-ci sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours (Autres actifs courants).

En revanche, dans le cadre de contrats plus complexes ou d'envergure, la phase de transformation est souvent plus importante, plus longue et significative. Elle intervient généralement préalablement à l'exploitation ou est concomitante à une exploitation d'intérim pour définir un modèle d'exploitation cible. Cette prestation est alors souvent constitutive d'une obligation de prestation distincte.

Les contrats de licences en mode SaaS nécessitent des phases préparatoires (intégration fonctionnelle, mis en place de l'environnement technique) dans le but d'accéder à une phase cible d'exploitation. Elles ne représentent pas des obligations distinctes mais constituent des coûts de mise en œuvre du contrat qui sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours (Autres actifs courants).

Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat capitalisés en Stocks et en-cours (Autres actifs courants) sont repris en résultat selon un mode cohérent avec la reconnaissance des revenus et ne donnent jamais lieu à reconnaissance de chiffre d'affaires.

iii. Prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective)

Le chiffre d'affaires des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective) est comptabilisé, conformément aux principes généraux, au moment où le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation. Il est reconnu en fonction des temps passés ou d'autres unités d'œuvres facturables.

iv. Prestations objet d'un contrat au forfait

Le chiffre d'affaires de prestations objet d'un contrat au forfait est comptabilisé, conformément aux principes généraux de reconnaissance du revenu progressivement (et non à un moment précis), selon la méthode de mesure de l'avancement dans les deux situations suivantes :

- les prestations sont réalisées dans l'environnement du client ou valorisent un actif du client. Ce dernier en obtient ainsi le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de son développement ;
- le contrat prévoit des prestations de développement, dans l'environnement du Groupe, d'actifs très spécifiques (solutions par exemple) pour un client, avant leur implémentation sur l'infrastructure de ce dernier. Il prévoit aussi le règlement de leur valeur en cas de résiliation pour convenance (lorsque le client a ce droit). Ainsi, l'actif créé n'a pas d'autre utilisation alternative pour le Groupe et le Groupe dispose d'un droit exécutoire à paiement au titre des travaux réalisés à date.

Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé progressivement sur les prestations objet d'un contrat au forfait sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement, mesuré par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

v. Licences

Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier la livraison d'une licence en tant qu'obligation de prestation distincte, le transfert de son contrôle au client peut être réalisé soit à un moment précis (octroi d'un droit d'utilisation), soit en continu (octroi d'un droit d'accès).

Un droit d'accès correspond à l'Édition de solutions en modèle SaaS. L'éditeur met en œuvre à tout moment des évolutions de sa solution dont le client peut subir positivement ou négativement les conséquences, ces évolutions ne constituant pas un service pour le client. Dans cette situation, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure que le client reçoit et consomme les avantages de la prestation.

Si la nature de la licence accordée au client ne correspond pas à la définition du droit d'accès, il s'agit alors d'un droit d'utilisation. Dans cette situation, le chiffre d'affaires de la licence sera reconnu à sa livraison dès lors que celle-ci respecte toutes les obligations prévues au contrat.

Une vente de licence sous un format souscription peut avoir la nature d'une vente d'un droit d'accès ou d'une vente d'un droit d'utilisation en fonction des engagements pris et accordés dans le contrat avec le client.

vi. Distinction agent/principal

Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier une prestation de revente de biens ou services comme une obligation de prestation distincte, alors il convient de déterminer si le Groupe agit comme « agent » ou comme « principal ». Il est « agent » s'il n'est pas responsable au regard du client de l'exécution de la prestation et de son acceptation par celui-ci, s'il n'a aucune action de transformation sur les biens ou services et s'il ne supporte aucun risque d'inventaire. Dans cette situation, il reconnaît le chiffre d'affaires pour un montant net correspondant à sa marge ou à sa commission. Dans le cas contraire, lorsqu'il prend le contrôle du bien ou du service avant sa revente au client final, il est « principal ». Le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute et les achats externes sont comptabilisés en totalité en charge opérationnelle.

4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel

Outre les charges de personnel distinguées en note 5, le Résultat opérationnel comprend principalement les postes suivants.

4.2.1. Achats et charges externes inclus dans le Résultat opérationnel d'activité

(en millions d'euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
Achats de sous-traitance sur projets	- 712,9	60,3 %	- 630,3	59,3 %
Achats non stockés de matériel et fournitures	- 17,3	1,5 %	- 17,1	1,6 %
Achats de marchandises et variation de stock	- 88,1	7,5 %	- 79,0	7,4 %
Locations	- 50,6	4,3 %	- 40,5	3,8 %
Entretien et réparations	- 86,6	7,3 %	- 77,6	7,3 %
Sous-traitance générale	- 12,5	1,1 %	- 12,9	1,2 %
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	- 64,6	5,5 %	- 73,5	6,9 %
Publicité et relations publiques	- 16,4	1,4 %	- 13,1	1,2 %
Déplacements et missions	- 40,5	3,4 %	- 55,6	5,2 %
Télécommunications	- 30,0	2,5 %	- 26,0	2,4 %
Autres charges	- 61,9	5,2 %	- 36,5	3,4 %
TOTAL	**- 1 181,3**	**100 %**	**- 1 062,0**	**100 %**

Les charges de location comprennent uniquement les coûts exclus ou exempts de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (cf. note 9.1).

4.2.2. Autres produits et charges opérationnels courants inclus dans le Résultat opérationnel d'activité

Les *Autres produits et charges opérationnels courants*, d'un montant de 2,2 M€ (4,8 M€ en 2020), comprennent principalement un profit net de change de 4,7 M€ (3,3 M€ en 2020), celui-ci venant couvrir les effets du change sur les autres postes du *Résultat opérationnel d'activité*.

4.2.3. Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Frais liés aux regroupement d'entreprises (honoraires, commissions…)	- 0,6	- 3,1
Coûts nets de restructuration et de réorganisation	- 35,5	- 44,6
■ dont intégration et réorganisation des activités	- 0,7	- 6,6
■ dont coût des départs	- 34,8	- 38,0
Dépréciations d'actifs	- 12,0	- 3,6
Autres charges opérationnelles	- 1,9	- 7,5
Total des autres charges opérationnelles	**- 49,9**	**- 58,9**
Autres produits opérationnels	14,1	-
Total des autres produits opérationnels	**14,1**	**-**
TOTAL	**- 35,8**	**- 58,9**

En 2021, les autres charges opérationnelles sont constituées principalement de coûts d'adaptation des ressources en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et chez Sopra Banking Software (respectivement - 15,8 M€, - 5,8 M€, - 4,1 M€ et - 8,1 M€). Elles comprennent également la dépréciation d'un datacenter issu d'un regroupement d'entreprises pour - 5,7 M€ et celle d'un écart d'acquisition d'une unité génératrice de trésorerie allemande incluse dans le regroupement Autre Europe pour - 6,3 M€. Les autres charges opérationnelles n'incluent aucun coût lié à la pandémie de la Covid-19.

Les autres produits opérationnels comprennent à hauteur de + 6,2 M€ des reprises de provisions pour risques fiscaux autres que l'impôt et le résultat de la liquidation de sociétés au Royaume-Uni pour + 8,2 M€.

En 2020, les autres produits et charges opérationnels se composaient d'une part des charges et produits usuellement comptabilisés dans ce poste et comparables à ceux de 2021 et d'autre part de coûts résultant des conséquences de la Covid-19 pour - 15,6 M€.

Les premiers consistaient essentiellement en des coûts de restructurations et de réorganisations des activités pour - 37,1 M€ réalisés principalement au Royaume Uni, en France et en Allemagne (respectivement - 8,2 M€, - 15,1 M€ et - 8,1 M€) dont - 33,8 M€ de coûts d'adaptation des ressources et - 3,3 M€ de réorganisation des locaux et des activités. Ils comprenaient également les effets de la cyberattaque subie le 21 octobre 2020 à hauteur de - 5,3 M€ et une reprise de provision pour risques fiscaux autres que l'impôt de + 4,7 M€.

Ils étaient complétés également de certains coûts induits par la crise du coronavirus. Ainsi, le Groupe avait décidé de certaines mesures de restructuration pour - 4,3 M€, essentiellement en Inde, en Suède et en Espagne. En complément, il avait aussi décidé de restructurer certaines de ses activités, significativement et durablement touchées par la crise comme celles dans le secteur aéronautique, et avait mis en œuvre pour certains des personnels concernés des plans de montée en compétence pour les repositionner à terme sur des métiers éloignés de leur formation initiale et moins touchés par la crise. Leurs coûts s'élevaient à - 3,3 M€, majoritairement en France.

Les surcoûts logistiques et sociaux décrits en note 1.3 occasionnés par cette crise s'élevaient respectivement à - 3,2 M€ et à - 2,4 M€. Ils sont inclus dans les *Autres charges opérationnelles*.

Enfin, les dépréciations d'actifs représentaient - 3,6 M€ dont - 2,5 M€ du fait de la crise (cf. note 1.3). Elles concernaient la licence d'exploitation du projet Visa au Royaume-Uni. Elles ont été comptabilisées en *Autres charges opérationnelles*.

NOTE 5 AVANTAGES AU PERSONNEL ET PAIEMENTS FONDÉS EN ACTIONS

5.1. Charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Salaires et traitements	- 2 190,2	- 2 027,1
Charges sociales	- 686,9	- 636,6
Charge nette liée aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés	- 34,5	- 14,0
TOTAL	**- 2 911,7**	**- 2 677,7**

En 2020, des mesures d'activité partielle avaient été mises en œuvre du fait de la crise de la Covid-19 dans différents pays où le Groupe est implanté. Les indemnités compensatrices reçues à ce titre des différents gouvernements et comptabilisées en diminution des charges de personnel s'élevaient à + 10,8 M€. Par ailleurs, le *management* du Groupe avait décidé d'abonder les indemnités versées par certains gouvernements dans le cadre de dispositifs d'activité partielle, afin de préserver le niveau de rémunération des collaborateurs concernés. Le coût de cette décision s'élevait à - 4,6 M€.

En 2021, le Groupe n'a pas fait appel à ces dispositifs.

Le Groupe comptabilise en Charges de personnel le mo*ntant 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 2021	Exercice 2020
France	19 842	19 759
International	27 595	26 201
TOTAL	**47 437**	**45 960**

Effectifs moyens	Exercice 2021	Exercice 2020
France	19 737	19 549
International	26 595	26 667
TOTAL	**46 332**	**46 216**

5.3. Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Avantages postérieurs à l'emploi à l'actif	- 20,4	- 3,1
Avantages postérieurs à l'emploi au passif	298,5	383,2
Avantages postérieurs à l'emploi nets	**278,1**	**380,1**
Autres avantages à long terme	11,6	10,2
TOTAL	**289,7**	**390,4**

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 (54,7 % des obligations totales du Groupe), des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (23,4 % des obligations totales du Groupe) et en Allemagne (20,6 %). Marginalement, ils comprennent aussi des indemnités de départ dans certains pays africains et un régime à prestations définies en Belgique. Au 31 décembre 2021, ils représentent un montant de 278,1 M€ (380,1 M€ au 31 décembre 2020).

Au Royaume-Uni, le Groupe dispose de trois plans de régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies dont un est divisé en trois sections issues de la fusion en 2020 de trois plans antérieurs. Un plan et deux sections sont fermés à tout nouveau salarié et l'acquisition de droits futurs est gelée. Pour chaque plan et chaque section, les obligations à financer sont couvertes par des actifs. Dans chacun de ces plans, les prestations à verser sont basées en grande partie sur le salaire final du participant au plan mais aussi, dans d'autres cas, sur une moyenne des salaires du participant et d'éventuels avantages accessoires. Chaque plan est constitué sous la forme de trust et est encadré par le régulateur défini dans la législation britannique sur les retraites. Les administrateurs des plans sont des « *corporate trustees* » dont les directeurs incluent des représentants des participants aux plans, des représentants de la Société et des membres indépendants. Des conseils externes sont employés par les administrateurs pour la gestion quotidienne des plans ainsi qu'en matière juridique, de politique d'investissement et d'actuariat. La loi britannique requiert une évaluation triennale des plans qui sert de base à la détermination des contributions à verser par l'employeur aux fonds. La dernière s'est achevée en 2020. Le plan issu de la fusion de trois plans antérieurs simplifie l'administration de ces régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Mais il a rendu nécessaire la réalisation d'une nouvelle évaluation dans les douze mois suivants. La date d'évaluation a été fixée au 31 décembre 2020. Elle permet de déterminer un accord sur le niveau des contributions à verser. À date, les discussions avec les « *trustees* » sont toujours en cours. Elles devront être finalisées avant le 31 mars 2022.

Les risques relatifs à ces plans sont :

- la gestion d'actifs ;
- l'inflation sur laquelle les droits à pension sont indexés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments financiers indexés sur l'inflation ;
- les taux d'intérêt dans la mesure où les flux futurs de trésorerie à décaisser sont actualisés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêt ;
- l'évolution des hypothèses démographiques telles que les tables de mortalité.

Ces plans distinguent des participants actifs qui acquièrent encore des droits, des participants encore en activité mais dont les droits sont gelés et des participants retraités. Ces trois catégories de participants représentent respectivement 4,4 %, 51,2 % et 44,4 % du total des obligations.

Les projections de décaissement des prestations par les fonds dont le montant s'élève à 1 969,8 M€ au 31 décembre 2021, pour le total des dix prochaines années seraient les suivantes en M£ :

- à moins de deux ans : 94,4 M£ ;
- de deux ans à cinq ans : 155,8 M£ ;
- de cinq ans à dix ans : 294,5 M£.

Ces décaissements consistent en des prestations servies et en des estimations de transferts des obligations (et des actifs associés), à la demande des bénéficiaires, vers des sociétés gestionnaires externes.

Les actifs de couverture des obligations s'élèvent à 1 904,6 M€ au 31 décembre 2021.

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 2021, sur 12 mois, cette contribution versée représente 27,4 M€, dont 23,7 M€ au titre du financement du déficit (29,7 M€ en incluant d'autres décaissements associés). Suite aux fusions des plans, l'évaluation des contributions qui seront versées en 2022 au titre du financement du déficit est toujours en cours de détermination avec les « *corporate trustees* » et devra être arrêtée avant la fin du mois de mars 2022.

En France, le régime à prestations définies concerne le versement d'indemnités de départ en retraite. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application essentiellement des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.

Ce passif évolue notamment en fonction d'hypothèses démographiques telles que les taux de mortalité (statistiques publiques), et du taux d'actualisation, taux publié par l'agence Bloomberg pour la zone euro.

Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

En Allemagne, six plans existent, dont deux importants (49,0 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 Côte d'Ivoire, en Tunisie et en Belgique. Dans ce dernier pays, le plan est financé et a pour objet le versement d'une rente au bénéficiaire au moment de la retraite. Pour les autres, ils consistent en des indemnités de départ à verser. Tous ces plans sont regroupés en « Autres » et le plan belge en est le principal contributeur.

a. Évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2021

(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	1,81 %	0,88 % à 1,19 %	0,68 % à 0,98 %	0,57 % à 10,00 %	
Taux d'inflation	2,52 %	na	na	na	
Augmentation des salaires	3,32 %	2,00 % à 2,50 %	2,00 % à 2,50 %	3,00 % à 10,00 %	
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	60 à 65 ans	variable	
Montants comptabilisés au bilan					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2021	1 969,8	153,6	60,6	11,2	2 195,2
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2021	1 904,6	1,4	3,2	7,8	1 917,1
Passif net au bilan au 31/12/2021	**65,1**	**152,2**	**57,4**	**3,3**	**278,1**
Composantes du coût du passif net					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,8	11,6	0,5	0,2	17,1
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	26,8	0,7	0,2	-	27,8
Intérêts sur les actifs du régime	- 24,8	-	- 0,1	-	- 24,9
Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat	**6,8**	**12,2**	**0,6**	**0,3**	**19,9**
Effet des réévaluations du passif net	- 62,8	- 17,6	- 6,4	- 0,8	- 87,7
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 91,8	-	-	- 0,3	- 92,1
■ dont écarts d'expérience	28,9	- 2,8	- 0,3	- 0,1	25,7
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	10,6	- 4,1	-	-	6,5
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 10,5	- 10,7	- 6,1	- 0,5	- 27,8
Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres	**- 62,8**	**- 17,6**	**- 6,4**	**- 0,8**	**- 87,7**
Variations du passif net					
Passif net au 1er janvier 2021	**147,5**	**163,1**	**65,3**	**4,3**	**380,1**
Variations de périmètre	-	0,6	-	-	0,6
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	6,8	12,2	0,6	0,3	19,9
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	- 62,8	- 17,6	- 6,4	- 0,8	- 87,7
Cotisations	- 34,5	-	-	-	- 34,5
■ dont cotisations de l'employeur	- 34,5	-	-	-	- 34,5
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Prestations servies	-	- 4,7	- 2,1	- 0,4	- 7,3
Différences de change	8,2	-	-	-	8,2
Autres mouvements	-	- 1,3	-	-	- 1,3
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2021	**65,1**	**152,2**	**57,4**	**3,3**	**278,1**

Pour rappel, l'évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2020 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	1,41 %	0,11 % à 0,44 %	0,13 % à 0,34 %	0,13 % à 10,30 %	
Taux d'inflation	2,09 %	na	na	na	
Augmentation des salaires	2,89 %	2,00 % à 2,50 %	2,00 % à 2,50 %	3,00 % à 10,00 %	
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans	60 à 65 ans	variable	
Montants comptabilisés au bilan					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2020	1 851,3	164,9	68,2	13,5	2 097,9
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2020	1 703,9	1,8	2,9	9,2	1 717,8
Passif net au bilan au 31/12/2020	**147,5**	**163,1**	**65,3**	**4,3**	**380,1**
Composantes du coût du passif net					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,2	10,1	0,5	0,3	15,0
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	34,6	1,3	0,5	0,1	36,5
Intérêts sur les actifs du régime	- 32,2	-	-	-	- 32,3
Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat	**6,6**	**11,3**	**0,9**	**0,3**	**19,2**
Effet des réévaluations du passif net	42,1	11,3	4,3	0,5	58,3
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 168,3	-	-	- 0,2	- 168,5
■ dont écarts d'expérience	- 5,1	0,4	- 0,9	0,5	- 5,0
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 2,9	0,5	-	- 0,1	- 2,6
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	218,5	10,4	5,2	0,4	234,5
Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres	**42,1**	**11,3**	**4,3**	**0,5**	**58,3**
Variations du passif net					
Passif net au 1er janvier 2020	**135,7**	**138,0**	**62,1**	**3,9**	**339,7**
Variations de périmètre	-	5,8	-	-	5,8
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	6,6	11,3	0,9	0,3	19,2
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	42,1	11,3	4,3	0,5	58,3
Cotisations	- 29,5	- 3,4	- 2,0	- 0,5	- 35,5
■ dont cotisations de l'employeur	- 29,5	- 3,4	- 2,0	- 0,5	- 35,5
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	- 7,5	-	-	-	- 7,5
Autres mouvements	-	-	-	-	-
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2020	**147,5**	**163,1**	**65,3**	**4,3**	**380,1**

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 se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur actualisée de l'obligation en début de période	**1 851,3**	**1 779,2**
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	129,2	- 97,2
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,8	4,2
Coût des services passés	-	-
Intérêts	26,8	34,6
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	21,4	203,0
■ dont écarts d'expérience	28,9	- 5,1
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	10,6	- 2,9
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 18,1	211,0
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 63,8	- 72,4
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE	**1 969,8**	**1 851,3**
Juste valeur des actifs du régime en début de période	**1 703,9**	**1 643,5**
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	121,0	- 89,7
Intérêts	24,8	32,2
Effets des réévaluations des actifs du régime	84,2	160,9
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	91,8	168,3
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 7,6	- 7,4
Cotisations de l'employeur	34,5	29,5
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 63,8	- 72,4
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE	**1 904,6**	**1 703,9**

La réduction du passif net résulte principalement de la hausse du taux d'actualisation et de l'évolution favorable du rendement des actifs du régime qui compensent l'effet défavorable de l'augmentation de l'indice d'inflation.

Les actifs des régimes de fonds de pension au Royaume-Uni se répartissent en quatre catégories :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actions	285,0	319,8
Obligations/placements privés	1 068,0	1 043,8
Immobilisations	268,4	241,4
Autres actifs	283,2	98,9
TOTAL	**1 904,6**	**1 703,9**

Les autres actifs sont constitués essentiellement par de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2021.

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 89,1 M€. Une augmentation de 0,25 point de ce même taux entraînerait une réduction des engagements de 84,0 M€. Une réduction de 10 % de la valeur des actifs entraînerait une diminution de ceux-ci de 190,5 M€, alors qu'une hausse de 10 % augmenterait leur valeur de 190,5 M€. Ces estimations de sensibilité sont réalisées toutes choses étant égales par ailleurs.

En outre, au 31 décembre 2021, deux plans sont en position d'actif net et représentent 20,4 M€. Ces actifs sont jugés récupérables par l'intermédiaire d'une réduction des cotisations futures.

c. Évolution des actifs et des passifs de retraite en France

En termes de sensibilité, une variation de +/- 0,50 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une variation des engagements de (-) 9,2 M€/(+) 10,1 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)	31/12/2021	31/12/2020
Prestations théoriques actualisées à verser par l'employeur :		
■ à moins d'1 an	4,4	4,3
■ de 1 à 5 ans	19,7	18,2
■ de 5 à 10 ans	39,6	41,6
■ de 10 à 20 ans	63,9	69,2
■ à plus de 20 ans	26,0	31,6
ENGAGEMENT TOTAL	**153,6**	**164,9**

Les régimes à prestations définies sont supportés soit directement par le Groupe qui provisionne des prestations à servir soit au travers de fonds de pension auxquels le Groupe contribue. Dans les deux cas, le Groupe comptabilise une dette de retraite correspondant à la valeur actuelle des paiements futurs estimés fonction de paramètres internes et externes et de règles et législations propres à chaque entité du Groupe.

Des plans d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies peuvent comporter des actifs de couverture destinés à éteindre les obligations. Ils sont administrés principalement par des fonds de pensions ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont principalement placés sous forme d'actions et d'obligations. Leur juste valeur est généralement déterminée par leur valeur de marché.

Les engagements des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont déterminés annuellement selon la méthode actuarielle dite des unités de crédits projetées (*projected unit credit method*) qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs.

La valeur actuelle des engagements de retraite est déterminée par l'actualisation des décaissements futurs de trésorerie au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.

La charge représentative du coût des services rendus au cours de la période est comptabilisée, en compte de résultat, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les effets des changements de régime, reconnus au travers des coûts des services passés (coûts liés aux services rendus au cours de périodes antérieures modifiés par l'introduction de changements ou de nouveaux régimes à prestations), sont immédiatement constatés dans le compte de résultat lors de leur survenance, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les pertes ou profits reconnus en cas de réduction ou de liquidation de régimes de retraite à prestations définies sont comptabilisés, lors de la survenance de l'événement, au compte de résultat en *Autres charges opérationnelles* ou en *Autres produits opérationnels*.

Une charge d'intérêts est comptabilisée au compte de résultat en *Autres charges financières* et correspond au coût de la désactualisation des engagements de retraite net des actifs de couverture.

Les hypothèses de calcul actuariel des engagements de retraite à prestations définies comportent des incertitudes qui peuvent affecter la valeur des actifs financiers et des obligations vis-à-vis des employés. Les gains et pertes actuarielles résultant des effets des changements d'hypothèses démographiques, d'hypothèses financières et de la différence entre le taux d'actualisation et le taux de rendement effectif des actifs de couverture, net de leurs frais de gestion et d'administration, sont portés directement en capitaux propres dans la rubrique des *Autres éléments du résultat global* et ne sont pas recyclables par le compte de résultat.

5.3.2. Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme peuvent comprendre des dettes de participation envers les salariés affectées en comptes courants bloqués sur cinq ans pour la part disponible à plus d'un an en France, des avantages liés à l'ancienneté en Allemagne et en Inde, des engagements de prépension en Allemagne et en Belgique et des indemnités de fin de contrat en Italie, au Liban et en Inde. En 2021, ces passifs sont principalement constitués de ceux indiens qui s'élèvent à 6,0 M€ (4,3 M€ au 31/12/2020).

Les autres avantages à long terme comprennent principalement :

- les absences rémunérées de longue durée, telles que les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques ;
- les jubilés ou autres avantages liés à l'ancienneté ;
- l'intéressement et les primes à payer douze mois ou plus après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont effectué les services correspondants ;
- la dette liée à la participation des salariés. Elle est comptabilisée à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture. L'année de l'affectation de la participation, le différentiel entre la valeur actuelle de la participation et le montant nominal qui sera versé aux salariés à l'issue de la période de blocage est porté en dettes avec comme contrepartie l'enregistrement d'une charge supplémentaire en charges de personnel. Ce différentiel est repris en diminution des charges financières au titre des cinq années suivantes ;
- les rémunérations différées versées douze mois ou plus après la fin de la période au cours de laquelle elles ont été acquises.

L'ensemble des charges relatives aux autres avantages à long terme, y compris les variations des hypothèses actuarielles, sont comptabilisés 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 de performance et d'actionnariat salarié s'élève à 6,7 M€ (4,2 M€ en 2020) et est porté en déduction du *Résultat opérationnel courant*.

En 2021, comme c'était aussi le cas en 2020, il se compose pour l'essentiel d'une charge correspondant à l'avantage accordé aux salariés au titre des plans d'attribution d'actions gratuites de performance.

5.4.1. Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions s'élèvent à 4,7 M€ (contre 2,2 M€ sur l'exercice 2020).

Des informations concernant les dispositions des principaux plans d'attribution gratuite d'actions sont données ci-dessous :

	Plan de février 2018	Plan de mai 2021
Date d'attribution par la Gérance et/ou le Conseil d'administration	16 février 2018	26 mai 2021
Nombre d'actions pouvant être attribuées en actions	128 000	219 200
Période d'évaluation de la performance	Du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020	Du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2023
Durée d'acquisition des droits jusqu'à l'attribution définitive	Du 16 février 2018 au 31 mars 2021 inclus	Du 26 mai 2021 au 30 juin 2024 inclus
Durée de conservation obligatoire des actions à l'issue de leur attribution	Aucune	Aucune
Conditions de performance prévues dans le plan	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2018, 2019 et 2020	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2021, 2022 et 2023
	2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2018, 2019 et 2020	2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2021, 2022 et 2023
	3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (*free cash-flow*) 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 2021, 2022 et 2023
Condition supplémentaire d'attribution		Proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe au 30 juin 2023
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1er janvier 2021	**67 680**	**219 200**
Nombre d'actions attribuées en 2021	67 680	-
Nombre d'actions annulées en 2021	-	32 880
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2021	67 680	-
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2021	**-**	**186 320**

	Plan de février 2018	Plan de mai 2021
Cours de l'action	153,80	149,50
Taux sans risque	-	-
Dividendes	2,2 %	2,3 %
Volatilité	NA	NA
(CHARGES)/ PRODUITS RECONNUS AU COMPTE DE RÉSULTAT AU TITRE DE L'EXERCICE EN MILLIONS D'EUROS	**0,7**	**4,0**

L'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021 a fixé un plafond commun de 10 % du nombre d'actions composant le capital de Sopra Steria Group à l'époque du rachat (soit 2 054 770 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2021) notamment pour servir l'ensemble des dispositifs d'association des salariés et des mandataires sociaux au capital (options d'achat d'actions, actions gratuites, toutes formes d'allocation d'actions à des salariés ou mandataires sociaux comme par exemple un plan d'épargne entreprise).

Des actions gratuites Sopra Steria Group sont attribuées à certains membres du personnel, sous condition de présence dans le Groupe à la date d'exercice et avec ou sans conditions de performance du Groupe. L'avantage accordé au titre des plans d'attribution d'actions gratuites constitue un complément de rémunération évalué et comptabilisé dans les états financiers.

À la fin de chaque exercice, le Groupe revoit, le nombre potentiel d'actions pouvant être attribuées sur la base des bénéficiaires présents et des estimations d'atteinte des conditions de performance prévues par les plans non liées au marché. L'impact de cette réestimation est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie des capitaux propres.

La valeur des actions gratuites à attribuer aux salariés en rémunération des services rendus est mesurée à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution. Cette juste valeur est basée sur le cours de Bourse à cette même date. Les conditions d'acquisition autres que des conditions de marché ne doivent pas être prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions à la date d'évaluation. Lorsque ces instruments de capitaux propres sont frappés de conditions d'incessibilité, leur juste valeur prend en compte le coût de l'incessibilité. Le cas échéant, l'impossibilité de percevoir des dividendes est également prise en compte dans le calcul de la juste valeur. Enfin, la charge cumulée reconnue tient compte également de l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises.

La charge correspondant à l'avantage accordé au personnel au titre des actions gratuites est comptabilisée en résultat linéairement sur la période d'acquisition des droits à la rubrique *Charges liées aux Stock-options et assimilées* du *Résultat opérationnel courant*. S'agissant d'un schéma de rémunération par instruments de capitaux propres, cette charge trouve sa contrepartie dans les capitaux propres au poste *Réserves consolidées et autres réserves*.

5.4.2. Plan d'actionnariat salarié

En 2021, le Groupe n'a mis en place aucun plan d'actionnariat salarié.

Par ailleurs, un plan spécifique se poursuit 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)	31/12/2021	31/12/2020
Avantages à court terme	2,5	3,2
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Avantages sur capitaux propres	0,2	0,2
TOTAL	**2,7**	**3,5**

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 2021	Exercice 2020
Impôts courants	- 80,8	- 57,9
Impôts différés	- 12,7	- 2,5
TOTAL	**- 93,5**	**- 60,4**

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 2021	Exercice 2020
Résultat net	**193,5**	**118,9**
Neutralisation des éléments suivants :		
■ Résultat net des entreprises associées	1,8	2,3
■ Charge d'impôt	- 93,5	- 60,4
Résultat avant impôt	**285,2**	**177,1**
Taux d'imposition théorique	**28,41 %**	**32,02 %**
Charge d'impôt théorique	**- 81,0**	**- 56,7**
Différences permanentes	0,5	- 7,2
Variation des reports déficitaires non activés	- 6,8	- 5,1
Effet des crédits d'impôts	7,0	10,0
Différentiels de taux d'imposition	- 2,9	10,1
Ajustements d'impôts sur exercice antérieur	1,1	- 1,1
CVAE (nette d'impôt)	- 9,7	- 15,7
Autres impôts	- 1,7	5,4
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	**- 93,5**	**- 60,4**
Taux effectif d'impôt	*32,77 %*	*34,09 %*

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 27,5 % complété de la contribution sociale de solidarité de 0,91 %.

La CVAE, Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises, composante de la Contribution Économique Territoriale (CET) en France est qualifiée d'impôt sur le résultat, tout comme l'IRAP (Impôt Régional sur les Activités Productives) en Italie.

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. À l'intérieur même d'un pays, ces derniers peuvent aussi varier en fonction des politiques fiscales mises en œuvre par les gouvernements locaux et entraîner des différences entre les taux d'imposition courante et les taux d'imposition différée comme c'est principalement le cas en France. Ainsi, la moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables. Ces effets sont traduits sur la ligne « Différentiel de taux d'imposition ». Celle-ci prend également en compte l'effet de la diminution du taux d'imposition en France qui représente néanmoins un montant non significatif.

Les autres impôts consistent en 2021, comme en 2020, essentiellement en des retenues à la source non récupérées.

6.3. Impôts différés actifs et passifs

6.3.1. Variation des impôts différés nets

(en millions d'euros)	31/12/2020	Variation par résultat	Variation par OCI	Effet périmètre	Effet conversion	Autres	31/12/2021
Impôts différés liés aux :							
Immobilisations incorporelles	- 21,1	3,7	-	0,9	- 0,6	-	- 17,1
Immobilisations corporelles	3,6	- 0,8	-	-	0,2	-	3,0
Actifs financiers non courants	1,1	- 1,5	-	0,2	-	-	- 0,2
Stocks, encours de services et de facturation	- 3,6	0,7	-	-	-	-	- 2,9
Autres actifs courants	- 4,1	1,4	-	-	0,1	-	- 2,5
Instruments dérivés	0,8	0,1	- 1,6	-	-	-	- 0,7
■ Avec impact au compte de résultat	0,4	0,1	-	-	-	-	0,4
■ Avec impact en OCI	0,5	-	- 1,6	-	-	-	- 1,1
Emprunts et dettes financières	- 0,4	0,1	-	-	-	-	- 0,3
Engagements de retraite	86,7	- 17,0	- 2,2	0,1	1,7	-	69,4
■ Avec impact au compte de résultat	7,3	- 17,0	0,1	0,1	- 2,6	-	- 12,1
■ Avec impact en OCI	79,4	-	- 2,3	-	4,4	-	81,5
Provisions	2,7	1,1	-	- 0,1	0,1	-	3,8
Actifs et passifs issus des biens pris en location	4,2	1,9	- 0,1	-	-	-	6,0
Autres passifs courants	- 4,9	2,5	-	-	0,1	-	- 2,4
Reports fiscaux déficitaires	48,3	- 4,9	-	0,1	0,1	-	43,6
Impôts différés actif/(passif) nets	**113,4**	**- 12,6**	**- 3,9**	**1,2**	**1,7**	**-**	**99,7**
Impôts différés inclus dans les actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-	-
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF/(PASSIF) NETS INSCRITS AU BILAN	**113,4**	**- 12,6**	**- 3,9**	**1,2**	**1,7**	**-**	**99,7**
Dont :							
Impôts différés mouvementés par le compte de résultat	33,5	- 12,6	-	1,2	- 2,7	-	19,3
Impôts différés mouvementés par les capitaux propres (OCI)	79,9	-	- 3,9	-	4,4	-	80,4
■ dont recyclables par résultat	0,5	-	- 1,6	-	-	-	- 1,1
■ dont non recyclables par résultat (retraite)	79,4	-	- 2,3	-	4,4	-	81,5

6.3.2. Impôts différés actifs non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Déficits fiscaux reportables	42,2	41,3
Différences temporelles	-	-
TOTAL	**42,2**	**41,3**

6.3.3. Tableau de variation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	France	Scandinavie	Singapour	Maroc	Autres pays	TOTAL
31 décembre 2020	**270,8**	**37,2**	**7,4**	**8,4**	**37,1**	**360,9**
Variations de périmètre	0,2	-	-	-	- 2,9	- 2,7
Création	58,3	1,9	10,7	5,1	16,3	92,4
Utilisation	- 79,4	- 2,2	-	-	- 2,2	- 83,8
Expiration	-	- 0,1	-	-	- 3,5	- 3,6
Écarts de conversion	-	- 0,5	0,9	0,4	1,5	2,2
Autres mouvements	- 19,0	-	-	-	1,3	- 17,6
31 DÉCEMBRE 2021	**231,0**	**36,3**	**19,1**	**13,9**	**47,5**	**347,8**
Base impôts différés activés	146,3	-	-	13,3	8,3	168,0
Base impôts différés non activés	84,7	36,3	19,1	0,5	39,2	179,8
Impôts différés activés	37,8	-	-	4,0	1,8	43,6
Impôts différés non activés	21,8	7,7	3,2	0,1	9,3	42,2

En France, une partie des déficits fiscaux non activés, soit 13,0 M€ en impôt différé (sur la base d'un taux à 25,83 %), correspond aux reports déficitaires provenant de Steria, antérieurs au 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.

En Scandinavie, les reports déficitaires des sociétés implantées en Suède et au Danemark ne donnent pas lieu à la reconnaissance d'impôts différés actifs.

Enfin, parmi les Autres pays, des déficits de sociétés de taille modeste implantées au Brésil, en Espagne, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans certains pays africains ne sont pas activés.

NOTE 7 ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Ces éléments comprennent les actifs financiers non courants, les clients et comptes rattachés, les autres actifs courants, les autres dettes non courantes et les fournisseurs et autres dettes courantes.

7.1. Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Titres non consolidés	25,2	19,4
Autres prêts et créances	53,9	54,2
Instruments dérivés	2,9	0,3
TOTAL	**81,9**	**74,0**

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 brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2019	**19,9**	**0,2**	**19,8**
Variations de périmètre	0,2	0,1	0,1
Augmentations	6,5	2,3	4,2
Diminutions	- 4,0	-	- 4,0
Revalorisation	- 0,6	-	- 0,6
Écarts de conversion et autres mouvements	-	-	-
31 décembre 2020	**22,0**	**2,6**	**19,4**
Variations de périmètre	- 4,8	-	- 4,8
Augmentations	8,8	1,6	7,1
Diminutions	- 0,5	- 0,3	- 0,3
Revalorisation	3,7	-	3,7
Écarts de conversion et autres mouvements	0,1	-	0,1
31 DÉCEMBRE 2021	**29,2**	**4,0**	**25,2**

Les titres non consolidés sont constitués pour le montant le plus important des titres CS Communication & Systèmes (12,9 M€ au 31 décembre 2021, contre 9,7 M€ au 31 décembre 2020).

7.1.2. Autres prêts et créances

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Prêts	0,1	0,1
Créances de crédits d'impôt et taxes (CIR)	-	12,4
Autres créances non courantes	37,6	24,0
Dépôts et autres immobilisations financières à long terme	19,6	21,0
Dépréciations sur prêts, dépôts et autres immobilisations financières	- 3,4	- 3,2
TOTAL	**53,9**	**54,2**

Les créances de crédit d'impôt recherche classées en *Autres prêts et créances* sont celles dont l'utilisation ou le remboursement interviendra au-delà d'un délai d'une année.

Les dépôts et autres immobilisations financières à long terme comprennent principalement des dépôts de garantie versés au titre des locaux loués et des créances rattachées à des participations.

Les *Autres créances non courantes* consistent à hauteur de 4,9 M€ en des avances versées au Royaume-Uni par l'entité NHS SBS aux structures nouvellement clientes de sa plate-forme pour réaliser leurs opérations de transition et de 32,7 M€ en des prestations réalisées mais non encore facturés en Allemagne par Sopra Financial Technology Gmbh.

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)	31/12/2021	31/12/2020
Créances clients – valeur brute	667,7	629,8
Dépréciation des créances clients	- 17,4	- 22,2
Créances clients – valeur nette	**650,3**	**607,6**
Actifs sur contrats clients	369,8	346,9
TOTAL	**1 020,1**	**954,6**

Le poste*Clients nets*, exprimé en mois d'activité s'établit au 31 décembre 2021 à moins de deux mois d'activité en légère amélioration par rapport au 31 décembre 2020. 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.

7.2.1. Balance âgée clients au 31/12/2021

(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	**667,7**	**530,6**	**87,2**	**19,7**	**5,3**	**24,9**

7.2.2. État des variations des dépréciations pour créances clients

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dépréciations sur créances clients en début de période	**22,2**	**21,1**
Mouvements de périmètre	-	0,6
Dotations nettes de reprises	- 4,4	0,3
Autres mouvements	- 0,6	0,3
Écarts de conversion	0,2	- 0,1
DÉPRÉCIATIONS SUR CRÉANCES CLIENTS EN FIN DE PÉRIODE	**17,4**	**22,2**

7.3. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Stocks et en-cours	44,7	43,8
Avances et acomptes versés	1,5	3,2
Personnel et organismes sociaux	5,2	5,6
Créances fiscales	185,4	161,1
Impôt sur les sociétés	104,2	85,5
Prêts cautions et autres créances financières à moins d'un an	1,5	3,4
Créances diverses	32,5	44,9
Dépréciation des créances diverses	- 1,1	- 1,0
Charges constatées d'avance	68,5	62,8
Instruments financiers dérivés	5,4	1,2
TOTAL	**447,9**	**410,6**

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).

7.4. Autres dettes non courantes

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Options de vente accordées	-	84,3
Autres dettes – part à plus d'un an	15,2	17,3
Instruments financiers dérivés	0,6	2,4
TOTAL	**15,8**	**104,1**

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 1er janvier 2024, est désormais classé en *Autres dettes courantes*. Il représentait 84,3 M€ au 31 décembre 2020.

Les autres dettes non courantes comprennent en 2021 les obligations de financement des investissements du Groupe dans des fonds de Corporate Ventures à hauteur de 9,8 M€ (11,3 M€ au 31 décembre 2020).

Les instruments financiers dérivés au 31 décembre 2021 sont composés de contrats de couverture de taux d'intérêt et de change (cf. notes 12.5.3 et 12.5.4).

Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en autre passif non courant pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

7.5. Autres dettes courantes

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes sur immobilisations – part à moins d'un an	5,2	18,1
Avances et acomptes reçus sur commandes	27,9	22,3
Dividendes à verser	0,2	-
Dettes sociales	451,7	445,4
Dettes fiscales	228,3	223,7
Impôt sur les sociétés	117,4	102,2
Passifs sur contrats clients	390,5	328,2
Dettes diverses	131,4	23,4
Instruments financiers dérivés	0,9	3,8
TOTAL	**1 353,6**	**1 167,1**

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 2020 ont été majoritairement convertis en chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2021.

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 9,8 M€ (3,5 M€ au 31 décembre 2020). Elles comprennent également la dette relative à l'option de vente accordée par le Groupe au Cabinet Office sur les actions que ce dernier détient dans la joint-venture SSCL, antérieurement classée en *Autres dettes non courantes* (cf. note 7.4) et qui s'élève à 107,8 M€ au 31 décembre 2021. Par ailleurs, au premier semestre 2021, les actionnaires minoritaires de Tecfit, société holding de Galitt, ont exercé leur option de vente et le Groupe a versé 6,3 M€ pour acquérir leurs parts.

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 2021 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2019	**1 894,4**	**80,5**	**1 813,9**
Acquisitions			
■ Sodifrance	58,0	-	58,0
■ cxpartners	5,8	-	5,8
■ ADN'co	2,0	-	2,0
Ajustements sur regroupements d'entreprises	5,8	-	5,8
Sortie de périmètre	-	-	-
Dépréciations	-	-	-
Écarts de conversion	- 43,8	- 1,5	- 42,3
31 décembre 2020	**1 922,2**	**79,0**	**1 843,2**
Acquisitions			
■ EVA Group	70,9	-	70,9
■ Eggs	16,0	-	16,0
■ Labs	5,0	-	5,0
■ Luminosity Ltd	2,1	-	2,1
Ajustements sur regroupements d'entreprises	-	-	-
Sortie de périmètre	-	-	-
Dépréciations	-	6,3	- 6,3
Écarts de conversion	55,3	1,9	53,4
31 DÉCEMBRE 2021	**2 071,4**	**87,1**	**1 984,3**

La variation de 53,4 M€ au titre des variations de change provient de l'évolution de l'euro par rapport aux devises suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
G B P	47,1	- 38,2
NOK-SEK	4,5	- 4,0
Autres devises	1,8	- 0,1
TOTAL	**53,4**	**- 42,3**

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)	31/12/2021	31/12/2020
France	629,6	558,7
Royaume-Uni	611,3	571,3
Autre Europe (1)	351,8	330,9
Sopra Banking Software	375,5	366,1
Sopra HR Software	16,2	16,2
TOTAL	**1 984,3**	**1 843,2**

(1) Autre Europe est le regroupement des UGT suivantes testées séparément : Allemagne, Scandinavie, Espagne, Italie, Suisse, Belgique, Luxembourg et Sopra Financial Technology.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe a le choix de comptabiliser en tant qu'actif soit un écart d'acquisition partiel (correspondant à son seul pourcentage de détention), soit un écart d'acquisition complet (incluant également un Goodwill pour les intérêts minoritaires) selon la méthode des regroupements d'entreprises présentées en note 2.1. Ce choix est réalisé acquisition par acquisition.

Lorsque le calcul de l'écart d'acquisition aboutit à une différence négative (cas d'une acquisition réalisée à des conditions avantageuses), le Groupe comptabilise le profit intégralement en résultat, après avoir réexaminé si l'ensemble des actifs et passifs ont bien été identifiés.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie aux fins de réalisation des tests de dépréciation dans les conditions décrites à la note 8.1.3. Ces tests sont mis en œuvre dès qu'un indice de perte de valeur est constaté et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice.

8.1.3. Tests de dépréciation

Au 31 décembre 2021, le Groupe a réalisé des tests de valeur comme la pratique l'impose. Il a ainsi tout d'abord procédé à une revue de ses paramètres de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini par rapport au 31 décembre dernier. Il n'a pas pris en compte une prime de risque additionnelle liée à la Covid-19.

Les tests ont été réalisés avec les paramètres suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
France	7,7 %	8,2 %	2,0 %	2,0 %
Royaume-Uni	8,5 %	8,4 %	2,0 %	2,0 %
Autres Europe	7,5 à 9,0 %	8,2 à 9,0 %	2,0 %	2,0 %
Sopra Banking Software	7,7 %	8,2 %	2,0 %	2,0 %
Sopra HR Software	7,7 %	8,2 %	2,0 %	2,0 %

Le Groupe a ensuite appliqué ces paramètres à des prévisions de flux de trésorerie. Ces tests ne conduisent pas à comptabiliser une dépréciation à l'exception d'une UGT en Allemagne dont l'écart d'acquisition de 6,3 M€ a été ramené à zéro.

En outre, le Groupe a fait varier ces hypothèses de 1,0 point. Ainsi, une baisse du taux de croissance à l'infini de 1,0 point, ou une hausse de 1,0 point du taux d'actualisation, ou la combinaison des deux ne conduiraient pas à constater de dépréciation.

En complément, le Groupe a aussi procédé à des tests supplémentaires de sensibilité à la baisse du taux de marge opérationnelle de l'UGT Sopra Banking Software. Ainsi, le Groupe n'a pas identifié de dépréciation potentielle par l'application d'hypothèses raisonnablement probables de baisse du taux de marge opérationnelle, toutes choses étant égales par ailleurs.

Enfin, 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 aussi 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.

Ces tests additionnels n'induiraient aucune dépréciation.

La norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » im*pose d'apprécier à ch*aque date de reporting s'il existe un quelconque indice de perte de valeur d'un actif. S'il existe un tel indice, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif.

Une entité doit aussi, même en l'absence d'indice de perte de valeur :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée ;
- effectuer un test de dépréciation du Goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises.

En pratique, la problématique des tests de dépréciation concerne essentiellement les écarts d'acquisition qui constituent l'essentiel de l'actif non courant du bilan consolidé de Sopra Steria Group.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles sont affectés les actifs. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Le Groupe retient une segmentation en unités génératrices de trésorerie homogène avec l'organisation opérationnelle des métiers, le système de pilotage et de reporting et l'information sectorielle (cf. note 3). Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur comptable et la valeur recouvrable des UGT. La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur (généralement le prix du marché), nette des coûts de cession, et sa valeur d'utilité. Du fait de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » à partir du 1er janvier 2019, la valeur comptable des actifs comprend les droits d'utilisation des biens pris en location diminués des dettes sur biens pris en location.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) :

- flux afférents à une période explicite de prévision de cinq ans, la première année de cette période s'appuyant sur le budget ;
- flux postérieurs à cette période de cinq ans calculés par application au dernier flux de l'horizon prévisible 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 Groupe a choisi de maintenir dans les flux de trésorerie les décaissements de loyers suite à l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » depuis le 1er janvier 2019.

Le taux d'actualisation s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci est rapproché des estimations réalisées par les bureaux d'analyse financière. Au final, les taux d'actualisation utilisés par UGT résultent de ce travail de comparaison et sont compris entre les coûts moyens pondérés du capital et la moyenne des estimations des analystes.

Les taux de croissance à l'infini résultent d'une moyenne des estimations réalisées par les bureaux d'analyses financières.

Si la valeur comptable de l'UGT excède sa valeur recouvrable, les actifs de l'UGT sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. La perte de valeur est imputée en priorité sur l'écart d'acquisition et enregistrée au compte de résultat dans la rubrique *Autres produits et charges opérationnels*.

La reprise des pertes de valeur de l'écart d'acquisition relatif à des participations consolidées par intégration globale est interdite.

8.2. Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissement	31/12/2021	31/12/2020
Logiciels métiers/Technologies	91,7	62,0	29,7	42,4
Relations clients	223,7	136,7	87,0	103,2
Contrats favorables	0,9	0,9	-	0,1
Marques	19,2	4,1	15,1	15,9
Logiciels acquis et autres immobilisations incorporelles	328,7	283,4	45,3	71,4
TOTAL	**664,2**	**487,1**	**177,1**	**232,9**

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 et dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2019	**633,5**	**360,6**	**272,9**
Mouvements de périmètre	20,8	15,4	5,4
Actifs incorporels affectés	18,0	-	18,0
Acquisitions	10,8	-	10,8
Cessions – mises au rebut	- 5,1	- 4,5	- 0,6
Autres mouvements	- 1,8	- 1,0	- 0,8
Écarts de conversion	- 14,6	- 8,9	- 5,7
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	-	67,1	- 67,1
31 décembre 2020	**661,7**	**428,8**	**232,9**
Mouvements de périmètre	0,2	0,1	0,1
Actifs incorporels affectés	-	-	-
Acquisitions	5,1	-	5,1
Cessions – mises au rebut	- 50,5	- 49,4	- 1,0
Autres mouvements	30,9	30,1	0,9
Écarts de conversion	16,7	11,9	4,8
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	-	65,7	- 65,7
31 DÉCEMBRE 2021	**664,2**	**487,1**	**177,1**

Aucun actif incorporel affecté n'a été reconnu à ce stade au titre des nouvelles acquisitions de l'exercice 2021 décrites en note 2.1.

En 2020, l'acquisition de Sodifrance avait entraîné la reconnaissance de relations clients pour 18,0 M€.

Les autres mouvements sont principalement la résultante d'une décompensation d'un actif incorporel entre valeur brute et amortissement, celui-ci ayant été acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises réalisés en 2020.

Aucune dépense significative de développement des progiciels et solutions (Banque, Ressources Humaines et Immobilier) n'a été comptabilisée en immobilisations incorporelles.

a. Immobilisations acquises séparément

Elles correspondent à des progiciels acquis enregistrés à leur coût d'acquisition. Ces immobilisations font l'objet d'un amortissement linéaire sur un à dix ans suivant leur durée d'utilité estimée.

b. Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Elles se composent de progiciels, de relations clients, de marques et de relations distributeurs évalués à leur juste valeur dans le cadre d'une démarche d'affectation du prix d'acquisition d'entités faisant l'objet d'un regroupement d'entreprises. Ces immobilisations sont amorties linéairement sur trois à quinze ans suivant leur durée d'utilité estimée. Les marques acquises dont la durée d'utilité ne peut être définie ne sont pas amorties.

c. Immobilisations générées en interne

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles » :

- les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées ;
- les dépenses de développement des progiciels sont immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :
  - faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente,
  - intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre,
  - capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle,
  - génération d'avantages économiques futurs probables,
  - disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle,
  - capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

8.3. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Agencements, mobiliers et matériels divers	Équipements informatiques	Total
Valeur brute				
31 décembre 2019	**49,1**	**245,5**	**146,8**	**441,3**
Variations de périmètre	0,5	4,4	2,3	7,2
Acquisitions	2,1	12,0	13,8	27,8
Cessions – mises au rebut	- 4,8	- 6,1	- 3,8	- 14,7
Autres mouvements	0,7	- 0,1	0,3	1,0
Écarts de conversion	- 1,8	- 2,7	- 4,1	- 8,6
31 décembre 2020	**45,7**	**253,1**	**155,2**	**454,1**
Variations de périmètre	-	0,6	0,3	0,9
Acquisitions	0,5	22,9	19,2	42,7
Cessions – mises au rebut	- 0,8	- 9,7	- 4,4	- 14,9
Autres mouvements	1,4	- 2,0	3,2	2,6
Écarts de conversion	1,4	2,3	4,4	8,1
31 DÉCEMBRE 2021	**48,1**	**267,2**	**178,0**	**493,4**
Amortissements				
31 décembre 2019	**28,6**	**153,2**	**116,2**	**298,0**
Variations de périmètre	0,4	2,0	1,9	4,2
Dotations	2,6	18,0	17,5	38,1
Cessions – mises au rebut	- 3,2	- 5,9	- 3,5	- 12,6
Autres mouvements	- 0,3	1,0	- 0,5	0,1
Écarts de conversion	- 1,1	- 1,9	- 3,2	- 6,2
31 décembre 2020	**27,0**	**166,3**	**128,3**	**321,6**
Variations de périmètre	-	0,1	0,2	0,3
Dotations	2,3	28,1	16,1	46,5
Cessions – mises au rebut	- 0,7	- 9,0	- 4,4	- 14,1
Autres mouvements	-	0,8	2,4	3,2
Écarts de conversion	0,8	1,7	3,7	6,2
31 DÉCEMBRE 2021	**29,4**	**188,0**	**146,3**	**363,8**
Valeur nette				
31 décembre 2020	**18,7**	**86,8**	**26,9**	**132,5**
31 DÉCEMBRE 2021	**18,7**	**79,2**	**31,7**	**129,6**

Les investissements réalisés par le Groupe en immobilisations corporelles (42,7 M€) correspondent principalement à des agencements et des équipements de bureaux en France et à l'international pour un montant de 22,5 M€ et à des acquisitions d'équipements informatiques pour un montant de 19,2 M€.

Les immobilisations corporelles comprennent pour l'essentiel des terrains et constructions, des agencements, mobiliers et matériels de bureau et des équipements informatiques.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors charges financières, diminué des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeur. Elles n'ont fait l'objet d'aucune réévaluation.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire en retenant les durées d'utilité attendues des différentes catégories d'immobilisations :

- constructions : 25 à 30 ans ;
- agencements : 4 à 10 ans ;
- matériels et équipements informatiques : 3 à 8 ans ;
- matériels de transport : 4 à 5 ans ;
- mobiliers, matériels de bureau : 4 à 10 ans.

L'amortissement est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

NOTE 9 CONTRATS DE LOCATION

9.1. Droits d'utilisation par catégorie de biens pris en location

(en millions d'euros)	Locaux	Véhicules	Matériels informatiques	Autres biens corporels	Total
Valeur brute					
31 décembre 2019	**609,1**	**34,6**	**41,8**	**4,0**	**689,4**
Variations de périmètre	15,2	0,6	-	-	15,9
Acquisitions	68,0	6,8	3,5	1,4	79,7
Cessions – mises au rebut	- 82,6	- 5,6	- 10,8	- 0,6	- 99,7
Autres mouvements	- 1,2	0,3	- 0,3	- 0,1	- 1,2
Écarts de conversion	3,1	0,6	0,3	- 0,1	3,9
31 décembre 2020	**611,6**	**37,3**	**34,5**	**4,6**	**688,0**
Variations de périmètre	0,5	0,1	-	-	0,6
Acquisitions	133,6	8,5	1,3	0,7	144,0
Cessions – mises au rebut	- 99,7	- 8,9	- 7,9	- 0,4	- 117,0
Autres mouvements	0,3	- 0,3	- 0,0	- 0,4	- 0,4
Écarts de conversion	19,0	- 0,4	0,3	0,3	19,1
31 DÉCEMBRE 2021	**665,3**	**36,3**	**28,1**	**4,6**	**734,3**
Amortissements et dépréciations					
31 décembre 2019	**325,5**	**19,0**	**21,7**	**2,8**	**369,1**
Variations de périmètre	8,4	0,3	-	-	8,6
Dotations	86,9	9,4	9,2	0,9	106,4
Cessions – mises au rebut	- 68,2	- 5,6	- 10,1	- 0,5	- 84,4
Autres mouvements	0,2	0,1	-	-	0,2
Écarts de conversion	- 1,9	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 2,3
31 décembre 2020	**350,9**	**23,0**	**20,6**	**3,1**	**397,7**
Variations de périmètre	0,2	-	-	-	0,2
Dotations	75,6	9,4	7,2	0,8	93,1
Cessions – mises au rebut	- 89,1	- 8,7	- 7,9	- 0,4	- 106,1
Autres mouvements	0,4	- 0,5	-	- 0,4	- 0,6
Écarts de conversion	8,6	- 1,9	0,1	0,1	6,9
31 DÉCEMBRE 2021	**346,5**	**21,5**	**20,0**	**3,2**	**391,2**
Valeur nette					
31 décembre 2020	**260,7**	**14,3**	**13,8**	**1,5**	**290,3**
31 DÉCEMBRE 2021	**318,8**	**14,8**	**8,0**	**1,5**	**343,1**

Le Groupe a procédé, en 2021, en France principalement, à une importante réorganisation de ses locaux qui est traduite dans l'augmentation des droits d'utilisation des biens pris en location relatifs aux locaux concomitamment à l'arrêt de contrats du même type.

Contrats de location

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan à la date de début du contrat de location correspondant à la date à laquelle le bailleur met à disposition du preneur le bien sous-jacent et donnent lieu à la reconnaissance à l'actif du bilan de *Droits d'utilisation des biens pris en location* et au passif de *Dettes sur biens pris en location*. La valeur de ces dernières correspond à la valeur des paiements minimaux futurs actualisée sur la durée du contrat de location à l'aide d'un taux qui est soit le taux implicite du contrat de location, soit à défaut le taux d'endettement marginal de l'entité qui prend le bien en location. La durée du contrat tient compte principalement de la période non résiliable de celui-ci. Le Groupe l'ajuste éventuellement, s'il le juge raisonnable, de la période liée à une option de renouvellement ou de prolongation qui pourrait être exercée ou au contraire en fonction d'une option de résiliation anticipée qui pourrait être mise en œuvre dans le cas où les pénalités associées (pénalités contractuelles et coûts économiques de l'abandon) seraient plus que négligeables.

À la date de début du contrat, la valeur du droit d'utilisation des biens pris en location à l'actif correspond à la dette sur biens pris en location éventuellement corrigée des coûts directs initiaux de mise en place du contrat, des paiements effectués d'avance, des avantages reçus du bailleur à cette date et des éventuels coûts que le preneur devra engager pour le démantèlement et l'enlèvement du bien sous-jacent.

Les paiements minimaux futurs tiennent compte des loyers fixes, des paiements variables liés à un index ou à un taux, des garanties de valeur résiduelle, du prix d'exercice d'une option d'achat et de pénalités de résiliation ou de non-renouvellement dès lors que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ou de ne pas exercer ces options. Certaines de ces valeurs peuvent évoluer au cours du contrat, les dettes de location et les droits d'utilisation des biens pris en location faisant alors l'objet d'une revalorisation à la hausse ou à la baisse. Ils ne comprennent pas les composantes services pouvant être incluses dans le contrat de location qui restent comptabilisées en charges.

Au bilan, les *Dettes sur biens pris en location* sont distinguées en parts non courante et courante. Les *Droits d'utilisation des biens pris en location* sont amortis linéairement sur la durée du contrat ou sur la durée d'utilité du bien sous-jacent si le contrat a pour effet de transférer au preneur la propriété du bien ou si le preneur est raisonnablement certain d'exercer une option d'achat. Au compte de résultat, ces charges d'amortissement sont incluses dans les *Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations* du *Résultat opérationnel d'activité*. La *Charge nette d'intérêts des dettes de location* est distinguée dans le poste *Autres produits et charges financiers*.

Enfin, par exception, les contrats de courte durée inférieurs à 12 mois et ceux portant sur des actifs de faible valeur dont la valeur individuelle est inférieure à 5 000 USD sont comptabilisés directement en charges et ne sont donc pas retraités au bilan. De même sont comptabilisés en charges les loyers variables fonction de l'utilisation ou des revenus générés par l'utilisation de l'actif sous-jacent.

9.2. Analyse de maturité des dettes sur biens pris en location

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Courant	Non courant	Ventilation non-courant				
				1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
DETTES FINANCIÈRES DE LOCATION	**364,8**	**75,6**	**289,2**	**60,1**	**55,5**	**43,9**	**35,8**	**94,0**

NOTE 10 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

10.1. Résultat net des entreprises associées

(en millions d'euros)	31/12/2021	% de détention 31/12/2021	31/12/2020	% de détention 31/12/2020
Quote-part de résultat d'Axway Software	3,1	31,96 %	2,7	32,38 %
Quote-part de résultat de Holocare	- 1,1	66,67 %	- 0,5	66,67 %
Quote-part de résultat de Celescan	- 0,2	50,00 %	-	-
TOTAL	**1,8**		**2,3**	

10.2. Valeur au bilan des entreprises associées

La valeur au bilan des entreprises associées correspond principalement à la valeur des titres Axway Software. Cette dernière varie de la façon suivante :

	Titres Axway Software		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Dépréciations**	**Valeur nette comptable**
31 décembre 2019	**195,0**	**-**	**195,0**
Variations de périmètre	-	-	-
Reprise de dépréciation	-	-	-
Opérations sur capital	0,2	-	0,2
Dividendes versés	-	-	-
Résultat net	2,7	-	2,7
Écarts de conversion	- 6,6	-	- 6,6
Variation du pourcentage d'intérêts	- 0,7	-	- 0,7
Cession	-	-	-
Autres mouvements	1,4	-	1,4
31 décembre 2020	**192,0**	**-**	**192,0**
Reprise de dépréciation	-	-	-
Opérations sur capital	0,7	-	0,7
Dividendes versés	- 2,8	-	- 2,8
Résultat net	3,1	-	3,1
Écarts de conversion	6,0	-	6,0
Variation du pourcentage d'intérêts	- 1,5	-	- 1,5
Cession	-	-	-
Autres mouvements	- 1,6	-	- 1,6
31 DÉCEMBRE 2021	**195,9**	**-**	**195,9**

Au 31 décembre 2021, Sopra Steria Group détient une participation de 31,96 %, contre 32,38 % au 31 décembre 2020. Cette participation ne confère pas au Groupe le pouvoir sur cette filiale et ne lui permet pas de s'impliquer dans la conduite des affaires ou d'influer sur les rendements variables de cette filiale. Le Groupe exerce ainsi une influence notable et procède à chaque exercice à un réexamen de cette situation. En 2021, aucun événement ou fait n'est venu modifier cette situation.

L'estimation de leur valeur recouvrable est la suivante :

(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Valeur de marché (catégorie 1) (*)	186,0	186,7
Valeur de marché nette des coûts de cession	182,2	182,9
Valeur d'utilité	246,4	234,2
Paramètres de calcul des DCF :		
■ Taux d'actualisation	7,8 %	8,6 %
■ Taux de croissance à l'infini	2,3 %	2,2 %
VALEUR RECOUVRABLE	**246,4**	**234,2**

(*) *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 2021.

Le Groupe a fait varier ses hypothèses de 0,5 point, toutes choses étant égales par ailleurs. Ainsi, ni une augmentation du taux d'actualisation de 0,5 point, ni une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point, ni une combinaison de ces deux facteurs n'aboutiraient à une perte de valeur. Le test s'appuie sur le jugement de la Direction et a été élaboré dans un contexte d'incertitudes inhérentes à la transformation du modèle économique d'Axway Software.

INFORMATION FINANCIÈRE RÉSUMÉE RELATIVE AU GROUPE AXWAY SOFTWARE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs non courants	424,6	421,7
Actifs courants	158,3	137,8
Capitaux propres	372,2	355,5
Passifs non courants hors capitaux propres	100,9	82,6
Passifs courants	109,8	121,4
Chiffre d'affaires	285,5	297,2
Résultat net	9,6	8,5

Comptabilisation et dépréciation des participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées sont enregistrées initialement à leur coût d'acquisition et leurs valeurs sont ensuite ajustées pour prendre en compte les évolutions de la quote-part du Groupe dans leur actif net. Le solde de cette quote-part apparaît à l'actif du bilan au poste *Titres de participation mis en équivalence*. Sa variation sur l'exercice est indiquée au compte de résultat en *Résultat net des entreprises associées*.

Les titres mis en équivalence constituent un actif unique et doivent être testés pour dépréciation conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

L'écart d'acquisition relatif à une entreprise associée est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence et ne doit pas faire l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée Goodwill compris.

À chaque date de clôture en présence d'un indice de dépréciation de la participation dans l'entreprise associée, la société mère met en œuvre un test de dépréciation consistant à comparer la valeur comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable.

Selon la norme IAS 36, la valeur recouvrable d'une participation dans une entreprise associée est le montant le plus élevé entre d'une part, la valeur d'utilité, calculée en fonction des flux de trésorerie futurs, et d'autre part, la juste valeur de la participation, nette des coûts de cession. Si les titres de l'entité associée sont des titres cotés, leur juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente puisqu'il s'agit du prix actuel d'échange de ces titres, en l'absence d'accord ferme de cession.

La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat en *Autres produits et charges opérationnels*.

En cas d'amélioration de la valeur recouvrable des titres mis en équivalence justifiant une reprise de perte de valeur, la totalité de la perte de valeur doit être reprise, y compris la partie relative à l'écart d'acquisition.

NOTE 11 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

11.1. Provisions courantes et non courantes

(en millions d'euros)	01/01/2021	Variations de périmètre	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres	Écarts de conversion	31/12/2021	Part non courante	Part courante
Litiges	9,5	-	1,5	- 4,2	-	3,5	-	10,3	10,3	-
Pertes sur contrats	1,9	-	8,9	- 1,3	-	-	0,3	9,9	0,3	9,5
Risques fiscaux autres que l'impôt	37,0	-	1,0	- 14,9	- 6,3	2,2	-	19,1	18,3	0,8
Restructuration	8,2	-	7,9	- 8,4	- 0,1	-	-	7,6	2,5	5,2
Charges de remise en état des locaux	12,6	-	1,8	- 0,5	- 0,5	-	0,6	14,1	8,2	5,9
Autres risques	46,8	-	17,0	- 12,4	- 5,0	- 1,8	1,0	45,5	23,4	22,1
TOTAL	**116,0**	**0**	**38,1**	**- 41,7**	**- 11,9**	**4,0**	**2,0**	**106,5**	**62,9**	**43,6**

Les provisions pour litiges couvrent principalement des litiges prud'homaux et des indemnités de départ de collaborateurs (3,1 M€ au 31 décembre 2021, contre 4,6 M€ au 31 décembre 2020), le reste correspondant principalement à des litiges clients majoritairement en France pour 5,0 M€ et en des litiges contractuels pour 2,3 M€.

Les provisions pour risques fiscaux autres que l'impôt sur le résultat concernent essentiellement les risques relatifs au crédit impôt recherche en France.

Les provisions pour restructuration correspondent aux coûts de mesures ponctuelles de restructuration prises principalement en Allemagne (4,3 M€) et en France (2,8 M€).

Les autres provisions pour risques couvrent essentiellement des risques clients et projets pour 36,7 M€ (dont 13,4 M€ au Royaume-Uni, 5,1 M€ en Allemagne et 16,0 M€ sur Sopra Banking Software issus de l'acquisition de Fidor Solutions), des risques contractuels (2,8 M€) et des risques sociaux (5,0 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.

11.2. Passifs éventuels

Les passifs éventuels reconnus au bilan résultent du regroupement Sopra-Steria en 2014.

Ils représentent au 31 décembre 2021 un montant de 6,9 M€ après impôt et correspondent pour 6,0 M€ à des risques fiscaux et contractuels en Inde.

Dans la mesure où le passif n'est pas probable ou ne peut être mesuré de manière fiable, un passif éventuel est mentionné dans les engagements du Groupe. Par exception, dans le cadre de regroupements d'entreprises, le Groupe peut reconnaître au bilan un passif éventuel s'il résulte d'une obligation actuelle découlant d'évènements passés et si sa juste valeur peut être estimée de manière fiable, même s'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation.

NOTE 12 FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

12.1. Charges et produits financiers

12.1.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Produits d'intérêts	1,1	1,4
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	**1,1**	**1,4**
Charges d'intérêts	- 9,2	- 10,4
Résultat des couvertures sur endettement financier brut	- 0,6	- 0,9
Coût de l'endettement financier brut	**- 9,9**	**- 11,3**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**- 8,7**	**- 9,9**

Le *Coût de l'endettement financier brut* à 9,9 M€ est en baisse de 1,4 M€. L'encours moyen des emprunts bancaires, obligataire, des NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper*) et des NEU MTN (Negotiable European Medium Term notes) s'établit à 646 M€ en 2021, contre 691 M€ en 2020. Le taux moyen des emprunts après prise en compte des couvertures est de 1,53 % en 2021 (1,64 % en 2020). Cette baisse du taux moyen des emprunts provient principalement de la baisse combinée des taux d'intérêt et de l'encours du crédit syndiqué.

12.1.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Gains et pertes de changes	**2,7**	**0,5**
Autres produits financiers	**0,7**	**0,6**
Charges d'intérêts nettes des dettes sur biens pris en location	- 6,3	- 7,6
Charges d'intérêts nettes sur obligations de retraite	- 2,8	- 4,2
Charges de désactualisation des passifs non courants	- 0,7	- 0,9
Variation de valeur des instruments financiers dérivés	- 1,1	0,7
Plus ou moins value sur actifs financiers cédés	0,3	-
Autres charges financières	- 2,2	- 4,4
Total des autres charges financières	**- 12,8**	**- 16,4**
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**- 9,5**	**- 15,4**

Les autres charges financières résultaient de dépréciations de titres à hauteur de - 3,3 M€ en 2020. Elles ne sont que de 1,2 M€ en 2021.

12.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeurs mobilières de placement	25,3	39,4
Disponibilités	191,9	206,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**217,2**	**245,5**
Concours bancaires courants	- 0,2	- 0,6
TRÉSORERIE NETTE AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	**216,9**	**245,0**

La trésorerie nette comprend les disponibilités (comptes bancaires débiteurs et caisses), les valeurs mobilières de placement répondant à la définition des équivalents de trésorerie, les effets remis à l'encaissement et dont la date d'échéance est antérieure à la date de clôture et les comptes bancaires momentanément créditeurs.

L'endettement net, présenté à la note 12.3, est plus représentatif de la situation financière du Groupe.

Les valeurs mobilières de placement et autres placements sont constitués de placements monétaires à court terme, de dépôts à court terme et d'avances de fonds dans le cadre d'un contrat de

liquidité. Ces placements sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Sur les 217,2 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie (hors concours bancaires courants) au 31 décembre 2021, 136,6 M€ sont détenus par la maison mère et 80,6 M€ par les filiales. Parmi ces dernières, les entités indiennes contribuent à la trésorerie nette à hauteur de 28,5 M€ au 31 décembre 2021 contre 41,5 M€ au 31 décembre 2020.

La rubrique *Trésorerie et équivalents* de trésorerie comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent au passif courant du bilan, dans le poste *Emprunts et dettes financières – part à court terme*.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur hors variation de change.

Les OPCVM classés par l'AMF (Autorité des marchés financiers) dans les catégories « monétaire » et « monétaire court terme » sont présumés, à titre pratique, satisfaire d'emblée aux quatre critères d'éligibilité cités. L'éligibilité des autres OPCVM de trésorerie en qualité d'« équivalents de trésorerie » n'est pas présumée : une analyse du respect des quatre critères cités étant impérative.

Les équivalents de trésorerie sont comptabilisés à leur juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans le *Coût de l'endettement financier net*.

12.3. Emprunts et dettes financières – Endettement financier net

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires	2,3	249,5	251,8	251,7
Emprunts bancaires	8,3	138,9	147,2	197,0
Autres dettes financières diverses	85,0	60,0	145,0	221,8
Concours bancaires courants	0,2	-	0,2	0,6
Emprunts et dettes financières	**95,8**	**448,4**	**544,3**	**671,2**
Valeurs mobilières de placement	- 25,3	-	- 25,3	- 39,4
Disponibilités	- 191,9	-	- 191,9	- 206,1
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**- 121,3**	**448,4**	**327,1**	**425,6**

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 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 concours bancaires courants.

La part des emprunts et dettes financières devant être réglée dans les douze mois à compter de la date de clôture est classée en passifs courants.

12.3.1. Emprunts obligataires

Le 5 juillet 2019, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 250 M€ auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang en deux souches, l'une de 130 M€ à sept ans assortie d'un taux fixe annuel de 1,749 %, l'autre de 120 M€ à huit ans assortie d'un taux fixe annuel de 2,0 %.

12.3.2. Emprunts bancaires

Le Groupe a mis en place en 2014 un contrat de crédit d'un montant de 1 200 M€ à échéance 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 2021, l'encours tiré du crédit correspond à la seule tranche amortissable en EUR, soit 88 M€ compte tenu de l'amortissement contractuel de la période. La tranche en GBP a été intégralement remboursée en 2021 soit un flux sur la période de 38,4 M£. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée. Par ailleurs, le Groupe dispose de deux financements bancaires bilatéraux non amortissables, l'un tiré de 60 M€ et l'autre non tiré de 50 M€ dont les maturités sont 2024.

12.3.3. Autres dettes financières

En 2015, le Groupe a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le

site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2021. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 68,4 M€ en 2021, contre 110,1 M€ en 2020. L'encours des NEU CP au 31 décembre 2021 est de 15,0 M€ (65,0 M€ au 31 décembre 2020). 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. Les échéances vont d'un à cinq ans. Au 31 décembre 2021, l'encours des NEU MTN est de 130,0 M€ avec des échéances allant jusqu'à deux ans (144,0 M€ au 31 décembre 2020). La diminution de l'encours de NEU MTN correspond à une tombée de 14 M€ qui a été renouvelée sous forme de NEU CP. Il n'y a eu aucune nouvelle émission de NEU MTN en 2021. Les NEU MTN sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

12.4. Instruments financiers inscrits au bilan

	31/12/2021		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 financières au coût amorti	Instruments dérivés	Autres éléments non considérés comme des instruments financiers
Actifs financiers non courants	81,9	81,9	-	25,2	53,9	-	2,9	-
Clients et comptes rattachés	1 020,1	1 020,1	-	-	1 020,1	-	-	-
Autres actifs courants	447,9	447,9	-	-	338,3	-	5,4	104,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	217,2	217,2	217,2	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS	**1 767,1**	**1 767,1**	**217,2**	**25,2**	**1 412,2**	**-**	**8,3**	**104,2**
Emprunts et dettes financières – part à long terme	448,4	448,4	-	-	-	448,4	-	-
Autres dettes non courantes	15,8	15,8	-	-	15,2	-	0,6	-
Emprunts et dettes financières – part à court terme	95,8	95,8	-	-	-	95,8	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	328,9	328,9	-	-	328,9	-	-	-
Autres dettes courantes	1 353,6	1 353,6	-	-	1 235,3	-	0,9	117,4
PASSIFS FINANCIERS	**2 242,6**	**2 242,6**	**-**	**-**	**1 579,4**	**544,3**	**1,6**	**117,4**

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 et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne. Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine.

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. Des instruments de couverture peuvent être mis en place afin de couvrir les risques de fluctuation sur les taux d'intérêts en swappant à taux fixe une partie de la dette financière variable.

Le Groupe a conclu et continue à mettre en œuvre des opérations visant à couvrir son exposition aux risques de change par l'utilisation d'instruments dérivés, instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques et en raison de la taille significative des activités de production en Inde, Pologne et Tunisie.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période.

Les créances et dettes d'impôt sur les sociétés ne sont pas des instruments financiers.

L'impact au compte de résultat de ces instruments financiers est le suivant :

	31/12/2021	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	1,1	-	1,1	-	-	-
Total des charges d'intérêts	- 9,2	-	-	-	- 9,2	-
Réévaluation	- 0,6	-	-	-	-	- 0,6
GAINS NETS OU PERTES NETTES	**- 8,7**	**-**	**1,1**	**-**	**- 9,2**	**- 0,6**

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 financières, soit à la date de l'achat ou de la vente couverte pour les couvertures de nature commerciale. Les variations de juste valeur de l'élément couvert attribuables au risque couvert ajustent la valeur comptable de l'élément couvert et sont aussi comptabilisées en résultat.

b. Couvertures de flux de trésorerie

Le profit ou la perte correspondant à la partie efficace de l'instrument de couverture est comptabilisé directement en capitaux propres, alors que la partie inefficace est comptabilisée en résultat, en *Autres produits et charges 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.

12.5. Gestion des risques financiers

12.5.1. Risque de liquidité

La politique du Groupe est, d'une part, de disposer de lignes de crédit largement supérieures aux besoins, et d'autre part, de centraliser la gestion de la trésorerie du Groupe lorsque la législation locale le permet. Ainsi les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société mère Sopra Steria Group qui porte l'essentiel des financements et des lignes de crédits bancaires du Groupe.

Le Groupe vise à diversifier ses sources de financements. Il a lancé en décembre 2017 un programme de NEU MTN de 300 M€ en complément du programme de NEU CP de 700 M€. En 2021, la génération de trésorerie sur la période a accru les positions excédentaires de trésorerie ce qui a amené le Groupe à limiter ses émissions de NEU CP aux renouvellements de tombées et à suspendre ses émissions de NEU MTN.

Par ailleurs des lignes bilatérales (à taux fixe) s'élèvent à un total de 110 M€, avec des échéances situées en 2024. Au 31 décembre 2021, les lignes bilatérales sont utilisées à hauteur de 60 M€.

Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de lignes de financement de 1 511 M€ qui sont utilisées à hauteur de 26 %.

Le montant des lignes de crédit disponibles non utilisées est de 950 M€ (900 M€ de RCF et 50 M€ de lignes bilatérales) auquel s'ajoutent les facilités de découvert non utilisées de 161 M€. Hormis le crédit syndiqué, les crédits bilatéraux et l'emprunt obligataire, le Groupe se finance essentiellement *via* l'émission de NEU CP (billets de trésorerie court terme) et de NEU MTN. Ces financements se décomposent comme suit :

	Montant autorisé au 31/12/2021		Utilisation au 31/12/2021		Taux d'utilisation	Échéance	Taux au 31/12/2021
	en M€	en M£	en M€	en M£			
Lignes de financement disponibles							
Emprunt obligataire	250,0	-	250,0	-	100 %	*In Fine* 130 M€ 07/2026 120 M€ 07/2027	1,87 %
Crédit syndiqué							
■ Tranche A	88,0	-	88,0	-	100 %	Amortissable jusqu'en 2023	0,90 %
■ Tranche B				-		Remboursée en 2021	
Crédit renouvelable multidevises	900,0		-	-	0 %	2023	
Crédits bilatéraux	110,0		60,0		55 %	2024	0,50 %
Autres	0,1	-	0,1	-	100 %	2022	0,00 %
Découvert	162,6	-	1,2	-	1 %	N/A	0,57 %
Total des lignes autorisées par devises	**1 510,7**	**-**	**399,3**	**-**			
TOTAL DES LIGNES AUTORISÉES EN ÉQUIVALENT €	**1510,7**		**399,3**		**26 %**		**1,45 %**
Autres financements utilisés							
NEU CP & NEU MTN	N/A	N/A	145,0		N/A	2019 à 2023	0,01 %
Autres			-		N/A		N/A
Total des financements par devises			**544,3**	**-**			
TOTAL DES FINANCEMENTS EN ÉQUIVALENT €			**544,3**				**1,06 %**

Les taux d'intérêt sur le crédit syndiqué égalent le taux interbancaire de la monnaie concernée au moment des tirages avec un minimum à 0 %, plus une marge définie pour une période de six mois en fonction du ratio de levier (*leverage*).

Les taux d'intérêts sur emprunt obligataire de 250 M€ émis le 5 juillet 2019 ont un taux effectif de 1,749 % sur la part à 130 M€ et de 2 % sur la part à 120 M€.

Le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire sont soumis à des conditions parmi lesquelles figurent des *covenants* financiers.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*), calcule le rapport dette financière nette/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (interest coverage), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupes et les dettes sur biens pris en location) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le *Résultat opérationnel d'activité* (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le *Résultat opérationnel d'activité* avant impact IFRS 16 « Contrats de location » (cf. note 1.5.1). 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 2021, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 0,73 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	95,8	106,6
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	448,4	564,5
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 217,2	- 245,5
Autres garanties financières	-	-
Dette financière nette (y compris garanties financières)	**327,1**	**425,6**
EBITDA *pro forma*	**447,8**	**379,4**
RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE/EBITDA PRO FORMA	**0,73**	**1,12**

Concernant le deuxième ratio, l'EBITDA *pro forma* est tel que défini ci-dessus et le coût de l'endettement financier net est également calculé sur une base de douze mois glissants.

Au 31 décembre 2021, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est respecté, à savoir 51,22 au regard du *covenant* de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
EBITDA *pro forma*	**447,8**	**379,4**
Coût de l'endettement financier net	**8,7**	**9,9**
RATIO EBITDA PRO FORMA/COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**51,22**	**38,27**

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 2021, l'échéancier des paiements au titre de la dette du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Total des flux contractuels	Moins de 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	251,8	274,2	4,6	4,6	4,6	4,6	134,6	121,3
Emprunts bancaires	147,2	151,9	10,5	81,3	60,0	-	-	-
NEU CP & MTN	145,0	145,6	85,4	60,2	-	-	-	-
Autres dettes financières diverses	-	-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	0,2	0,2	0,2	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières	**544,3**	**571,9**	**100,7**	**146,2**	**64,6**	**4,6**	**134,6**	**121,3**
Valeurs mobilières de placement	- 25,3	- 25,3	- 25,3	-	-	-	-	-
Disponibilités	- 191,9	- 191,9	- 191,9	-	-	-	-	-
ENDETTEMENT FINANCIER NET CONSOLIDE	**327,1**	**354,7**	**- 116,5**	**146,2**	**64,6**	**4,6**	**134,6**	**121,3**

Au 31 décembre 2021, 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	250,0	-	-	250,0
Emprunts auprès établissements de crédit	140,0	-	-	140,0
Emprunts auprès établissements de crédit – part < 1 an	8,0	-	-	8,0
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	145,0	-	-	145,0
Autres dettes financières diverses	1,2	-	-	1,2
Concours bancaires (trésorerie passive)	0,1	-	-	0,1
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**544,3**	**-**	**-**	**544,3**

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement du Groupe se décompose de la façon suivante au 31 décembre 2021 :

(en millions d'euros)	**Placements court terme**	**Avance de fonds contrat de liquidité**	**Total du portefeuille de valeurs mobilières**
Position à l'actif	25,3	2,7	27,9
POSITION NETTE GLOBALE	**25,3**	**2,7**	**27,9**

Les placements court terme sont gérés par la Direction Financière du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

À taux de change constant par rapport au 31 décembre 2021 et tenant compte des placements à court terme en portefeuille à cette date, une diminution de 50 points de base des taux variables diminuerait les produits financiers annuels de 0,1 M€.

12.5.2. Risque de contrepartie bancaire

Toutes les couvertures de change et de taux sont effectuées auprès d'établissements bancaires de premier plan, faisant partie du pool bancaire et avec lesquels ont été signées des conventions d'opérations de marché.

L'essentiel des placements financiers du Groupe concerne les filiales en Inde et la maison mère Sopra Steria Group. Les placements financiers sont effectués, soit sur des dépôts bancaires court terme auprès d'établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool bancaire, soit sur des supports de nature monétaire gérés par des établissements financiers de premier plan, eux-mêmes filiales des établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool. Ces placements sont soumis à l'approbation du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

Grâce à ces différentes mesures, le Groupe considère avoir mis en place un cadre réduisant sensiblement son risque de contrepartie bancaire dans le contexte économique actuel. Le Groupe reste néanmoins soumis à un risque résiduel qui pourrait, sous certaines conditions, éventuellement altérer sa performance.

12.5.3. Risques de taux

L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de swap de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du pool bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction Financière du Groupe.

Les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées par l'intermédiaire de la société mère Sopra Steria Group.

Suite à la mise en place en juillet 2019 d'un financement EUROPP à taux fixe de 250 M€ à sept et huit ans, le Groupe a restructuré le portefeuille de couverture de taux afin d'avoir des échéances plus longues avec un profil décroissant, dont le détail est présenté ci-dessous :

	Justes valeurs					Échéances		
	31/12/2021							
(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	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	0,6	-	0,3	-	150,0	-	150,0	-
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	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL COUVERTURE RISQUE DE TAUX	**0,6**	**-**	**0,3**	**-**	**150,0**	**-**	**150,0**	**-**

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			
	31/12/2020	Variations de juste valeur	Variation périmètre	Autres variations	31/12/2021	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 0,7	1,0	-	-	0,3	1,2	- 0,2	-	-
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	- 0,1	0,1	-	-	-	-	-	-	0,1
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT	**- 0,8**	**1,1**	**-**	**-**	**0,3**	**1,2**	**- 0,2**	**-**	**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 2021 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	-	-	-	-
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	-	0,8	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-
TOTAL	**- 0,4**	**-**	**0,8**	**-**
Soit		*- 0,4*		*0,8*

Le total des dettes financières brutes soumises à un risque de taux d'intérêt s'élève à 198,1 M€. Les contrats de couverture de taux existant au 31 décembre 2021 permettent de réduire cette exposition à un montant de 48,1 M€.

L'exposition résiduelle du Groupe au risque de taux est la suivante :

(en millions d'euros)	*Taux*	**31/12/2021**	**Moins d'1 an**	**1 à 2 ans**	**2 à 3 ans**	**3 à 4 ans**	**4 à 5 ans**	**Plus de 5 ans**
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placements	Taux variable	27,9	27,9	-	-	-	-	-
Disponibilités	Taux variable	189,3	189,3	-	-	-	-	-
	Taux fixe	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Taux variable	**217,2**	**217,2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Actifs financiers	**Total actifs financiers**	**217,2**	**217,2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Emprunts obligataires	Taux fixe	- 250,0	-	-	-	-	- 130,0	- 120,0
	Taux variable	- 88,0	- 8,0	- 80,0	-	-	-	-
Emprunts bancaires	Taux fixe	- 60,0	-	-	- 60,0	-	-	-
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	Taux variable	- 110,0	- 85,0	- 25,0	-	-	-	-
	Taux fixe	- 35,0		- 35,0	-	-	-	-
	Taux fixe	- 1,2	- 1,1	- 0,1	-	-	-	-
Autres dettes financières	Taux variable	-	-	-	-	-	-	-
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	Taux variable	- 0,1	- 0,1	-	-	-	-	-
	Taux fixe	**- 346,2**	**- 1,1**	**- 35,1**	**- 60,0**	**-**	**- 130,0**	**- 120,0**
	Taux variable	**- 198,1**	**- 93,1**	**- 105,0**	**-**	**-**	**-**	**-**
Passifs financiers (exposition brute avant couverture)	**Total passifs financiers**	**- 544,3**	**- 94,1**	**- 140,1**	**- 60,0**	**-**	**- 130,0**	**- 120,0**
EXPOSITION NETTE AVANT COUVERTURE	**TAUX FIXE**	**- 346,2**	**- 1,1**	**- 35,1**	**- 60,0**	**-**	**- 130,0**	**- 120,0**
	TAUX VARIABLE	**19,1**	**124,1**	**- 105,0**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Swaps payeurs de taux fixe en Euros	-	-	-	-	-	-	-
	Swaps payeurs de taux fixe en devises	-	-	-	-	-	-	-
Instruments de couverture de taux	Options payeurs de taux fixe	150,0	-	75,0	75,0	-	-	-
EXPOSITION BRUTE APRÈS COUVERTURE	**TAUX FIXE**	**- 496,2**	**- 1,1**	**- 110,1**	**- 135,0**	**-**	**- 130,0**	**-**
	TAUX VARIABLE	**- 48,1**	**- 93,1**	**- 30,0**	**75,0**	**-**	**-**	**-**
EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	**TAUX FIXE**	**- 496,2**	**- 1,1**	**- 110,1**	**- 135,0**	**-**	**- 130,0**	**-**
	TAUX VARIABLE	**169,1**	**124,1**	**- 30,0**	**75,0**	**-**	**-**	**-**

L'évaluation en juste valeur des dérivés de couverture de taux est effectuée sur la base des hypothèses suivantes :

- Niveau 1 : données cotées : 0 % ;
- Niveau 2 : données observables : 100 % ;
- Niveau 3 : modèles internes : 0 %.

12.5.4. Risques de change

Le Groupe est soumis à trois grandes catégories de risques liés à l'évolution des cours de change :

- le risque de conversion dans les différents états financiers des comptes consolidés du Groupe d'activités réalisées dans les pays ayant une monnaie fonctionnelle différente de l'euro ;
- le risque transactionnel relatif à des flux opérationnels d'achat ou de ventes de prestations dans des devises différentes de celle du pays où la prestation est comptabilisée ;
- le risque de change financier portant sur l'endettement financier du Groupe en devises (risque lié à la variation de valeur de dettes financières libellées en livre sterling).

Dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques, le Groupe a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif à l'échelle du Groupe.

Une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales et après *netting* des expositions internes couvre l'exposition résiduelle en utilisant des instruments dérivés.

La couverture du risque de change concerne essentiellement les expositions transactionnelles en lien avec les plate-formes de production du Groupe en Inde, Pologne et Tunisie et certains contrats commerciaux libellés en dollar américain et en couronne norvégienne. 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 net du Groupe qui comprend un cashpool notionnel multidevises avec des positions emprunteuses en livre sterling, constitue une couverture naturelle, bien que partielle, contre le risque de conversion sur la situation nette, constatée directement au bilan.

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					Échéances		
	31/12/2021							
(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	-	3,8	-	0,1	74,8	74,8	-	-
Options de change	-	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de flux futurs								
Contrats de change à terme	2,2	1,5	0,2	0,5	113,2	56,9	56,3	-
Options de change	-	0,1	0,1	0,2	14,5	11,2	3,3	-
Instruments non qualifiés de couverture *	**-**	**-**	**-**	**0,1**	**5,9**	**5,9**	**-**	**-**
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE CHANGE	**2,3**	**5,4**	**0,3**	**0,9**	**208,4**	**148,8**	**59,6**	**-**

* *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)	31/12/2020	Variation de juste valeur	Variation périmètre	Autres Variations	31/12/2021	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	- 1,3	5,0	-	-	3,7	-	-	5,0	-
Options de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de flux futurs									
Contrats de change à terme	- 2,3	5,4	-	-	3,1	5,4	-	-	-
Options de change	0,3	-	-	- 0,6	- 0,3	-	-	-	-
Instruments non qualifiés de couverture	**- 0,1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT	**- 3,4**	**10,4**	**-**	**- 0,6**	**6,5**	**5,4**	**-**	**5,0**	**-**

L'exposition au risque de change est la suivante :

TRANSACTIONS COMMERCIALES

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	33,7	-	58,4	-	1,4	8,2	-	4,3	106,1
Passifs	2,6	-	22,0	-	7,6	5,3	0,1	18,8	56,4
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Position nette avant couverture	**31,1**	**-**	**36,4**	**-**	**- 6,2**	**2,9**	**- 0,1**	**- 14,5**	**49,7**
Instruments financiers de couverture	**67,6**	**14,0**	**63,9**	**-**	**- 10,1**	**-**	**-**	**- 35,7**	**99,7**
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	**- 36,5**	**- 14,0**	**- 27,6**	**-**	**3,9**	**2,9**	**- 0,1**	**21,3**	**- 50,0**

FINANCEMENTS Y COMPRIS COMPTE COURANT

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	264,0	68,5	-	28,4	1,6	1,4	0,1	37,5	401,4
Passifs	-	-	-	-	-	9,3	18,1	8,6	36,0
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Position nette avant couverture	**264,0**	**68,5**	**-**	**28,4**	**1,6**	**- 7,9**	**- 18,0**	**28,9**	**365,4**
Instruments financiers de couverture *	**323,5**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**- 19,0**	**-**	**304,4**
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	**- 59,5**	**68,5**	**-**	**28,4**	**1,6**	**- 7,9**	**1,0**	**28,9**	**61,0**

* *Couverture d'actif net en devise.*

TOTAL (POSITIONS COMMERCIALES + FINANCEMENTS)

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	297,7	68,5	58,4	28,4	3,1	9,6	0,1	41,8	507,5
Passifs	2,6	-	22,0	-	7,6	14,6	18,2	27,4	92,4
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Position nette avant couverture	**295,1**	**68,5**	**36,4**	**28,4**	**- 4,5**	**- 5,0**	**- 18,1**	**14,4**	**415,1**
Instruments financiers de couverture	**391,1**	**14,0**	**63,9**	**-**	**- 10,1**	**-**	**- 19,0**	**- 35,7**	**404,1**
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	**- 96,0**	**54,4**	**- 27,6**	**28,4**	**5,6**	**- 5,0**	**1,0**	**50,1**	**11,0**

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	
IMPACT NET RÉSULTAT	**-**	**-**	**0,2**	**-**	**- 0,3**	**0,1**	**-**	**0,1**	**0,2**
IMPACT CAPITAUX PROPRES	**- 4,8**	**2,7**	**- 1,5**	**1,4**	**0,5**	**- 0,4**	**0,1**	**2,4**	**0,4**

12.5.5. Risques sur actions

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participations significatives en actions cotées en Bourse hormis les titres Axway Software mis en équivalence (cf. note 10) et les titres CS Communication et Systèmes (cf. note 7.1.1).

Au 31 décembre 2021, la valeur des actions propres s'élève à 51,6 M€.

Eu égard au nombre limité d'actions autodétenues (1,59 % du capital), le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions autodétenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

NOTE 13 FLUX DE TRÉSORERIE

13.1. Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2020	Encaissements/ (Décaissements)	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Emprunts obligataires hors intérêts courus	250,0	-	-	-	-	250,0
Emprunts bancaires hors intérêts courus	198,8	- 62,8	9,5	2,7	-	148,1
Autres dettes financières diverses hors comptes courants et intérêts courus	221,8	- 76,8	-	0,3	- 0,3	145,0
Emprunts et dettes financières au tableau des flux de trésorerie	**670,6**	**- 139,7**	**9,5**	**3,0**	**- 0,3**	**543,1**
Comptes-courants	-	- 4,1	3,6	0,3	0,3	-
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	-	0,9	-	-	-	0,9
Emprunts et dettes financières hors concours bancaires courants	**670,6**	**- 142,9**	**13,1**	**3,2**	**-**	**544,0**
Concours bancaires courants	- 0,6	- 12,5	0,1	12,8	-	- 0,2
Valeurs mobilières de placement	39,4	- 16,1	-	1,9	-	25,2
Disponibilités	206,1	- 9,8	9,4	- 13,8	-	191,9
Trésorerie nette au tableau des flux de trésorerie	**245,0**	**- 38,5**	**9,5**	**0,9**	**-**	**216,9**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**425,6**	**- 104,4**	**3,6**	**2,3**	**-**	**327,1**
Soit une variation de l'endettement financier net			**- 98,5**			

L'analyse fournie par le tableau de variation de l'endettement financier net permet d'expliquer les raisons des encaissements et décaissements liés aux emprunts identifiés dans le tableau des flux de trésorerie.

La variation de l'endettement financier net se décompose en indicateurs. Ainsi, le *Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle* résulte du *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 173 car il ne comprend pas l'effet sur la trésorerie des *Autres produits et charges financiers* (cf. note 12.1.2.) contrairement au second.

Le *Flux net de trésorerie disponible* (« *Free cash flow* ») se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle corrigé des effets des investissements (nets des cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles réalisés au cours de la période, des loyers décaissés, de l'ensemble des charges et produits financiers décaissables ou encaissables (hors ceux relatifs aux dettes sur biens pris en location) et des contributions additionnelles versées pour faire face aux déficits de certains plans d'engagement de retraites à prestations définies.

Corrigé des flux de trésorerie liés à des opérations de financement, à l'incidence des variations de change sur l'endettement net, il permet d'expliquer la variation de l'endettement financier net.

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat opérationnel d'activité	**379,2**	**300,2**
Amortissements et provisions (hors actifs incorporels affectés)	173,2	187,4
EBITDA	**552,3**	**487,6**
Éléments non *cash*	- 5,2	7,3
Impôts versés	- 77,3	- 82,9
Dépréciations sur actifs circulants	4,3	- 0,6
Variation du BFR opérationnel courant	23,2	72,5
Coûts non récurrents y compris coûts de réorganisation et restructurations	- 36,6	- 82,2
Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	**460,7**	**401,7**
Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels	- 54,6	- 53,6
Encaissements liés aux cessions d'actifs corporels et incorporels	0,2	0,4
Variations liées aux opérations d'investissement en biens corporels et incorporels	**- 54,4**	**- 53,2**
Loyers décaissés	- 105,8	- 109,4
Intérêts financiers nets (hors intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)	- 6,3	- 10,0
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 29,8	- 25,5
Flux net de trésorerie disponible	**264,4**	**203,5**
Incidence de variations de périmètre	- 102,3	- 97,5
Incidence des décaissements sur immobilisations financières	- 4,4	- 3,5
Incidence des encaissements sur immobilisations financières	2,9	1,5
Dividendes versés	- 46,3	- 4,3
Dividendes reçus	2,8	-
Augmentations de capital	-	-
Rachats et reventes d'actions propres	- 16,2	- 10,9
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-	-
Flux net de trésorerie	**100,8**	**88,8**
Incidence des variations de change	- 2,3	- 0,4
Incidence des changements de méthodes comptables (IFRS 16)	-	-
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**98,5**	**88,4**
Trésorerie et équivalents de trésorerie – ouverture	245,0	192,6
Emprunts et dettes financières (part non courante) – ouverture	- 564,5	- 494,4
Emprunts et dettes financières (part courante) – ouverture	- 106,0	- 212,2
Endettement financier net à l'ouverture	**- 425,6**	**- 513,9**
Trésorerie et équivalents de trésorerie – clôture	216,9	245,0
Emprunts et dettes financières (part non courante) – clôture	- 448,4	- 564,5
Emprunts et dettes financières (part courante) – clôture	- 95,6	- 106,1
Endettement financier net à la clôture	**- 327,1**	**- 425,6**
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**98,5**	**88,3**

Le flux net de trésorerie disponible s'est élevé à 264,4 M€ (203,5 M€ en 2020). Il traduit une amélioration du taux de transformation du Résultat opérationnel d'activité en flux de trésorerie par rapport à l'exercice précédent. Cette performance s'explique principalement par une nette amélioration du *Résultat opérationnel d'activité* et de l'*EBITDA* concomitamment à une forte réduction des coûts non récurrents.

Les décaissements liés aux acquisitions de sociétés, inscrits dans la ligne *Incidence des variations de périmètre*, sont stables et s'élèvent à 102,3 M€. Ceux intervenus en 2021 (principalement Eva Group, Eggs Design et Labs) sont décrits en note 2.1. Ils intègrent également l'exercice de l'option de vente sur les titres Tecfit (cf. note 2.2.). Ils se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Coût des acquisitions décaissé (hors compléments de prix)	- 98,7	- 103,4
Endettement net/Trésorerie nette des sociétés acquises	- 3,5	5,9
Compléments de prix	-	-
Prix de cession des titres consolidés	-	-
Trésorerie cédée/Sortie de périmètre	-	-
TOTAL	**- 102,3**	**- 97,5**

En 2020, ils prenaient en compte principalement les acquisitions de Sodifrance, de Fidor Solutions et l'exercice de l'option de vente sur les titres SAB.

Ainsi, par ces effets, la dette financière nette au 31/12/2021 a diminué pour s'établir à 327,1 M€ à comparer à 425,6 M€ au 31 décembre 2020.

13.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie

L'effet sur la génération de trésorerie des éléments du besoin en fonds de roulement lié à l'activité enregistrés au bilan s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	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	40,5	36,7	3,8	2,5	1,2	0,3	- 10,2	- 11,1
■ Autres prêts et créances	37,6	36,4	1,2	-	1,2	0,3	- 10,2	- 11,1
■ Autres actifs financiers non courants	2,9	0,3	2,5	2,5	-	-	-	-
Actif non courant	**40,5**	**36,7**	**3,8**	**2,5**	**1,2**	**0,3**	**- 10,2**	**- 11,1**
Clients et comptes rattachés	1 020,1	954,6	65,5	-	65,5	13,9	22,6	- 29,0
■ Créances clients	650,3	607,6	42,7	-	42,7	7,2	13,1	- 22,4
■ Facture à établir	369,8	346,9	22,9	-	22,9	6,7	9,5	- 6,7
Autres créances courantes	447,9	410,6	37,3	20,4	16,9	4,6	- 5,5	- 17,8
Actif courant	**1 468,0**	**1 365,1**	**102,9**	**20,4**	**82,4**	**18,5**	**17,1**	**- 46,8**
Actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIF	**1 508,4**	**1 401,8**	**106,6**	**23,0**	**83,6**	**18,8**	**6,9**	**- 57,9**
Engagements retraite et assimilés – Passif	- 11,6	- 10,2	- 1,3	-	- 1,3	- 0,4	- 2,6	- 1,6
Autres avantages à long terme	- 11,6	- 10,2	- 1,3	-	- 1,3	- 0,4	- 2,6	- 1,6
Autres dettes non courantes	- 15,8	- 104,1	88,3	3,7	84,6	- 4,2	88,2	- 0,6
Passif non courant	**- 27,4**	**- 114,3**	**86,9**	**3,7**	**83,3**	**- 4,5**	**85,6**	**- 2,2**
Fournisseurs	- 328,9	- 278,6	- 50,3	-	- 50,3	- 3,8	- 3,8	42,7
Avances et acomptes reçus sur commandes	- 27,9	- 22,3	- 5,6	-	- 5,6	- 0,1	- 1,5	4,1
Produits constatés d'avance sur projets clients	- 390,5	- 328,2	- 62,4	-	- 62,4	- 6,8	0,9	56,5
Autres dettes courantes	- 935,2	- 816,6	- 118,6	0,4	- 119,0	- 10,2	- 113,7	- 4,9
Passif courant	**- 1 682,5**	**- 1 445,7**	**- 236,8**	**0,4**	**- 237,2**	**- 20,8**	**- 118,1**	**98,4**
Passifs liés à des actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	**- 1 709,9**	**- 1 560,0**	**- 149,9**	**4,1**	**- 154,0**	**- 25,3**	**- 32,5**	**96,2**
TOTAL BFR	**- 201,5**	**- 158,2**	**- 43,2**	**27,1**	**- 70,3**	**- 6,5**	**- 25,6**	**38,2**

13.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés

Outre les variations décrites dans le tableau de la variation de l'endettement financier net, le tableau des flux de trésorerie consolidé présenté en page 173 est impacté par les mouvements intervenus au titre des activités de financement. Les remboursements d'emprunts sont principalement liés aux échéances du crédit moyen terme, dont le remboursement de la tranche en livre sterling du crédit syndiqué, et au programme de NEU CP (cf. note 12.3).

NOTE 14 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

14.1. Capitaux propres

L'état des variations des capitaux propres consolidés figure à la page 172.

14.1.1. Évolution du capital social

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2021 à 20 547 701 comme au 31 décembre 2020. Il est composé de 20 547 701 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

14.1.2. Opération sur titres autodétenus

Au 31 décembre 2021, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 51,6 M€ et est constituée de 334 152 actions, dont 254 178 détenues par des trusts anglais inclus dans le périmètre de consolidation et de 79 974 actions acquises par Sopra Steria Group, 4 805 dans le cadre du contrat de liquidité, le reste pour pouvoir servir les éventuels paiements fondés en actions. Cette valeur inclut également, pour 9,8 M€, l'engagement du Groupe d'acquérir sur le marché des titres pour servir ses plans d'attribution gratuite d'actions de performance (note 5.4.1).

Toutes les actions Sopra Steria Group détenues par la société mère ou une de ses filiales sont comptabilisées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

14.1.3. Dividendes

L'Assemblée générale de Sopra Steria Group réunie le 26 mai 2021 a décidé de distribuer un dividende ordinaire de 41,1 M€ au titre de l'exercice 2020, soit 2,0 € par action. Ce dividende a été mis en paiement le 3 juin 2021 pour un montant de 40,7 M€, net du dividende revenant aux titres auto détenus.

Aucun dividende n'avait été versé en 2020 au titre de 2019.

14.1.4. Réserves de conversion

Conformément aux principes décrits en 1.4.2. §b, les réserves de conversion comprennent les différences de conversion entre monnaies fonctionnelles des entités du Groupe et monnaie de présentation et les effets des couvertures des investissements nets dans des activités à l'étranger. Leurs variations sont reconnues dans les *Autres éléments du résultat global*. Ces réserves de conversion varient également en fonction des mouvements de cession des activités à l'étranger.

Au 31 décembre 2021, les réserves de conversion se décomposent par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Franc suisse	10,4	8,1
Livre sterling	- 60,6	- 83,2
Roupie indienne	- 2,5	- 8,2
Couronne norvégienne	- 18,6	- 23,6
Zloty polonais	- 0,6	- 0,6
Dollar de Singapour	- 0,1	0,1
Dinar tunisien	- 3,6	- 3,6
Dollar américain	- 0,1	0,4
Autres devises	7,3	1,8
RÉSERVES DE CONVERSION (PART DU GROUPE)	**- 68,4**	**- 108,9**

Les autres devises comprennent principalement les réserves de conversion portées par les entreprises associées, essentiellement Axway Software à hauteur de 7,9 M€ (1,7 M€ au 31 décembre 2020).

14.1.5. Intérêts ne conférant pas le contrôle

Les contributions en compte de résultat et au bilan des entités ne conférant pas le contrôle sont essentiellement liées aux sociétés communes constituées dans la zone géographique Royaume-Uni avec l'administration britannique : NHS SBS détenue à hauteur de 50 % par le ministère de la Santé et SSCL détenue à hauteur de 25 % par le Cabinet Office. Le Groupe en contrôle respectivement 50 % et 75 %. Elles sont aussi liées à Sopra Financial Technology Gmbh acquise en 2019.

Concernant SSCL, le Groupe a accordé au Cabinet Office un droit de vente des actions que celui-ci détient dans cette société.

Du fait du traitement comptable du droit de vente accordé sur les titres SSCL, 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 35,7 M€ et la part des banques du réseau coopératif allemand Sparda dans Sopra Financial Technology Gmbh, soit 13,3 M€.

Au compte de résultat, les parts des intérêts ne conférant pas le contrôle représentent principalement 7,0 M€ pour SSCL, 4,0 M€ pour NHS SBS et - 5,2 M€ pour Sopra Financial Technology Gmbh.

Les informations financières résumées de SSCL, NHS SBS, et Sopra Financial Technology Gmbh sont les suivantes :

	31/12/2021		
(en millions d'euros)	**SSCL**	**NHS SBS**	**SFT**
Actif non courant	11,1	25,7	103,1
Actif courant	219,1	83,4	22,4
Passif non courant	2,7	17,4	48,5
Passif courant	99,0	20,3	47,8
Chiffre d'affaires	330,9	104,8	173,6
Résultat net	28,2	8,1	- 16,9

Les intérêts ne conférant pas le contrôle correspondent aux capitaux propres d'une filiale qui ne sont pas attribuables, directement ou indirectement, à la société mère.

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en Autre passif non courant (cf. note 7.4.) pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

14.1.6. Objectifs, politique et procédure de gestion du capital

Le capital est composé exclusivement des éléments tels que présentés au bilan. Il n'existe pas de dettes financières considérées comme du capital, et, inversement, il n'y a pas de composants de capitaux propres considérés comme ne constituant pas du capital.

L'entreprise n'est pas soumise à des contraintes externes au titre de son capital.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 14.1.2.

Les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les actions gratuites attribuées dans le cadre des plans d'actions gratuites de performance du périmètre Sopra Steria (cf. note 5.4.1.).

14.2. Résultats par action

	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net – part du Groupe en millions d'euros (a)	187,7	106,8
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (b)	20 547 701	20 547 701
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (c)	307 582	294 209
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) = (b) - (c)	20 240 119	20 253 492
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION EN EUROS (A/D)	**9,27**	**5,27**

	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net – part du Groupe en millions d'euros (a)	187,7	106,8
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d)	20 240 119	20 253 492
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (e)	186 320	68 951
Nombre moyen pondéré de titres de capitaux propres théorique (f) = (d) + (e)	20 426 439	20 322 443
RÉSULTAT DILUE PAR ACTION EN EUROS (A/F)	**9,19**	**5,25**

Les modalités de calcul des résultats par action sont décrites ci-dessous.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 14.1.2.

Les instruments dilutifs sont présentés en note 5.4.

Les résultats par action présentés avec le compte de résultat sont calculés à partir du résultat net – part du Groupe suivant les modalités décrites ci-dessous :

- le résultat de base par action est déterminé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, calculé en fonction des dates d'encaissement des fonds provenant d'augmentations de capital réalisées en numéraire, et de la date de première consolidation pour les augmentations de capital réalisées en rémunération d'apports externes de titres de nouvelles sociétés consolidées ;
- le résultat dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'effet dilutif des plans d'options de souscription d'actions ouverts à la clôture de l'exercice et des plans d'attribution gratuite d'actions. Il est fait application de la méthode du rachat d'actions au prix du marché sur la base du cours moyen annuel de l'action.

NOTE 15 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

15.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Transactions de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software		
Ventes de biens et services	0,2	0,1
Achats de biens et services	- 2,9	- 3,2
Créances opérationnelles	-	-
Dettes opérationnelles	- 1,1	- 1,0
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
Transactions des filiales de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software		
Ventes de biens et services	7,3	7,6
Achats de biens et services	- 2,9	- 4,3
Créances opérationnelles	1,1	1,5
Dettes opérationnelles	- 1,2	- 2,3
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
Transactions de Sopra Steria Group avec la holding Sopra GMT		
Ventes de biens et services	0,2	0,4
Achats de biens et services	- 1,3	- 1,2
Créances opérationnelles	-	0,1
Dettes opérationnelles	- 0,4	- 0,4
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-

15.2. Filiales et participations

Les transactions et soldes entre Sopra Steria Group et ses filiales sont totalement éliminés en consolidation, toutes ces filiales étant consolidées par intégration globale.

Les participations non consolidées sont toutes regroupées dans le poste *Titres non consolidés* (cf. note 7.1.1).

NOTE 16 ENGAGEMENTS HORS BILAN

16.1. Engagements donnés liés à l'activité courante

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Cautions bancaires pour garantie de bonne fin sur projets	16,9	18,6
Autres garanties	4,2	8,1
TOTAL	**21,1**	**26,7**

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 16,9 M€ au 31 décembre 2021 (18,6 M€ au 31 décembre 2020). À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

Par ailleurs, au titre de ses contrats de location, le Groupe est exposé à des sorties de trésorerie futures qui n'ont pas été prises en compte lors de l'évaluation des dettes de location. Il s'agit de contrats de location d'immeubles dont le Groupe disposera du droit d'en contrôler l'utilisation après le 31 décembre 2021. Leur montant s'élève à 66,4 M€ au 31 décembre 2021 (90,4 M€ au 31 décembre 2020).

16.2. Engagements reçus

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Lignes de crédit non utilisées	950,0	950,0
Concours bancaires courants non utilisés	161,4	161,0
Autres engagements reçus	0,9	4,5
TOTAL	**1 112,3**	**1 115,4**

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place en 2012 entre les entités du Groupe et la banque BMG (Bank Mendes Gans), Sopra Steria Group s'est portée garant de ses filiales à hauteur des sommes empruntées.

NOTE 17 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE

Le Conseil d'administration du 12 janvier 2022 a décidé la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié WeShare selon les mêmes conditions que les précédents, compte tenu de leur succès. L'offre sera réalisée par une cession d'actions existantes.

Le 22 février 2022, le Groupe a signé, avec ses banques partenaires, un contrat consistant en une facilité de crédit multidevises, non amortissable, liée à la réalisation d'objectifs environnementaux et s'élevant à 1 100 M€. Ce contrat remplace la facilité de crédit multidevises renouvelable existante. Il a une durée initiale de cinq ans et peut être prorogé, sur option, de deux périodes d'une année chacune. Par ailleurs, le crédit syndiqué actuel amortissable jusqu'en 2023 a été entièrement remboursé.

Aucun autre évènement n'est intervenu postérieurement à la clôture de l'exercice 2021.

NOTE 18 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
Beamap SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA PLM España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Polska	Pologne	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Medshore SAS	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Maroc de Sopra Steria Group	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
2MoRO SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Tecfit	France	100,00 %	100,00 %	IG
Galitt	France	100,00 %	100,00 %	IG
Soft-Maint Tunisie	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Reassurance	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Eva Partners	France	100,00 %	100,00 %	IG
Eva Group	France	100,00 %	100,00 %	IG
BSSI Conseil et Audit	France	100,00 %	100,00 %	IG
EVA CCII	France	100,00 %	100,00 %	IG
Expert Eyes	France	100,00 %	100,00 %	IG
Wage Portal Label	France	100,00 %	100,00 %	IG
BSSI North America Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
EVA Group Asia Pacific Pte	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
EVA Group HK Ltd	Hong-Kong	100,00 %	100,00 %	IG
Eva Group Canada	Canada	100,00 %	100,00 %	IG
Eva Maroc	Maroc	100,00 %	100,00 %	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
OSI group Holdings Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
NHS Shared Employee Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	75,50 %	IG
NHS Shared Business Services Ltd	Royaume-Uni	50,00 %	50,00 %	IG
Steria UK 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
Steria EmployeeTrustee Cie Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa 2004 Employé Benefit -Trust	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Zansa Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
CX Partners	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Cyprus (nr 1) Ltd	Chypre	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Cyprus (nr 2) Ltd	Chypre	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa India Sez DP Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Steria India Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Asia Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Malaysia	Malaisie	100,00 %	100,00 %	NC
Steria Hong-Kong	Hong-Kong	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Steria China	Chine	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
Sopra Steria Services GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Financial Technology Gmbh	Allemagne	51,00 %	51,00 %	IG
It-Economics GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
It-Economics Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria GmbH	Autriche	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Benelux	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Luxembourg de Sopra Steria Benelux	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Pays-Bas de Sopra Steria Benelux	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria PSF Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AG	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Group SpA	Italie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Espana S.A.U	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Euskadi SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Catalunya SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria A/S	Danemark	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AS	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Sweden AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor Holding AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor OOO	Russie	100,00 %	100,00 %	IG
Eggs Garage AS Norway	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Eggs Design AS Norway	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Eggs Design ApS Denmark	Danemark	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 %	NC
O.R. System Do Brasil	Brésil	100,00 %	100,00 %	NC
O.R. System Polska	Pologne	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Financial Solution Iberia SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
SBS 123 Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Field Solutions Investment Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Apak Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Apak Group Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Belgium	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Iceland (succursale)	Islande	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Netherlands BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Sopra Banking Software Solutions Private Ltd	Inde	99,90 %	99,90 %	IG
Sopra Banking Software Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Beijing Sopra Science and Technology Ltd	Chine	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Morocco	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae MEA	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Software Cameroun	Cameroun	95,00 %	95,00 %	IG
Cassiopae US Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Brasil Ltda	Brésil	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Gabon	Gabon	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Sénégal	Sénégal	100,00 %	100,00 %	IG
SAB Med	Liban	98,00 %	98,00 %	IG
SAB Tunisie	Tunisie	99,99 %	99,99 %	IG
SAB Atlas	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
SAB Pacifique	Polynésie	100,00 %	100,00 %	IG
SAB Med (succursale de 445)	France	100,00 %	98,00 %	IG
SAB Tunisie (succursale de 445)	France	100,00 %	99,99 %	IG
Fidor Solutions AG	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Fidor FZCO	Émirats arabes unis	100,00 %	100,00 %	IG
Fidor Solutions Apac Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Ireland Limited	Irlande	100,00 %	100,00 %	IG
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
Holocare AS	Norvège	66,67 %	66,67 %	MEQ
Celescan Ltd	Royaume-Uni	50,00 %	50,00 %	MEQ
Axway	France	31,96 %	31,96 %	MEQ

IG : intégration globale.
ME : mise en équivalence.
NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).

Aucune entité *ad hoc* n'est contrôlée directement ou indirectement par le Groupe.

NOTE 19 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Réseau Mazars		Réseau Nexia	
(en millions d'euros HT)	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**
Certification des comptes individuels et consolidés				
Sopra Steria Group	0,5	0,5	0,3	0,3
Filiales intégrées globalement	1,6	1,6	0,7	0,7
Sous-total	**2,1**	**2,1**	**1,0**	**1,0**
Services autres que la certification des comptes (*)				
Sopra Steria Group	0,2	0,1	-	-
Filiales intégrées globalement	0,3	0,1	-	0,1
Sous-total	**0,4**	**0,2**	**0,1**	**0,1**
TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**2,5**	**2,3**	**1,0**	**1,1**

(*) 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

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Sopra Steria Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

RISQUE IDENTIFIÉ

Sopra Steria Group, un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe, propose des offres globales à forte valeur ajoutée regroupant notamment les activités de conseil et d'intégration de systèmes, l'Édition de solutions métiers et technologiques, la gestion d'infrastructures informatiques, la cybersécurité et l'exécution de processus métier.

Au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 4,7 milliards d'euros, dont une part significative au titre des contrats au forfait. Ces contrats se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai.

Comme exposé dans la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires de prestations objet d'un contrat au forfait est comptabilisé progressivement (et non à un moment précis), selon la méthode de l'avancement, dans les deux situations suivantes :

- les prestations sont réalisées dans l'environnement du client ou valorisent un actif du client. Ce dernier en obtient ainsi le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de son développement ;
- le contrat prévoit des prestations de développement, dans l'environnement du Groupe, d'actifs très spécifiques (solutions par exemple) pour un client, avant leur implémentation sur l'infrastructure de ce dernier. Il prévoit aussi le règlement de leur valeur en cas de résiliation pour convenance (lorsque le client a ce droit). Ainsi, l'actif créé n'a pas d'autre utilisation alternative pour le Groupe et le Groupe dispose d'un droit exécutoire à paiement au titre des travaux réalisés à date.

Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé progressivement sur ces prestations sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement, mesuré par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

Nous avons considéré la reconnaissance du revenu sur les contrats au forfait comme un point clé de notre audit en raison de son importance significative dans les comptes du Groupe et du niveau de jugement et d'estimation requis par la Direction pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat à terminaison de ces contrats.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe et testé les principaux contrôles clés afférents à la détermination du revenu des contrats au forfait.

Pour un échantillon de contrats jugés significatifs en raison de leur impact financier et leur profil de risque :

- nous avons rapproché les données contractuelles, y compris les éventuelles évolutions contractuelles issues de demandes complémentaires ou de réclamations contractualisées, avec les données de gestion et comptables ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction et les gestionnaires de projet pour apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par la Direction et corroborer l'estimation du montant affecté à la couverture totale des jours restant à effectuer, en particulier par comparaison avec les estimations antérieures et par examen des correspondances avec le client, et en apprécier la correcte traduction comptable. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur des contrats similaires ;
- pour les contrats faisant l'objet de réclamations, nous nous sommes entretenus avec la Direction Juridique du Groupe et avons examiné les correspondances avec le client pour apprécier les estimations retenues par la Direction.

Nous avons également mis en œuvre des contrôles de substance sur un échantillon de créances clients et de factures à établir pour apprécier les estimations de la Direction relatives aux perspectives de recouvrement de ces créances.

ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(notes 2.1, 8.1.2 et 8.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 1 984,3 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe, soit 41,6 % du total de l'actif.

Comme exposé aux notes 2.1, 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 ;
- vérifier le calcul des écarts d'acquisitions comptabilisés sur la période ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses de détermination des flux de trésorerie futurs, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe et leur cohérence avec les dernières estimations présentées au Conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la cohérence du taux de croissance à l'infini et du coût moyen unitaire pondéré du capital dans toutes leurs composantes ;
- analyser la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues, en particulier pour l'UGT Sopra Banking Software.

Enfin nous avons vérifié que les notes 2.1 et 8.1 de l'annexe aux comptes consolidés donnaient une information appropriée.

ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES TITRES DE PARTICIPATION MIS EN ÉQUIVALENCE

(Note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, la valeur nette des titres de participation mis en équivalence s'élève à 198,1 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe, soit 4,3 % du total de l'actif. Ces titres correspondent principalement à la participation du Groupe dans la société Axway Software pour 195,9 M€.

Comme exposé à la note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés, des tests de dépréciation sont mis en œuvre à chaque indice de perte de valeur et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice. Ils consistent à comparer la valeur nette comptable des titres de participation mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, qui représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

- les titres d'Axway Software étant cotés, leur juste valeur nette des coûts de cession correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente ;
- pour la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation mis en équivalence, la Direction applique principalement la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) qui implique l'utilisation d'hypothèses structurantes relatives à chaque catégorie d'actif, telles que, notamment, le taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation qui s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des titres mis en équivalence est inférieure à la valeur nette comptable.

La détermination de la valeur recouvrable des titres de participation mis en équivalence repose très largement sur le jugement de la Direction, s'agissant notamment du taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie et du taux d'actualisation qui leur est appliqué. Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation mis en équivalence et la mise en œuvre des tests de dépréciation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses de détermination des flux de trésorerie futurs en lien avec les données opérationnelles, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe, et leur cohérence avec les dernières estimations présentées au Conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la cohérence du taux de croissance à l'infini et du coût moyen unitaire pondéré du capital dans toutes leurs composantes ;
- analyser la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons vérifié que la note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

ENGAGEMENTS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

(note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Les engagements de retraite et avantages assimilés 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 2021 s'élève à 289,7 millions d'euros.

Le passif net représenté par les avantages postérieurs à l'emploi 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 1 917,1 millions d'euros, le passif net au 31 décembre 2021 s'établit à 278,1 millions d'euros. Les actifs de couverture les plus importants concernent le Royaume-Uni et la Belgique.

L'évaluation des passifs et actifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, et les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du Groupe.

Étant donné les montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture ainsi que la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré ce type d'engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi mis en place par le Groupe. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée en procédant à :

- l'appréciation des taux d'actualisation et d'inflation afin d'évaluer leur cohérence avec les conditions de marché ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité, pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- l'examen des calculs préparés par les actuaires externes du Groupe.

Concernant les actifs de couverture dédiés, nous avons également apprécié si les hypothèses retenues par la Direction pour l'évaluation de ces actifs et la documentation apportée par la Direction pour justifier la comptabilisation d'un actif de couverture net étaient appropriées.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 24 juin 2004 pour le cabinet ACA Nexia.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Mazars était dans la 22e année de sa mission sans interruption et le cabinet ACA Nexia dans la 18e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 22 et 18 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris et à Courbevoie, le 03 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

ACA Nexia	**Mazars**	
Olivier Juramie	Alain Chavance	Jérôme Neyret

6. Comptes annuels 2021 de la société mère

	Compte de résultat	**240**
	Bilan	**241**
	Tableau de flux de trésorerie	**242**
1.	**Description de la Société**	**243**
2.	**Faits majeurs**	**243**
2.1.	Impact de la crise liée à la Covid-19	243
2.2.	Opérations de restructuration réalisées au cours de l'exercice	243
3.	**Principes comptables**	**243**
4.	**Notes relatives au compte de résultat**	**244**
4.1.	Produits d'exploitation	244
4.2.	Charges et avantages au personnel	245
4.3.	Résultat financier	246
4.4.	Résultat exceptionnel	247
4.5.	Impôts sur les bénéfices	247
5.	**Notes relatives au bilan**	**248**
5.1.	Actif immobilisé	248
5.2.	Autres éléments d'actif	253
5.3.	Capitaux propres	255
5.4.	Provisions pour risques et charges	255
5.5.	Autres éléments de passif	257
5.6.	Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice	261
6.	**Autres informations**	**262**
6.1.	Informations concernant le crédit-bail	262
6.2.	Engagements hors bilan	262
6.3.	Faits exceptionnels et litiges	263
6.4.	Évènements postérieurs à la clôture de l'exercice	263
6.5.	Tableau des cinq derniers exercices	264
6.6.	Échéancier des dettes fournisseurs et des créances clients	265
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	**266**
	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	**270**

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires net	*4.1.1*	1 717 658	1 512 781
Autres produits d'exploitation		82 154	61 500
Produits d'exploitation		**1 799 812**	**1 574 281**
Achats consommés		638 632	550 186
Charges de personnel		963 011	901 396
Autres charges d'exploitation		20 071	3 319
Impôts et taxes		30 588	36 709
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		41 397	24 239
Charges d'exploitation		**1 693 698**	**1 515 849**
Résultat d'exploitation		**106 114**	**58 432**
Charges et produits financiers	*4.3*	59 098	60 667
Résultat courant avant impôts		**165 212**	**119 099**
Charges et produits exceptionnels	*4.4*	- 9 825	5 455
Participation et intéressement des salariés	*4.2.1*	- 13 987	- 3 112
Impôts sur les résultats	*4.5*	15 468	20 835
RÉSULTAT NET		**156 867**	**142 276**

Bilan

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	Valeurs brutes	Amortissements/ Dépréciations	2021	2020
Immobilisations incorporelles	*5.1.1*	317 230	116 444	200 785	120 379
Immobilisations corporelles	*5.1.2*	168 912	112 631	56 281	52 063
Immobilisations financières	*5.1.3*	1 952 070	22 995	1 929 074	1 980 824
Actif immobilisé		**2 438 212**	**252 071**	**2 186 141**	**2 153 266**
Stocks et en-cours	*5.2.1*	2 677		2 677	3 086
Clients et comptes rattachés	*5.2.2*	352 623	45	352 578	331 994
Autres créances et comptes de régularisation	*5.2.3*	535 049		535 049	469 840
Disponibilités		151 242		151 242	165 014
Actif circulant		**1 041 591**	**45**	**1 041 546**	**969 934**
Frais d'émission d'emprunt	*5.2.5*	475		475	565
Écart de conversion actif	*5.2.5*	1 213		1 213	127
TOTAL DE L'ACTIF		**3 481 491**	**252 117**	**3 229 375**	**3 123 893**

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
Capital		20 548	20 548
Primes		531 477	531 477
Réserves		686 763	585 567
Résultat		156 867	142 276
Provisions réglementées			-
Capitaux propres	*5.3*	**1 395 655**	**1 279 867**
Provisions	*5.4*	**141 156**	**121 432**
Emprunts et dettes financières	*5.5.1*	815 704	872 608
Fournisseurs et comptes rattachés	*5.5.3*	139 604	121 233
Dettes fiscales et sociales	*5.5.4*	280 931	286 753
Autres dettes et comptes de régularisation	*5.5.5*	455 032	435 253
Dettes		**1 691 271**	**1 715 847**
Écart de conversion passif	*5.5.7*	1 293	6 746
TOTAL DU PASSIF		**3 229 375**	**3 123 892**

Tableau de flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat de l'exercice		**156 867**	**142 276**
Éléments non monétaires sans incidence sur la trésorerie			
■ Amortissements des immobilisations (corporelles, incorporelles et financières)	*5.1*	29 684	17 061
■ Plus et moins- values sur cessions d'actifs		1 017	-
Variation du besoin en fonds de roulement			
■ Variations des provisions et autres éléments non monétaires		3 257	- 6 706
■ Variation des stocks		410	796
■ Variation des créances clients		6 340	80 816
■ Variation des autres créances (hors créances sur cession d'actif)		- 7 785	- 65 433
■ Variation des dettes fournisseurs (hors dettes sur achat d'actif)		11 514	- 24 080
■ Variation des autres dettes		- 39 639	- 25 894
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**161 665**	**118 836**
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	*5.1.1 et 5.1.2*	- 18 959	- 6 252
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations		1 893	- 708
Produits de cession d'actifs corporels et incorporels		40	-
Acquisition de titres immobilisés	*5.1.3*	- 15 834	- 63 671
Variation des dettes sur titres	*5.5.5*	- 1 550	1 965
Produits de cession des titres de participation		642	3 917
Variation des autres immobilisations financières		- 7 436	- 4 614
Flux net de trésorerie affecté aux opérations d'investissement		**- 41 204**	**- 69 363**
Émission d'emprunts à long terme	*5.5.1*	-	110 018
Remboursement d'emprunts à long terme	*5.5.1*	- 71 341	- 90 635
Augmentation/diminution des emprunts à court terme	*5.5.1*	- 50 000	- 55 000
Variation de capital	*5.3.1*		-
Dividendes versés	*5.3.1*	- 41 079	-
Variation des comptes courants Groupe et des comptes de trésorerie liés au *cash pool notionel*		26 315	- 38 202
Variation des créances financières à long terme	*5.1.3*	-	37 668
Flux net de trésorerie affecté aux opérations de financement		**- 136 105**	**- 36 151**
Variation nette de trésorerie (hors comptes de trésorerie liés au *cashpool notionel*)		**- 15 644**	**13 322**
Trésorerie à l'ouverture (hors comptes de trésorerie liés au *cashpool notionel*)		145 780	132 458
Trésorerie à la clôture (hors comptes de trésorerie liés au *cashpool notionel*)		130 136	145 780

1. Description de la Société

Sopra Steria Group est la société mère du groupe Sopra Steria.

Son siège social est établi à PAE Les Glaisins, Annecy-Le-Vieux, 74940 Annecy, lieu où sont disponibles les états financiers consolidés.

Elle exerce plusieurs activités :

- une activité holding *via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe ;
- elle met en œuvre la politique de financement du Groupe et à ce titre assure que les besoins de financement des filiales soient couverts. Elle centralise également la gestion des risques de marché auxquels elle et ses filiales sont exposées ;
- l'exploitation des activités de conseils, d'intégration de système, de progiciels et autres solutions réalisées principalement en France.

2. Faits majeurs

2.1. Impact de la crise liée à la Covid-19

Lors de sa survenance au premier semestre 2020, la pandémie de la Covid-19 avait fait surgir des difficultés opérationnelles majeures en termes de poursuite des activités, d'adaptation des organisations, de mise en sécurité des personnes et de prise en compte des mesures sanitaires. Elle avait eu des effets tant sur les états financiers statutaires de l'entité et les états financiers consolidés du Groupe que sur les estimations qu'elle utilise pour évaluer certains actifs et passifs ou certains produits ou charges et sur le risque de liquidité.

Cette situation ne s'est ni reproduite, ni poursuivie en 2021.

Pour mémoire, la Société avait fait porter la totalité de la sous-activité induite par la crise dans son résultat d'exploitation. Elle s'était traduite par la suspension ou l'arrêt de contrats avec les clients, compensés partiellement par une diminution des charges de personnel liée à la mise en œuvre de mesures de chômage partiel et à la réduction de certains postes de charges tels que les frais de déplacement. Par ailleurs, elle avait mis en œuvre, des mesures de restructuration et de réorganisation dont les effets avaient été comptabilisés en résultat exceptionnel en complément des mesures qui avaient été décidées antérieurement à la crise.

Enfin, la Société avait fait face à des surcoûts logistiques pour permettre aux collaborateurs de poursuivre leurs activités professionnelles en télétravail et pour remédier aux problématiques sanitaires, notamment de distanciation sociale, dans l'ensemble de ses bureaux. Ces surcoûts uniques et inhabituels avaient été considérés également comme des éléments exceptionnels.

2.2. Opérations de restructuration réalisées au cours de l'exercice

La Société a absorbé par voie de transmission universelle de patrimoine (TUP) les entités :

- Strateg'e Boss au 1er janvier 2021 ;
- HP2M au 31 mars 2021 ;
- Tecfit au 31 décembre 2021 ;
- Beamap au 31 décembre 2021.

Ces opérations ont été réalisées dans le cadre d'une rationalisation de l'organigramme juridique des entités françaises. Le détail de ces opérations, toutes effectuées à la valeur nette comptable, et leurs impacts dans les comptes sont précisés à la note 5.1.

3. Principes comptables

Les comptes de l'exercice clos ont été élaborés et présentés conformément aux règles comptables dans le respect des principes prévus par les articles 121-1 et 121-5 et suivants du Plan Comptable Général 2014.

Les conventions comptables ont été appliquées en conformité avec les dispositions du Code de commerce, du règlement ANC 2019-09 relatif à la réécriture du plan comptable général applicable à la clôture de l'exercice.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Aucun changement de méthode n'est intervenu au cours des exercices présentés.

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours du jour de la clôture de l'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ».

La Société établit également des états financiers consolidés. Le Groupe est composé de la société Sopra Steria Group, société mère, de ses filiales et de la quote-part du Groupe dans les entreprises associées.

4. Notes relatives au compte de résultat

4.1. Produits d'exploitation

4.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

LE CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ SE VENTILE DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

	2021	2020
Services	22,8 %	24,2 %
Industrie	26,4 %	25,0 %
Finances	19,7 %	17,4 %
Secteur Public	21,5 %	23,4 %
Télécoms & Media	7,2 %	7,5 %
Distribution	2,4 %	2,5 %
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**

Sur les 1 717 658 k€ de chiffre d'affaires 2021, 124 464 k€ sont réalisés à l'international.

Coûts d'obtention et d'exécution d'un contrat

- Les coûts d'obtention d'un contrat sont comptabilisés à l'actif si deux conditions sont remplies : ils n'auraient pas été encourus si le contrat n'avait pas été obtenu et ils sont recouvrables. Il peut s'agir de commissions de commerciaux si celles-ci sont spécifiquement et uniquement liées à l'obtention d'un contrat et n'ont donc pas été accordées de manière discrétionnaire.
- Coûts d'exécution de contrat : phases de transition/transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS.
- Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat sont des coûts directement liés au contrat, qui sont nécessaires à la réalisation des obligations de prestation dans le futur et que l'on s'attend à recouvrer. Ils ne remplissent pas les critères définis dans les principes généraux pour constituer une obligation de prestation distincte.
- Certains contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure ou d'Outsourcing peuvent comprendre des phases de transition et de transformation. Dans le cadre de contrats simples, ces activités sont confondues et ont pour objectif de préparer la phase d'exploitation. Elles ne sont pas distinctes des services ultérieurs à rendre. Elles sont dans ce cas constitutives de coûts de mise en œuvre du contrat. Ceux-ci sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours.
- En revanche, dans le cadre de contrats plus complexes ou d'envergure, la phase de transformation est souvent plus importante, plus longue et significative. Elle intervient généralement préalablement à l'exploitation ou est concomitante à une exploitation d'intérim pour définir un modèle d'exploitation cible. Elle est alors constitutive d'une obligation de prestation distincte.
- Les contrats de licences en mode SaaS nécessitent des phases préparatoires (intégration fonctionnelle, mis en place de l'environnement technique) dans le but d'accéder à une phase cible d'exploitation. Elles ne représentent pas des obligations distinctes mais constituent des coûts de mise en œuvre du contrat qui sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours.
- Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat capitalisé en Stocks et en-cours sont repris en résultat selon un mode cohérent avec la reconnaissance des revenus et ne donnent jamais lieu à reconnaissance de chiffre d'affaires.

Prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective)

- Le chiffre d'affaires des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective) est comptabilisé, conformément aux principes généraux, au moment où le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation. Il est reconnu en fonction des temps passés ou d'autres unités d'œuvres facturables.

Prestations objet d'un contrat au forfait

- Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé sur les prestations objet d'un contrat au forfait sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement.

Licences

- Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier la livraison d'une licence en tant que prestation distincte, le transfert de son contrôle au client peut être réalisé soit à un moment précis (octroi d'un droit d'utilisation), soit en continu (octroi d'un droit d'accès).
- Un droit d'accès correspond à l'édition de solutions en modèle SaaS. L'éditeur met en œuvre à tout moment des évolutions de sa solution dont le client peut subir positivement ou négativement les conséquences, ces évolutions ne constituant pas un service pour le client. Dans cette situation, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure que le client reçoit et consomme les avantages de la prestation. Si la nature de la licence accordée au client ne correspond pas à la définition du droit d'accès, il s'agit alors d'un droit d'utilisation. Dans cette situation, le chiffre d'affaires de la licence sera reconnu à sa livraison dès lors que celle-ci respecte toutes les obligations prévues au contrat.

Distinction agent/principal

- Si l'analyse d'un contrat permet d'identifier une prestation de revente de biens ou services comme une obligation de prestation distincte, alors il convient de déterminer si la Société agit comme « agent » ou comme « principal ». Il est « agent » s'il n'est pas responsable au regard du client de l'exécution de la prestation et de son acceptation par celui-ci, s'il n'a aucune action de transformation sur les biens ou services et s'il ne supporte aucun risque d'inventaire. Dans cette situation, il reconnaît le chiffre d'affaires pour un montant net correspondant à sa marge ou à sa commission. Dans le cas contraire, lorsqu'il prend le contrôle du bien ou du service avant sa revente au client final, il est « principal ». Le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute et les achats externes sont comptabilisés en totalité en charge opérationnelle.

4.1.2. TRANSFERTS DE CHARGES

Au cours de l'exercice 2021, les transferts de charges s'élèvent à 63 585 k€.

Ils correspondent principalement à des virements d'un poste de charge à un autre ou à des refacturations intragroupes de coûts de structure pris initialement en charges par Sopra Steria dans le cadre de la gestion de certains contrats et des plans d'actionnariat salarié Groupe.

4.2. Charges et avantages au personnel

4.2.1. PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE ET INTÉRESSEMENT

La participation des salariés, déterminée dans les conditions de droit commun, est nulle sur l'exercice 2021. Le bénéfice net fiscal est inférieur à 5 % des capitaux propres.

Ainsi ce poste comprend uniquement une charge relative à l'intéressement des salariés pour un montant total de 13 987 k€.

4.2.2. PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE DANS LE CADRE D'UN DISPOSITIF D'INCITATION À LONG TERME

L'Assemblée générale mixte de Sopra Steria Group en date du 12 juin 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions de performance de la Société au profit des membres du personnel salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux et ce, dans la limite d'un maximum de 3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'administration.

À l'échéance, le Conseil d'administration peut décider l'émission d'actions nouvelles ou le rachat préalable d'actions existantes pour servir les plans.

Les actions de performance sont livrées aux bénéficiaires sous réserve que la condition de présence et les conditions de performance soient respectées à l'issue de la période d'acquisition. Les conditions de performance sont fonction des évolutions sur trois ans du Résultat opérationnel d'activités (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du *free cash-flow* consolidé pour 90 % et de l'atteinte d'un objectif lié à la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe Sopra Steria au 30 juin 2023 pour 10 %.

En 2021, le plan « LTI 2018 » est arrivé à échéance et le nouveau plan, « LTI 2021 », a été émis le 26 mai 2021 sur décision du Conseil d'administration.

	Plan Sopra Steria	
	Plan LTI 2018 (1)	**Plan LTI 2021 (1)**
Date d'Assemblée générale	22/06/2016	22/05/2021
Date d'attribution par le Conseil d'administration	16/02/2018	26/05/2021
Nombre total d'actions attribuées sans condition	128 000	219 200
Nombre d'actions attribuées aux :		
■ mandataires sociaux	3 000	3 000
■ 10 premiers attributaires salariés	21 000	21 500
Date d'attribution définitive		
■ France	31/03/2021	30/06/2024
■ Autres pays	31/03/2021	30/06/2024
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 01 janvier 2021	67 680	219 200
Attributions réalisées en 2021	-	-
Nombre de droits annulés en 2021	-	32 880
Attributions définitives au 31/12/2021	67 680	-
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**-**	**186 320**

(1) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performances en fonction des évolutions sur trois ans du Résultat opérationnel d'activités (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du free cash flow consolidé et pour le plan 2021 de l'atteinte d'un objectif lié à la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe Sopra Steria au 30 juin 2023 pour 10 %.

- La charge de personnel effective n'est comptabilisée qu'à la date de livraison du plan. Cette charge est évaluée au coût d'achat des actions gratuites définitivement attribuées.
- Dans le cadre de plans pluriannuels, subordonnés à la réalisation de conditions de performance et/ou de présence, une provision pour risque est constituée, linéairement pendant la période d'acquisition, pour constater la sortie de ressources probable lorsque la décision ou l'intention d'attribuer des actions rachetées sont avérées. Cette provision est évaluée à chaque arrêté de comptes annuels en considérant le coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan ou le coût des actions restant à acquérir évalué en fonction du cours de l'action à la date de clôture et de la probabilité de réalisation des plans aux termes de ceux-ci.

4.2.3. ENGAGEMENT RETRAITE : MONTANT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT

Les hypothèses de calcul de cet engagement sont les suivants :

- chaque collaborateur a droit à une indemnité de départ à la retraite ;
- l'indemnité est calculée selon les modalités prévues par la convention collective à laquelle elle est rattachée ;
- âge de départ volontaire à la retraite : 65 ans ;
- taux d'évolution des salaires : 2,5 % ;
- taux de rotation du personnel : de 0 % à 18,30 % ;
- taux de charges sociales : 45,0 % ;
- taux d'actualisation : 0,98 %.

MONTANTS COMPTABILISÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Coût des services rendus au cours de l'exercice	6 678	5 780
Intérêts sur l'obligation	395	690
Pertes actuarielles nettes comptabilisées au titre de l'exercice	534	
Coût des services passés	-	193
TOTAL PORTÉ DANS LE POSTE DOTATION D'EXPLOITATION	**7 607**	**6 662**
Passif net à l'ouverture (avec corridor)	77 663	73 170
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	7 607	6 662
Prestations versées	- 2 990	- 2 169
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	5 626	-
PASSIF NET À LA CLÔTURE	**87 905**	**77 663**

4.2.4. AUTRES INFORMATIONS

a. Effectifs

L'effectif moyen 2021 s'élève à 13 236 personnes.

L'effectif au 31 décembre 2021 est de 13 588 personnes.

b. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction

Les jetons de présence versés en 2021 au titre de l'exercice 2020 se sont élevés à 500 k€.

Les rémunérations versées en 2021 aux organes de direction s'élèvent à 1 114 k€.

4.3. Résultat financier

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
Dividendes reçus des participations	*5.3.1.c*	85 664	53 842
Intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées		- 5 789	- 6 757
Intérêts sur participation des salariés		-	-
Actualisation de la provision retraite		- 395	- 690
Intérêts reçus et versés sur comptes courants Groupe		3 350	2 938
Impacts positif et négatif de change (y/c provision)		- 8 506	11 685
Dépréciation des titres de participation	*5.3.1.b*	- 7 005	- 3 944
Autres produits et charges financiers		- 8 222	3 593
RÉSULTAT FINANCIER		**59 097**	**60 667**

Le résultat de change est principalement lié aux opérations réalisées en livre sterling, couronne norvégienne et en dollar. Il a principalement été impacté en 2021 par la revalorisation des en-cours des dettes financières libellées en livre sterling.

Corrélativement aux difficultés économiques rencontrées par la filiale singapourienne, Sopra Steria Asia, la Société a comptabilisé une dépréciation totale de ces titres (cf. note 5.1.3.b) et une charge complémentaire pour la part du risque allant au-delà de sa participation (cf. note 5.4).

4.4. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2021	2020
Mise au rebut des immobilisations	- 114	- 119
Plus ou moins value sur cession d'immobilisations	- 1 017	-
Boni/Mali sur actions propres	256	- 62
Risques fiscaux	3 936	4 745
Coûts de réorganisation	- 12 564	- 8 108
Autres	- 322	8 998
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**- 9 825**	**5 455**

Le résultat exceptionnel 2021 a été principalement impacté par :

- des coûts de réorganisation : - 12 564 k€ ;
- une reprise de provision pour risque net des redressements définitifs sur contrôles fiscaux d'exercices antérieurs : + 3 936 k€ ;
- une moins-value sur la cession des titres Steria Medshore : - 1 057 k€.

Les éléments exceptionnels sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise, soit parce qu'ils sont inhabituels dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils sont anormaux, non prédictifs et peu fréquents.

4.5. Impôts sur les bénéfices

4.5.1. INTÉGRATION FISCALE

Sopra Steria Group et certaines de ses filiales se sont placées sous le régime de l'intégration fiscale. Chacune des sociétés calcule et comptabilise sa charge d'impôt sur les sociétés comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt résultant de l'application du régime de fiscalité de groupe, égale à la différence entre la somme des impôts payés par les sociétés intégrées à la société intégrante et l'impôt calculé sur le résultat d'ensemble et qui sera effectivement versé au Trésor Public par la société intégrante sera définitivement acquis à la société intégrante.

Néanmoins, compte tenu des dispositions prévues dans les conventions avec les filiales, les économies d'impôt, constatées par la société intégrante au cours d'un exercice, résultant de l'utilisation des déficits fiscaux et moins-values nettes à long terme transmis par les sociétés intégrées ne sont que provisoires puisqu'elles seront prises en compte au niveau des sociétés intégrées pour la détermination de leur impôt des exercices suivants.

À la clôture de l'exercice, l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'année est de 5 776 k€.

4.5.2. VENTILATION DE L'IMPÔT ENTRE RÉSULTAT COURANT ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS SE VENTILE DE LA FAÇON SUIVANTE :

(en milliers d'euros)	2021	2020
Impôts sur le résultat courant	20 581	11 642
Impôts sur le résultat exceptionnel	- 3 904	- 174
Effet de l'intégration fiscale	- 15 661	- 11 468
Crédit d'impôt recherche	- 16 642	- 19 112
Autres charges d'impôt	1 365	- 669
Autres Crédits d'impôts	- 1 207	- 1 054
TOTAL	**- 15 468**	**- 20 835**

4.5.3. SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

(en milliers d'euros)	2021	2020
I. Décalages certains ou éventuels		
Charges non déductibles temporairement		
■ C3S	2 652	2 407
■ provision pour retraite	87 904	77 663
■ provision pour perte de change	26	10
■ amortissements d'incorporels	1 714	1 286
■ autres	2 786	2 469
Produits non taxables temporairement		
■ plus-values de fusions/Conversion	- 6 467	- 6 467
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisés		
■ écart de conversion actif	- 1 213	- 10
■ écart de conversion passif	1 293	6 629
TOTAUX	**88 695**	**83 987**
II. Éléments à imputer		
Déficits reportables fiscalement	- 235 201	- 173 544
III. Éléments de taxation éventuelle		
Plus-values sur éléments d'actif non-amortissables apportés lors d'une fusion	- 148 729	- 148 729

5. Notes relatives au bilan

5.1. Actif immobilisé

5.1.1. 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	-	12 932	-	-	12 932
Concessions, brevets, droits similaires	47 569	141	-	-	47 710
Fonds de commerce	172 926	81 412	-	-	254 338
Autres immobilisations incorporelles	2 250	-	-	-	2 250
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	**222 745**	**94 485**	**-**	**-**	**317 230**

(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	-	12 422	268	-	12 690
Concessions, brevets, droits similaires	46 027	94	865	-	46 987
Fonds de commerce	55 054	-	-	-	55 054
Autres immobilisations incorporelles	1 286	-	428	-	1 714
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	**102 367**	**12 516**	**1 562**	**-**	**116 444**

Les immobilisations incorporelles sont constituées :

- de logiciels acquis ou apportés ;
- de fonds commerciaux et malis techniques acquis ou apportés lors de fusions.

Les dépenses de recherche et de développement des logiciels et solutions, évalués à 25 339 k€, au titre de l'exercice 2021 ont été intégralement comptabilisées en charges.

Les mouvements de périmètres sont liés principalement aux opérations de restructurations des entités HP2M, Strateg'e Boss et Beamap. Ces opérations ont généré des malis techniques non affectables à des actifs identifiables pour un montant de 45 422 k€.

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. Les seuls frais de Recherche et Développement comptabilisés sont issus des sociétés acquises, puis fusionnées.

Logiciels acquis

- Les logiciels sont enregistrés à leur coût d'acquisition. Ils font l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée d'un à dix ans.

Fonds commercial

- Le fonds commercial est composé des éléments acquis d'un fonds de commerce qui ne peuvent figurer à d'autres postes du bilan. Il est ainsi obtenu par différence entre d'une part la valeur totale d'un fonds de commerce et d'autre part par la somme des éléments du fonds qu'il est possible de comptabiliser distinctement au bilan.
- La Société effectue des tests de dépréciation de ses fonds commerciaux chaque année.
- La durée d'utilisation des fonds commerciaux est présumée être non limitée.
- Elle déprécie la valeur d'un actif lorsque sa valeur actuelle (montant le plus élevé entre la valeur vénale et la valeur d'usage) est devenue inférieure à sa valeur nette comptable.
- Les fonds commerciaux sont affectés à un groupe d'actifs pour pouvoir être testés à un niveau de pertinence qui permet le suivi de leur performance.
- Les dépréciations comptabilisées sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

Mali technique de fusion affecté au fonds commercial

- Après son affectation, le mali technique de fusion est comptabilisé dans un compte spécifique par catégorie d'actif concerné afin de faciliter son suivi dans le temps.
- Le mali technique de fusion est amorti selon les mêmes règles et dans les mêmes conditions que les actifs auxquels il se rapporte.
- Chaque quote-part du mali affectée à un actif sous-jacent fait l'objet d'un test de dépréciation et subit une dépréciation lorsque la valeur actuelle de l'actif sous-jacent devient inférieure à sa valeur nette comptable majorée de la quote-part de mali affectée. La dépréciation est alors imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.
- Les dépréciations sur les fonds commerciaux incluent donc également les dépréciations relatives à la quote-part du mali technique affectée au fonds commercial.

5.1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(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	54	-	-	-	6 883
Installations techniques	3 926	20	1 188	3	-	5 132
Aménagements divers	93 011	1 059	7 400	3 221	3 493	101 743
Matériels de transport	224	-	-	87	-	137
Mobiliers et matériels de bureau	42 588	1 620	2 762	1 203	253	46 020
Autres immobilisations corporelles	14	-	-	-	-	14
Immobilisations en cours	4 799	-	7 608	-	- 3 747	8 660
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	**151 714**	**2 754**	**18 959**	**4 514**	**-**	**168 912**

(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	175	-	10	-	-	185
Constructions	6 327	35	84	-	-	6 447
Installations techniques	3 809	13	200	3	-	4 019
Aménagements divers	59 712	433	10 849	3 221	-	67 773
Matériels de transport	89	-	27	87	-	29
Mobiliers et matériels de bureau	29 540	1 249	4 593	1 204	-	34 179
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	**99 651**	**1 731**	**15 764**	**4 515**	**-**	**112 631**

Les immobilisations corporelles sont composées de :

- terrains et constructions : Sopra Steria Group est propriétaire de trois bâtiments sur le site d'Annecy-le-Vieux ;
- aménagement divers, mobilier et matériel de bureau : ce poste correspond aux équipements des locaux loués par Sopra Steria Group dans les principales villes de France.

Une partie du parc d'équipements informatiques fait l'objet de contrats de crédit-bail sur une durée de trois ou quatre ans et n'est pas compris dans les immobilisations inscrites dans les comptes annuels.

Les biens immobiliers autres que ceux du site d'Annecy-le-Vieux font l'objet d'un contrat de location.

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire en retenant les durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations.

Constructions	25 ans
Agencements	9 ans
Matériel et outillage	3 à 5 ans
Matériel de transport	5 ans
Mobilier, matériel de bureau	5 à 10 ans

5.1.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(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	*5.1.3. c*	1 485 530	- 105 721	14 658	2 688	1 391 778
Autres immobilisations financières		511 219	40 417	17 956	9 301	560 291
TOTAL DES IMMOBILISATIONS		**1 996 749**	**- 65 304**	**32 614**	**11 989**	**1 952 070**

(en milliers d'euros)	Note	Dépréciations (début exercice)	Mouvements de périmètre	Dotations	Reprises	Dépréciations (fin d'exercice)
Participations et titres immobilisés		12 162	66	8 794	4 211	16 811
Autres immobilisations financières		3 762		2 973	551	6 184
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	*5.1.3. b*	**15 924**	**66**	**11 767**	**4 762**	**22 995**

- Les titres de participations sont enregistrés à leur valeur d'acquisition.
- À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.
- La valeur d'utilité est constituée des valeurs d'entreprises diminuées de leur endettement net. Les valeurs d'entreprises sont déterminées sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des plans d'activité établis par la Direction sur un horizon à cinq ans.

a. Détails des variations des montants bruts des participations et autres immobilisations financières

Les augmentations sont relatives aux opérations suivantes :

(en milliers d'euros)

Titres concernés	Opérations	Montant
Sopra Steria Asia	Recapitalisation	6 404
Tecfit	Acquisition de titres	6 291
Sopra Steria Réassurance	Souscription au capital	1 250
Titres d'autocontrôle	Acquisition de titres	16 600
Autres investissements		2 069
TOTAL		**32 614**

Les mouvements de périmètre et les diminutions des participations sont relatifs aux opérations suivantes :

(en milliers d'euros)

Titres concernés	Opérations	Montant
Strateg'e Boss	Transmission universelle de patrimoine	16 761
HP2M	Transmission universelle de patrimoine	38 721
Tecfit	Transmission universelle de patrimoine	47 464
Beamap	Transmission universelle de patrimoine	2 775
Steria Medshore	Cession de titres	2 688
TOTAL		**108 409**

b. Dépréciation des titres de participation

Dans le cadre de l'application du règlement du Comité de la réglementation comptable (CRC) n° 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs immobilisés, les variations des dépréciations sur l'exercice 2021 ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	Dépréciations *(début exercice)*	Mouvements de périmètre	Dotations	Reprises	Dépréciations *(fin d'exercice)*
Steria Medshore (Maroc)	1 018	-	-	1 018	-
Sopra Steria A/S (Danemark)	3 135	-	-	-	3 135
Sopra Steria Asia (Singapour)	-	-	9 994	-	9 994
CS Group	5 807	-	-	3 194	2 614
COMECO	2 200	-	1 200	-	3 400
Autres	3 764	66	574	551	3 853
TOTAL	**15 924**	**66**	**11 768**	**4 762**	**22 995**

c. Tableau des filiales et participations

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (%)	Valeur comptable des titres détenus mali de fusion inclus			Prêts et avances consentis par la Société	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultats	Dividendes encaissés par la Société
				Brute	Dépré-ciation	Nette					
Filiales											
Sopra Banking Software (France)	161 867	- 128 711	100	238 619		- 238 619	284 170	16 129	300 676	- 28 043	-
Sopra HR Software (France)	13 110	49 412	100	3 171		- 3 171	-	7 100	172 938	12 298	9 963
Sopra Steria Holdings Ltd (Angleterre)	21 234	188 171	100	388 753		- 388 753	-	-	-	- 3 715	-
Sopra Steria Group SpA (Italie)	3 660	4 291	100	12 503		- 12 503	-	500	84 230	3 614	1 757
Sopra Steria España SAU (Espagne)	24 000	53 816	100	116 747		- 116 747	-	-	210 991	9 777	4 900
Sopra Steria AB (Suède)	683	19 113	100	33 673		- 33 673	-	-	-	1 917	-
Sopra Steria A.G. (Suisse)	4 457	7 386	99	37 561		- 37 561	-	-	40 721	1 884	4 037
Sopra Steria A/S (Danemark)	1 345	- 100	100	12 220	3 134	9 086	-	-	9 350	- 1 931	-
Sopra Steria Benelux (Belgique)	9 138	10 456	99	45 756		- 45 756	-	-	81 338	5 352	3 476
Sopra Steria AS (Norvège)	2 002	49 840	100	126 303		- 126 303	-	-	334 069	28 569	21 284
Sopra Steria SE (Allemagne)	10 000	42 330	100	183 153		- 183 153	-	18 529	367 430	20 484	11 000
Sopra Steria Asia (Singapour)	7 854	- 13 003	100	9 994	9 994	-	-	47 260	3 210	- 10 727	-
Sopra Steria Infrastructure & Security Services (France)	27 025	2 326	100	40 648		- 40 648	35 230	-	272 127	6 316	-
Sopra Steria Polska Sp. Z o.o. (Pologne)	4 010	3 155	100	10 800		- 10 800	-	390	34 109	2 589	2 814
Sopra Steria UK Corporate Ltd (Angleterre)	21 223	223 385	100	389 600		- 389 600	-	-	-	16 411	23 668
CIMPA (France)	152	11 015	100	100 000		- 100 000	-	-	119 279	2 574	-
Galitt	2 668	25 076	100	45 478		- 45 478	-	-	36 215	2 130	-
Sopra Steria Services (France)	15	- 2	100	23		- 23	-	-	-	- 2	-
XYZ 12 2016 (France)	10	- 7	100	10		- 10	-	-	-	- 2	-
Sopra Financial Technology (Allemagne)	22 940	6 324	51	22 624		- 22 624	-	30 600	173 580	- 10 656	-
Sopra Steria Réassurance	1 250	- 24	100	1 250		- 1 250	2	-	-	- 24	-
Autres	-	-		72	66	6	-	-	-	-	-
Participations											
CS Group	nc	nc	11	15 548	2 614	12 933	-	-	nc	nc	-
Particeep	nc	nc	7	700		- 700	-	-	nc	nc	-
Axway Software	43 267	186 015	32	73 859		- 73 859	-	-	167 254	- 7 843	2 765
COMECO	nc	nc	10	4 400	3 400	1 000	-	-	nc	nc	-

d. Prêts et autres immobilisations financières

À la clôture, ce poste est composé principalement de :

- contrat de liquidité (actions et espèces) : 3 402 k€ ;
- actions autodétenues pour 12 237 k€ ;
- parts dans des FCPI pour 15 100 k€ ;
- mali de fusion affecté à des actifs financiers : 521 689 k€.

Au cours de l'exercice, ce poste a été marqué par :

- l'arrivée à échéance du plan « LTI 2018 ». Elle s'est traduite par :
  - l'acquisition sur le marché de 26 601 titres Sopra Steria Group pour une valeur de 3 665 k€,
  - l'attribution de 67 680 actions gratuites d'une valeur de 8 973 k€ ;
- l'acquisition sur le marché de 75 160 titres autodétenus pour une valeur de 12 237 k€.

5.2. Autres éléments d'actif

5.2.1. STOCKS D'EN-COURS

(en milliers d'euros)	Stock *(au début d'exercice)*	Augmentation	Diminution	Stock *(fin d'exercice)*
Consommables	21	-	10	12
En-cours de production	3 065	-	400	2 665
TOTAL	**3 086**	**-**	**410**	**2 677**

Le stock d'en-cours de production constate l'ensemble des coûts engagés lors des phases de transition ou transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS.

- Les coûts engagés dans la phase de démarrage d'un contrat sont différés sur la durée du contrat et reconnus au bilan comme travaux en cours quand ils sont liés à des activités futures et à condition qu'ils soient probables et génèrent des avantages économiques futurs.
- Les travaux en cours sont comptabilisés pour leur coût direct de production et n'incorporent ni frais administratifs ni frais commerciaux.

5.2.2. CRÉANCES CLIENTS

(en milliers d'euros)	2021	2020
Clients hors Groupe et comptes rattachés	252 070	216 321
Factures à établir	87 360	96 940
Clients Groupe (y compris factures à établir)	13 139	18 700
Clients douteux	54	250
Dépréciation des créances douteuses	- 45	- 217
TOTAL	**352 578**	**331 994**

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.

- Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale.
- Elles font l'objet d'une estimation individuelle à la clôture de chaque exercice, et une dépréciation est constituée dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement notamment lorsqu'il est lié à une procédure collective. Les recouvrements incertains pour lesquels aucune procédure judiciaire n'a été ouverte sont traités par des avoirs à établir.

5.2.3. AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	2021	2020
Personnel et comptes rattachés	87	72
Organismes sociaux	1 544	731
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	3 077	4 344
■ Taxe sur la valeur ajoutée	20 240	19 740
■ Autres impôts, taxes et assimilés	141 323	107 266
Groupe et associés	326 042	278 640
Dépréciation des comptes courants	-	- 47
Débiteurs divers	26 466	43 823
Charges constatées d'avance	16 270	15 271
TOTAL	**535 049**	**469 840**

Le poste *Autres impôts, taxes et assimilés* comprend notamment les crédits d'impôts non imputés au 31 décembre 2021. Il est composé principalement par les créances de crédits impôt recherche pour un montant de 122 497 k€.

Le poste *Impôts sur les bénéfices* d'un montant de 3 077 k€ est composé d'excédent de versement d'acompte d'impôt sur les sociétés.

Le poste *Groupe & associés* est constitutif des avances faites en compte courant avec les filiales du Groupe (cf. note 5.1.3.c).

Les charges constatées d'avance sont relatives à des prestations facturées en 2021 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.

5.2.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

À la date de clôture des comptes, aucune valeur mobilière de placement n'a été souscrite.

- Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées à leur coût d'acquisition.
- À la clôture de chaque exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable exception faite des actions propres détenues, affectées à un plan déterminé d'actions gratuites destiné aux salariés de l'entreprise.

5.2.5. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT ET ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(en milliers d'euros)	2021	2020
Frais d'émission d'emprunt	475	565
Écart de conversion actif	1 213	127
TOTAL	**1 688**	**692**

a. Frais d'émission d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunt correspondent aux frais de négociation et de mise en place de l'emprunt obligataire souscrit le 5 juillet 2019, pour un montant initial de 697 k€. Ces frais sont amortis sur la durée de l'emprunt au prorata des intérêts courus.

b. Écart de conversion actif

Le poste Écart de conversion actif s'établit à 1 213 k€ à fin décembre 2021, contre 127 K€ à fin 2020.

La variation est principalement liée au stock de créances en dollar américain plus important à fin 2021 qu'à fin 2020.

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.

5.2.6. DÉPRÉCIATION DE L'ACTIF CIRCULANT

(en milliers d'euros)	Dépréciations *(début exercice)*	Mouvements de périmètre	Dotations	Reprises	Dépréciations *(fin d'exercice)*
Sur comptes clients	217	30	-	202	45
Sur comptes courants	47	-	-	47	-
Disponibilités	-	-	-	-	-
TOTAL	**264**	**30**	**-**	**249**	**45**

5.2.7. PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits à recevoir		
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	133	1 447
Clients, comptes rattachés et autres créances	117 854	134 063
Créances fiscales et sociales	1 308	2 240
Disponibilités	144	169
TOTAL	**119 439**	**137 919**

5.3. Capitaux propres

5.3.1. 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	2 056	-	-	-	-	2 056
Réserves facultatives	436 372	248 319	-	-	-	684 691
Report à nouveau	147 139	- 147 123	-	-	-	16
Résultat	142 276	- 142 276	-	-	156 867	156 867
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**1 279 867**	**- 41 079**	**-**	**-**	**156 867**	**1 395 655**

5.3.2. CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2021 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 2021 s'élevait à 26 431 305 droits de vote, les droits de vote théoriques, à cette même date, étant de 26 511 279 droits de vote.

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 79 974. En conséquence, les réserves indisponibles à la clôture s'élèvent à 12 983 k€.

Les plans d'attribution d'actions gratuites arrivés à échéance au cours de l'exercice n'ont pas eu d'effet dilutif sur le capital.

5.4. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Notes	Montants *(début exercice)*	Mouvements 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	*5.4.1*	77 663	5 625	7 607	2 990	-	87 905
Provision pour restructuration		216	2 988	-	934	-	2 270
Provisions pour litiges commerciaux		2 300	1 000	2 775	2 300	300	3 475
Provisions pour litiges salariaux		1 601	433	481	858	387	1 270
Provisions pour pertes de change		10	-	16	10	-	15
Provisions pour risques fiscaux	*5.4.2*	28 365	890	593	9 875	1 576	18 397
Provision pour remise en état des locaux		1 650	-	600	-	-	2 250
Provisions pour risques sur plans d'actions gratuites	*5.4.3*	8 238	-	14 921	8 974	-	14 186
Autres provisions pour risques	*5.4.4*	1 388	-	10 000	-	-	11 388
TOTAL		**121 432**	**10 936**	**36 992**	**25 941**	**2 263**	**141 156**

- Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société.
- La Société provisionne les risques suivants :
  - des risques commerciaux (coûts estimés des dépenses de garantie, « pertes à terminaison » sur certains contrats à long terme) ;
  - des coûts liés au personnel (coûts de restructuration, plan d'actions gratuites subordonnées à la réalisation de critères de performance) ;
  - des coûts liés aux locaux (locaux vacants, remises en état) ;
  - des risques financiers tels que les pertes de change (cf. § 5.2.5) ou les pertes allant au-delà des participations ;
  - des risques de redressements liés à des contrôles de vérifications de comptabilité.
- À noter que les provisions constatées, au titre du principe de prudence, ne préjugent en rien du résultat futur des procédures en cours.

5.4.1. PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

Sopra Steria Group provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite, dispositions modifiées en 2004 à la suite de la Loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites. La provision d'indemnités de départ en retraite est évaluée de manière actuarielle suivant les modalités exposées ci-dessous.

Les hypothèses se rapportant aux taux de mortalité reposent sur des données provenant de statistiques publiées.

Les tables de turnover sont établies par tranches d'âge de cinq ans et sont mises à jour à chaque clôture d'exercice en fonction de l'historique des départs des cinq dernières années.

Les engagements sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie (AA), libellées dans la monnaie de paiement et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraite concernée.

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur actualisée de l'obligation financée avec corridor	91 688	91 529
Juste valeur des actifs du régime	-	-
Différentiel	-	-
Valeur actualisée de l'obligation financée	**91 688**	**91 529**
Pertes actuarielles non comptabilisées (différence)	- 3 783	- 13 866
Coût non comptabilisé des services passés	-	-
Passif net au bilan (provision après dotation de l'année)	**87 905**	**77 663**
Montants au bilan	**-**	**-**
Passifs	87 905	77 663
Actifs	-	-
OBLIGATION NETTE AU BILAN	**87 905**	**77 663**

La Société utilise le taux Bloomberg d'une duration de 15 ans pour la zone euro comme indice de référence pour l'actualisation de ses engagements de retraite. Au 31 décembre, ce taux s'élevait à 0,98 %.

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élève à 87 905 k€.

Suite à la mise à jour du 17 novembre 2021 de la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, la Société a procédé à des travaux complémentaires sur l'évaluation de son engagement en matière de retraite.

En effet, l'ANC a considéré que certains régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en France, dont les indemnités de départ en retraite, entrait dans le champ d'application de la décision de l'IFRS IC qui a modifié la méthode d'allocation du coût des services rendus aux périodes de service.

Cette modification n'a eu aucun effet dans le mode de détermination des engagements de départ en retraite comptabilisés par Sopra Steria Group et est sans impact sur ses comptes.

- Sopra Steria Group provisionne l'intégralité de ses engagements en matière d'indemnités de départ en retraite selon les dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.
- L'obligation de Sopra Steria Group envers ses salariés est déterminée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées : l'obligation actualisée de l'employeur est comptabilisée au prorata des années de service probables des salariés, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel. Les changements d'hypothèses qui affectent l'évaluation de l'obligation sont traités comme des gains et pertes actuariels. Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements sont comptabilisés et amortis sur la durée de la vie active moyenne attendue des salariés bénéficiant de ce régime.

5.4.2. PROVISIONS POUR RISQUES FISCAUX

Le montant total des provisions pour impôt comptabilisées au 31 décembre 2021 est de 18 397 k€.

Aucun nouveau litige de cette nature n'est apparu au cours de la période, les variations de l'exercice sont relatives à des ajustements de provisions constituées antérieurement.

Les reprises non consommées de ces provisions se sont élevées à un montant de 1 576 k€ au titre de l'exercice 2021.

5.4.3. PROVISIONS SUR PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES PRÉEXISTANTES

La Société ayant exprimé son intention de servir les plans dits « LTI » par l'acquisition préalable d'actions préexistantes, elle a dû comptabiliser une provision pour risques afin de constater la sortie de ressources probables.

Au cours de l'exercice le plan « LTI 2018 » étant arrivé à échéance, la provision correspondante a été reprise pour un montant de 8 973 k€.

Au 31 décembre 2021, le montant de la provision relative au plan « LTI 2021 » s'élève à 14 185 k€.

Les caractéristiques de ce plan sont communiquées en note 4.2.2.

La prochaine livraison d'actions sera effectuée en juillet 2024 avec la clôture du plan « LTI 2021 ».

5.4.4. AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES

Au cours de l'exercice, la Société a comptabilisé 10 000 k€ de risques liés à des investissements financiers, notamment au titre du risque allant au-delà de la participation dans sa filiale singapourienne, Sopra Steria Asia.

5.5. Autres éléments de passif

5.5.1. DETTES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Notes	Montants *(début exercice)*	Augmentation	Diminution	Montants *(fin d'exercice)*
Crédit syndiqué	*5.5.1.a*	138 713	-	50 713	88 000
NEU CP	*5.5.1.b*	65 000	15 000	65 000	15 000
NEU MTN	*5.5.1.c*	144 000	-	14 000	130 000
Autres emprunts et dettes financières	*5.5.1.d*	272 188	57 769	-	329 957
Fonds de participation des salariés		2	-	1	1
Emprunt obligataire	*5.5.1.e*	250 000	-	-	250 000
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières		2 705	441	400	2 746
TOTAL		**872 608**	**73 210**	**130 113**	**815 704**

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 2021, l'encours tiré du crédit correspond à la seule tranche amortissable en EUR, soit 88 M€, compte tenu de l'amortissement contractuel de la période.

La tranche en GBP a été intégralement remboursée en 2021 soit un flux sur la période de 38,4 M£.

La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée.

b. Détails sur le poste NEU CP

En 2015, la Société, dans le cadre de la politique de financement du Groupe, a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2020. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 68,4 M€ en 2021 contre 110,1 M€ en 2020.

L'encours des NEU CP au 31 décembre 2021 est de 15,0 M€ (65 M€ au 31 décembre 2020).

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 2021, l'encours des NEU MTN est de 130,0 M€ avec des échéances allant jusqu'à deux ans. La Société n'a pas émis de NEU MTN au cours de l'exercice et la diminution de l'encours correspond à une tombée 14 M€, renouvelée sous forme de NEU CP.

d. Autres emprunts et dettes financières

Le poste *Autres emprunts et dettes financières* comprend :

- des concours bancaires pour un montant de 269,8 M€ liés principalement à la gestion d'un cashpool notionnel. Ces montants correspondent aux positions débitrices des filiales participant au cashpool ;
- un financement bancaires bilatéral non amortissable pour un montant de 60 M€ dont la maturité est début 2024. Par ailleurs, une autre ligne bilatérale de 50 M€ à échéance 2024 est non tirée au 31 décembre 2021 (cf. note 6.2.2.).

e. Emprunt obligataire

L'emprunt obligataire souscrit le 5 juillet 2019 d'un montant initial de 250 M€ a les caractéristiques suivantes :

- 1re tranche de 130 M€ :
  - date de souscription : 5 juillet 2019,
  - taux d'intérêt du coupon : 1,749 %,
  - date de remboursement : 5 juillet 2026.
- 2e tranche de 120 M€ :
  - date de souscription : 5 juillet 2019,
  - taux d'intérêt du coupon : 2,0 %,
  - date de remboursement : 5 juillet 2027.

f. *Covenants*

Parmi les conditions auxquelles sont assujettis le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire, des *covenants* financiers doivent être respectés.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés établis en normes IFRS, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*), calcule le rapport dette financière nette/EBITDA *pro forma* ;

- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupe et les dettes sur biens pris en location) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité avant impact IFRS 16 « Contrat de location ». Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois.

Au 31 décembre 2021, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 0,73 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	95 849	106 600
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	448 413	564 500
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 217 166	- 245 500
Autres garanties financières	-	-
Dette nette (y compris garanties financières)	**327 096**	**425 600**
EBITDA	**447 860**	**379 414**
RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE/EBITDA PRO FORMA	**0,73**	**1,12**

Concernant le deuxième ratio, l'EBITDA *pro forma* est tel que défini ci-dessus et le coût de l'endettement financier net est également calculé sur une base de douze mois glissants.

Au 31 décembre 2021, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est également respecté, à savoir 51,22 au regard du *covenant* de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
EBITDA	**447 860**	**379 414**
Coût de l'endettement financier net	**8 743**	**9 915**
RATIO EBITDA PRO FORMA/COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**51,22**	**38,27**

5.5.2. INSTRUMENTS FINANCIERS

a. Couverture de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe, l'objectif de la Société est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois.

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 2021, les passifs financiers à taux variables comprennent principalement la tranche en EUR du crédit syndiqué de 2014 (88 M€), les NEU CP (15 M€), une partie des NEU MTN (95,0 M€).

	- 50 bp		**+ 50 bp**	
(en milliers d'euros)	**Impact capitaux propres**	**Impact résultat** *(inefficacité de la couverture)*	**Impact capitaux propres**	**Impact résultat** *(inefficacité de la couverture)*
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 398	- 2	798	2
TOTAL	**- 398**	**- 2**	**798**	**2**
Soit		*- 400*		*800*

Les opérations non qualifiées de couvertures concernent des options qui au 31 décembre 2021 ne sont pas adossées à un sous-jacent.

Au 31 décembre 2021, la juste valeur des instruments financiers de taux s'élève à 270 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- - 400 k€ en cas de baisse des taux de 50 points de base ;
- + 800 k€ en cas de hausse des taux de 50 points de base.

(en milliers d'euros)	Justes valeurs 31/12/2021 Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant	Notionnel	Échéances < 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	687	-	317	-	160 000	-	160 000	-
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX	**687**	**-**	**317**	**-**	**160 000**	**-**	**160 000**	**-**

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)]	87 586	- 744
Couverture de taux [(2)]	150 000	270

(1) Y compris les contrats de change interne.

Sur le risque transactionnel :

Dans le cadre de la politique globale de gestion des risques du Groupe, Sopra Steria Group a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif.

De plus, une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales en GBP, USD, PLN, TND, NOK et CHF. 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 2021, la juste valeur des instruments financiers de change s'élève à - 744 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- 1 483k€ en cas de baisse de l'euro de 5 % ;
- - 1 669 k€ en cas de hausse de l'euro de 5 %.

Sur le risque de change financier :

Au 31 décembre 2021, l'endettement financier en GBP venant couvrir partiellement les actifs constitués des titres des filiales anglaises s'élève à 261 434 k€ tandis que les disponibilités en SEK venant couvrir partiellement l'endettement financier des filiales en Suède s'élève à 19 045 k€.

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments financiers cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. La juste valeur des instruments financiers est estimée sur la base des cours de marchés ou des valeurs données par les banques. Les gains ou pertes résultant de dérivés affectés à la couverture des transactions futures identifiables sont différés et pris en compte dans la valorisation de la transaction concernée qui intervient lors de son dénouement.

5.5.3. DETTES FOURNISSEURS

(en milliers d'euros)	2021	2020
Fournisseurs hors Groupe et comptes rattachés	17 803	18 127
Factures non parvenues	63 760	50 079
Fournisseurs Groupe (y compris factures non parvenues)	58 041	53 028
TOTAL	**139 604**	**121 233**

5.5.4. DETTES FISCALES ET SOCIALES

(en milliers d'euros)	2021	2020
Personnel et comptes rattachés	112 169	86 800
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	72 644	105 588
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	84 471	82 814
■ Autres impôts, taxes et assimilés	11 647	11 550
TOTAL	**280 931**	**286 753**

5.5.5. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	2021	2020
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11 867	11 524
Groupe et associés	319 605	302 985
Autres dettes	25 557	35 876
Produits constatés d'avance	98 003	84 867
TOTAL	**455 032**	**435 253**

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 *Groupe et associés* est composé des avances en compte courants reçues des filiales. Ces avances sont liées à la remontée du *cash* des filiales participant au *cash pool* zéro balance mis en place par la Société.

Le poste *Dettes sur immobilisations* comprend au 31 décembre 2021 :

- des dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles d'un montant de 2 102 k€ ;
- des dettes sur acquisitions d'immobilisations financières d'un montant de 9 765 k€. Elles sont liées aux investissements en FCPI et seront réalisées à chaque appel de versement de souscription.

5.5.6. CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Charges à payer		
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	2 746	2 705
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	79 200	63 363
Clients – Avoirs à établir	19 695	22 510
Dettes fiscales et sociales	166 558	135 749
Autres dettes	500	-
TOTAL	**268 700**	**224 327**

L'augmentation du poste *Dettes fiscales et sociales* d'un montant de 30 809 k€ est principalement liée à l'augmentation des provisions liées au personnel.

5.5.7. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(en milliers d'euros)	2021	2020
Écart de conversion passif	1 293	6 746
TOTAL	**1 293**	**6 746**

Les écarts de conversion passifs sont relatifs principalement à l'écart de change latent sur la part en devises du crédit syndiqué.

Au cours de l'exercice, la Société a remboursé par anticipation la totalité de la part en livre sterling du crédit syndiqué ce qui a conduit à reprendre l'écart de conversion passif constaté en 2020 pour un montant de 6 622 k€.

5.6. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice

5.6.1. CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Autres immobilisations financières	4 761	2 656	2 104
Actif circulant			
Clients douteux ou litigieux	54	-	54
Autres créances clients	352 569	352 569	-
Personnel et comptes rattachés	87	87	-
Organismes sociaux	1 544	1 544	-
État et autres collectivités publiques			
■ Impôts sur les bénéfices	3 077	3 077	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	20 240	20 240	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	141 323	51 544	89 780
Groupe et associés	326 042	326 042	-
Débiteurs divers	26 466	26 466	-
Charges constatées d'avance	16 270	16 270	-
TOTAL	**892 433**	**800 494**	**91 939**

5.6.2. DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit				
■ À 2 ans maximum à l'origine	-	-	-	-
■ À plus de 2 ans maximum à l'origine	148 000	8 000	140 000	-
Emprunt obligataire	250 000	-	250 000	-
Emprunts et dettes financières divers	417 704	357 587	60 117	-
Fournisseurs et comptes rattachés	139 604	139 604	-	-
Personnel et comptes rattachés	112 169	112 169	-	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	72 644	72 644	-	-
État et autres collectivités publiques :				
■ Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	84 471	84 471	-	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	11 647	11 647	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11 867	11 867	-	-
Groupe et associés	319 605	319 605	-	-
Autres dettes	25 557	25 557	-	-
Produits constatés d'avance	98 003	98 003	-	-
TOTAL	**1 691 271**	**1 241 154**	**450 117**	**-**

6. Autres informations

6.1. Informations concernant le crédit-bail

6.1.1. IMMOBILISATIONS EN CRÉDIT-BAIL

	Valeur		Dotations aux amortissements	Valeur
(en milliers d'euros)	**d'origine**	**de l'exercice**	**cumulées**	**nette**
Équipements informatiques	26 587	6 460	14 407	12 180

6.1.2. ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

	Redevances payées		Redevances restant à payer			
(en milliers d'euros)	**de l'exercice**	**cumulées**	**à moins d'un an**	**de 1an à 5 ans**	**Total à payer**	**Prix d'achat résiduel**
Équipements informatiques	6 700	13 603	6 287	4 057	10 343	266

6.2. Engagements hors bilan

6.2.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**
Engagements donnés	
Avals et cautions bancaires	18 445
Contre garantie de cautions non bancaires sur contrats [(1)]	312 828
Contre garantie bancaire	-
Valeur nominale des loyers futurs de location mobilière simple	1 872
Valeur nominale des loyers futurs de location immobilière simple	268 082
Valeur nominale des loyers futurs de crédit-bail	10 609
Couverture de change [(2)]	87 586
Couverture de taux	150 000
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	**849 422**

(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.

Autres engagements hors bilan donnés :

Par ailleurs Sopra Steria Group garantit le niveau de contribution à verser par ses filiales britanniques au titre des plans de pensions à prestations définies 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.

6.2.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS

(en milliers d'euros)	31/12/2021
Engagements reçus	
Avals et autres garanties bancaires	873
Facilité de caisse (concours bancaires courants) :	
■ autorisé	161 500
■ utilisé (bilan)	-
■ non utilisé (hors bilan)	161 500
Crédit moyen terme	
■ autorisé	1 088 713
■ utilisé (bilan)	138 713
■ non utilisé (hors bilan)	950 000
Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations mobilières	15
Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations immobilières	42 197
Valeur nette comptable des biens pris en crédit-bail	12 180
Couverture de change [(1)]	87 586
Couverture de taux	150 000
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	**1 403 479**

(1) Y compris les contrats de change interne.

Autres engagements hors bilan reçus :

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place 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.

Enfin, dans le cadre de l'acquisition de SODIFRANCE, la Société a reçu de la part des vendeurs des garanties spécifiques au titre de certains risques spécifiques éventuels, relatifs à la période pré-acquisition, indemnisables à l'euro-l'euro.

6.3. Faits exceptionnels et litiges

Des risques et litiges sociaux et contractuels existent à la date de clôture mais n'ont pas fait l'objet de provision au bilan car ils correspondent à des passifs éventuels. Il existe des incertitudes tant sur leur montant que sur leur échéance de toute sortie de ressources.

Par ailleurs, il n'existe pas d'autres litiges ou de faits exceptionnels susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le patrimoine ou les résultats de la Société.

6.4. Évènements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le Conseil d'administration du 12 janvier 2022 a décidé la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié *We Share* selon les mêmes conditions que les précédents, compte tenu de leur succès. L'offre sera réalisée par une cession d'actions existantes.

Le 22 février 2022, la Société a signé, avec ses banques partenaires, un contrat consistant en une facilité de crédit multidevises, non amortissable, liée à la réalisation d'objectifs environnementaux et s'élevant à 1 100 M€. Ce contrat remplace la facilité de crédit multidevises renouvelable existante. Il a une durée initiale de cinq ans et peut être prorogé, sur option, de deux périodes d'une année chacune. Par ailleurs, le crédit syndiqué actuel amortissable jusqu'en 2023 a été entièrement remboursé.

Aucun autre évènement n'est intervenu postérieurement à la clôture de l'exercice 2021.

6.5. Tableau des cinq derniers exercices

(en milliers)	2021	2020	2019	2018	2017
Situation financière en fin d'exercice					
■ Capital social	20 548	20 548	20 548	20 548	20 548
■ Nombre d'actions émises	20 548	20 548	20 548	20 548	20 548
■ Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectives					
■ Chiffre d'affaires hors taxes	1 717 658	1 512 781	1 651 461	1 553 775	1 456 888
■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	174 360	131 796	150 240	127 749	140 168
■ Impôts sur les bénéfices	- 15 468	- 20 835	- 14 713	- 26 012	- 16 314
■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	156 867	142 276	147 078	124 706	141 770
■ Montant des bénéfices distribués	65 754	41 095	-	38 013	49 314
Résultat des opérations réduit à une seule action					
■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	9,24	7,43	8,03	7,48	7,62
■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	7,63	6,92	7,16	6,07	6,90
■ Dividende versé à chaque action	3,20	2,00	-	1,85	2,40
Personnel					
■ Nombre de salariés	13 236	12 997	13 451	13 083	13 238
■ Montant de la masse salariale	665 161	625 364	635 496	610 196	593 410
■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	300 241	277 481	288 332	299 928	296 846

6.6. Échéancier des dettes fournisseurs et des créances clients

6.6.1. ÉCHÉANCIER DES DETTES FOURNISSEURS NON ÉCHUES

	Article D. 441-4 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						
Nombres de factures concernées	-					3 659
Montant total des factures concernées (K€ TTC)		1 007	600	126	- 293	1 440
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)		0,2 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %
(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 ■ Délais légaux : 45 j					

Le poste *Fournisseur et comptes rattachés* s'élève à 139 604 k€ ; il se compose de factures non parvenues pour 79 200 k€, de factures non échues pour 58 964 k€ et de factures échues pour 1 440 k€.

6.6.2. ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES

	Article D. 441-4 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						
Nombres de factures concernées	-					2 254
Montant total des factures concernées (K€ TTC)		13 677	1 899	121	2 641	18 337
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT)		0,8 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %	1,1 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombre de factures exclues						6
Montant total des factures exclues (K€ TTC)	-	-	-	-	54	54
(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 ■ Délais légaux : 45 j					

Le poste *Client et comptes rattachés* s'élève à 352 578 k€. Il se compose de factures à établir pour 102 854 k€, de factures non échues pour 231 387 k€ et de factures échues pour 18 337 k€.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Sopra Steria Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 5.4.1 de l'annexe des comptes annuels qui décrit la mise à jour du règlement de l'ANC relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires et les effets sur les comptes annuels.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(note 4.1.1 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Sopra Steria Group, un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe, propose des offres globales à forte valeur ajoutée regroupant notamment les activités de conseil et d'intégration de systèmes, l'Édition de solutions métiers et technologiques, la gestion d'infrastructures informatiques, la cybersécurité et l'exécution de processus métier.

Au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires de la Société s'élève à 1,7 milliard d'euros, dont une part significative au titre des contrats au forfait. Ces contrats se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai.

Comme indiqué dans la note 4.1.1 de l'annexe aux comptes annuels, les prestations correspondant à ces types de contrats sont comptabilisées selon la méthode à l'avancement. Cette méthode nécessite une estimation par la Direction des données à terminaison et du degré d'avancement du contrat étant précisé que le montant comptabilisé à chaque arrêté des comptes est obtenu par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

Nous avons considéré la reconnaissance du revenu sur les contrats au forfait comme un point clé de notre audit en raison de son importance significative dans les comptes de la société Sopra Steria Group et du niveau de jugement et d'estimation requis par la Direction pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat à terminaison de ces contrats.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par la Société et testé les principaux contrôles clés afférents à la détermination du revenu des contrats au forfait.

Pour un échantillon de contrats jugés significatifs en raison de leur impact financier et de leur profil de risque :

- nous avons rapproché les données contractuelles, y compris les éventuelles évolutions contractuelles issues de demandes complémentaires ou de réclamations contractualisées, avec les données de gestion comptables ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction et les gestionnaires de projet pour apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par la Direction et corroborer l'estimation du montant affecté à la couverture totale des jours restant à effectuer, en particulier par comparaison avec les estimations antérieures et par examen des correspondances avec le client, et en apprécier la correcte traduction comptable. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur des contrats similaires ;
- pour les contrats faisant l'objet de réclamations, nous nous sommes entretenus avec la Direction Juridique de la Société et avons examiné les correspondances avec le client pour apprécier les estimations retenues par la Direction.

Nous avons également mis en œuvre des contrôles de substance sur un échantillon de créances clients et de factures à établir pour apprécier les estimations de la Direction relatives aux perspectives de recouvrement de ces créances.

ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(note 5.1.3 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan au 31 décembre 2021 pour un montant net de 1 929,1 millions d'euros et représentent 59,7 % du total bilan.

Comme présenté en note 5.1.3 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée pour leur valeur d'acquisition, et dépréciés lorsqu'à la date de clôture de l'exercice la valeur d'utilité de ces titres est inférieure à leur valeur nette comptable.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (capitaux propres et endettement net) ou à des éléments prévisionnels (flux de trésorerie futur actualisés tenant compte des perspectives de rentabilité et 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 par leurs contrôleurs légaux 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, établies sous le contrôle de leur Direction générale pour chacune de ces activités et approuvées, le cas échéant, par le Conseil d'administration,
  - apprécier la cohérence des hypothèses retenues, notamment le taux de croissance des flux projetés, avec les analyses de marché et les consensus observés, et vérifier le taux d'actualisation appliqué dans ses différentes composantes,
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des prêts aux filiales au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risque dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Enfin, nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.1.3 de l'annexe aux comptes annuels.

PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

(note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Sopra Steria Group provisionne ses engagements vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière selon les dispositions de la convention collective du Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite. La provision afférente est évaluée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées tel qu'exposé dans la note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels. La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2021 s'élève à 87,9 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 note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration 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. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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. 22 10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 24 juin 2004 pour le cabinet ACA Nexia.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Mazars était dans la 22e année de sa mission sans interruption et le cabinet ACA Nexia dans la 18e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 22 et 18 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et 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.

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 annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris et à Courbevoie, le 03 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

ACA Nexia	Mazars	
Olivier Juramie	Alain Chavance	Jérôme Neyret

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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 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 dont nous avons été avisées ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a pas été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

2. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà 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 15 % environ).

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

L'application de cette convention a conduit à la facturation par Sopra GMT à votre société d'un montant net de 1 160 789 € au titre de l'exercice 2021.

Au cours des réunions du 28 janvier 2021 et du 9 février 2022, 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 Président-Directeur général de Sopra GMT
Eric Pasquier	Administrateur de Sopra Steria Group Directeur général délégué et administrateur de Sopra GMT
Kathleen Clark-Bracco	Représentante permanent de Sopra GMT au Conseil d'administration de Sopra Steria Group

2.2.Convention conclue avec la société Eric Hayat Conseil

Votre Conseil d'administration du 25 octobre 2018 a autorisé la conclusion d'une convention avec la société Eric Hayat Conseil pour une période qui prendra fin le 31 décembre 2024. Cette convention porte sur la fourniture de prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale pour le développement commercial d'opérations stratégiques, moyennant une rémunération calculée sur la base de 2 500 € hors taxe par jour.

La charge enregistrée par votre société au titre de cette convention s'élève à 197 750 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Au cours des réunions du 28 janvier 2021 et du 9 février 2022, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

Personne concernée : Monsieur Eric Hayat, Président de la société Eric Hayat Conseil et Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group.

Les Commissaires aux comptes
Paris et Courbevoie, le 03 mars 2022

Mazars

Alain Chavance Jérôme Neyret

ACA Nexia

Olivier Juramie

7. Capital et actionnariat

1.	**Informations générales**	**274**
2.	**Répartition du capital**	**275**
3.	**Participation des salariés au capital**	**275**
4.	**Droits de vote**	**276**
5.	**Franchissements de seuils**	**276**
6.	**Pactes d'actionnaires**	**276**
	Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, management	276
7.	**Contrôle**	**277**
7.1.	Répartition des droits de vote	277
7.2.	Composition du Conseil d'administration de Sopra Steria Group	277
7.3.	Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT	277
8.	**Programme de rachat d'actions**	**278**
8.1.	Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2021	278
8.2.	Descriptif du programme de rachat d'actions 2022	278
9.	**Évolution du capital**	**280**
10.	**Titres donnant accès au capital – dilution potentielle**	**280**
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**	**281**
12.	**Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 9 juin 2020 et du 26 mai 2021**	**281**
12.1.	Émission avec droit préférentiel de souscription	281
12.2.	Émission sans droit préférentiel de souscription	282
12.3.	Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription	282
13.	**Informations prescrites par l'Article L. 22-10-11 du Code de commerce relative aux offres publiques d'achat ou d'échanges**	**282**
14.	**Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris**	**283**
15.	**Évolution du cours de l'action**	**284**
16.	**Dividende par action**	**284**

1. Informations générales

Le Groupe a été introduit à la Bourse de Paris le 27 mars 1990.

Au 31 décembre 2021, le capital social de Sopra Steria Group s'élève à 20 547 701 €. Il est divisé en 20 547 701 actions d'une valeur nominale de 1 € chacune.

Codes et classification du titre Sopra Steria Group

Code ISIN/Code Euronext : FR0000050809

Mnemo : SOP

Marché : Euronext Paris

CFI : ESEUFB

(E = Equities, S = Shares, E = Enhanced voting, U = Free,

F = Fully paid, B = Bearer)

Type d'instrument : Stock

Compartiment : À (Large Cap)

Caractéristiques du titre Sopra Steria Group

Industrie : 9000, Technology

Super Secteur : 9500, Technology

Secteur : 9530, Software & Computer Services

Sous-Secteur : 9533, Computer Services

Éligibilité au plan d'épargne en actions (PEA)

Éligibilité au service à règlement différé (SRD)

Principaux tickers du titre Sopra Steria Group

Euronext : SOP

Bloomberg : SOP : FP

Reuters : SOPR. PA

Principaux indices financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

SBF 120

CAC ALL-TRADABLE

CAC ALL SHARES

CAC MID & SMALL

CAC MID 60

CAC TECHNOLOGY

Euronext Developed Market

Euronext Developed Market USD

NEXT 150

Principaux indices extra-financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

EURONEXT EUROZONE ESG Large 80

EURONEXT EUROZONE 300

Euronext Vigeo Europe 120

Euronext Vigeo Euro 120

CDP ENVIRONNEMENT ESG FR EW

EURONEXT CDP ENVIRONNEMENT FR EOGE

EURONEXT CDP ENVIRONNEMENT FR EW

Gaïa Index

2. Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2021 Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Au 31/12/2020 Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Au 31/12/2019 Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables
Sopra GMT [1]	4 035 669	19,6 %	29,7 %	29,8 %	4 035 669	19,6 %	29,7 %	29,8 %	4 034 409	19,6 %	29,5 %	29,6 %
Famille PASQUIER	112 479	0,5 %	0,8 %	0,8 %	111 209	0,5 %	0,8 %	0,8 %	109 939	0,5 %	0,8 %	0,8 %
Famille ODIN	212 298	1,0 %	1,6 %	1,6 %	215 933	1,1 %	1,6 %	1,6 %	214 833	1,0 %	1,6 %	1,6 %
Management	217 725	1,1 %	1,5 %	1,5 %	217 224	1,1 %	1,4 %	1,5 %	246 044	1,2 %	1,7 %	1,7 %
dont Sopra Développement [2]	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
dont SEI [3]	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %
dont managers [4]	217 725	1,1 %	1,5 %	1,5 %	217 224	1,1 %	1,4 %	1,5 %	212 215	1,1 %	1,4 %	1,4 %
Concert Global [5] : Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, Management	**4 578 801**	**22,3 %**	**33,6 %**	**33,7 %**	**4 580 035**	**22,3 %**	**33,6 %**	**33,6 %**	**4 605 225**	**22,4 %**	**33,7 %**	**33,7 %**
Participations gérées pour le compte de salariés	1 197 587	5,8 %	7,8 %	7,8 %	1 297 939	6,3 %	8,4 %	8,5 %	1 360 083	6,6 %	8,4 %	8,4 %
dont FCPE, actionnariat *We Share* et SIP Trust [6]	976 225	4,8 %	6,9 %	7,0 %	1 068 079	5,2 %	7,6 %	7,6 %	1 118 381	5,4 %	7,5 %	7,5 %
dont autres trusts britanniques [7]	221 362	1,1 %	0,8 %	0,8 %	229 860	1,1 %	0,9 %	0,9 %	241 702	1,2 %	0,9 %	0,9 %
Public	14 691 339	71,5 %	58,3 %	58,5 %	14 622 915	71,2 %	57,8 %	57,9 %	14 555 686	70,8 %	57,9 %	57,9 %
Autodétention	79 974	0,4 %	0,3 %	0,0 %	46 812	0,2 %	0,2 %	0,0 %	26 707	0,1 %	0,1 %	0,0 %
TOTAL	**20 547 701**	**100,0 %**	**100,0 %**	**100,0 %**	**20 547 701**	**100,0 %**	**100,0 %**	**100,0 %**	**20 547 701**	**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 était de détenir des actions Sopra Steria Group et Axway Software. L'Assemblée générale des associés de Sopra Développement a prononcé la clôture de la liquidation le 15 octobre 2020.
(3) SEI Sopra Executive Investments est une société créée par des managers dont l'objet social était de détenir des actions Sopra Steria Group. L'Assemblée générale des associés de SEI a prononcé la clôture de la liquidation le 12 octobre 2020.
(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.
(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 doivent bénéficier aux salariés britanniques et indiens, par exemple via l'actionnariat salarié.

LE CAPITAL DE SOPRA GMT EST RÉPARTI DE LA FAÇON SUIVANTE :

Actionnariat de Sopra GMT	31/12/2021		31/12/2020		31/12/2019	
Actionnaires	**Actions**	**% du capital**	**Actions**	**% du capital**	**Actions**	**% du capital**
Famille Pasquier	318 050	68,27 %	318 050	68,27 %	318 050	68,27 %
Famille Odin	132 050	28,34 %	132 050	28,34 %	132 050	28,34 %
Managers actifs et retraités Sopra Steria Group	12 604	2,71 %	15 774	3,39 %	15 774	3,39 %
Auto-détention	3 170	0,68 %	0	0,00 %	0	0,00 %
TOTAL	**465 874**	**100,00 %**	**465 874**	**100,00 %**	**465 874**	**100,00 %**

3. Participation des salariés au capital

Sopra Steria a, depuis toujours, la volonté d'associer ses collaborateurs à son Projet d'Entreprise et à sa performance.

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représentait 5,8 % du capital (1 197 587 actions) et 7,8 % 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 4,8 % du capital (976 225 actions) et 6,9 % des droits de vote.

Les actions détenues par les trusts britanniques, SSET et XEBT, dont les actifs peuvent bénéficier aux salariés britanniques et indiens représentaient 1,1 % du capital (221 362 actions) et 0,8 % des droits de vote. En 2021, les actions de ces trusts ont permis l'abondement du SIP.

Le Conseil d'administration du 12 janvier 2022 a décidé la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié au premier semestre 2022, sur le modèle des précédents plans We Share (2016, 2017 et 2018) qui avaient rencontré un grand succès. Dans le cadre de ce nouveau plan, les salariés bénéficient ainsi d'un

abondement d'une action gratuite pour une action acquise. L'offre est soumise à un plafond global de 200 000 actions, correspondant à 100 000 actions financées par les salariés et 100 000 actions pour les actions attribuées gratuitement au titre de l'abondement. Ces plans reposent sur l'achat d'actions sur le marché.

Ils permettent d'associer durablement les collaborateurs à la réussite du projet d'entreprise et à la performance du Groupe.

En dehors de leur effet sur la motivation, les plans d'actionnariat salarié contribuent d'autant plus au sentiment d'appartenance qu'ils s'inscrivent dans un programme Groupe auquel environ 96 % de l'effectif total est éligible.

4. Droits de vote

Au 31 décembre 2021, le nombre total de droits de vote exerçables s'élevait à 26 431 305 et celui des droits de vote théoriques à 26 511 279.

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 2021, 5 963 587 actions, soit 29,0 % du capital, disposaient d'un droit de vote double.

5. Franchissements de seuils

En 2021, aucun franchissement de seuils légaux n'a été déclaré 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
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

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.

Les sociétés Sopra Executive Investments (SEI) et Sopra Développement ont fait l'objet en 2020 d'une dissolution suivie d'une liquidation amiable.

- l'Assemblée générale des associés de SEI a prononcé la clôture de la liquidation le 12 octobre 2020 ;
- l'Assemblée générale des associés de Sopra Développement en a fait de même le 15 octobre 2020.

Le pacte demeure en vigueur entre les groupes familiaux Pasquier et Odin, Sopra GMT et le groupe de managers signataires.

7. Contrôle

7.1. Répartition des droits de vote

Au 31 décembre 2021 :

- le concert découlant du pacte mentionné ci-dessus (au sein duquel Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, est l'actionnaire prédominant) détient 33,6 % des droits de vote théoriques ;
- les participations gérées pour le compte des salariés représentent 7,8 % des droits de vote théoriques.

Le pourcentage de droits de vote attachés aux actions détenues par les actionnaires présents ou représentés à la dernière Assemblée générale de Sopra Steria Group s'est élevé à environ 81,1 %.

7.2. Composition du Conseil d'administration de Sopra Steria Group

Sopra GMT dispose de trois sièges sur les quatorze que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2021, dont celui du Président du Conseil d'administration.

Deux des sept membres du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise représentent Sopra GMT, dont la Présidente du Comité.

Sopra GMT est représenté dans chacun des Comités du Conseil d'administration.

Aucun autre actionnaire n'est spécifiquement représenté au Conseil d'administration.

7.3. Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT

Les principales mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT sont les suivantes :

- 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 huit administrateurs indépendants et de trois administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires ;
- le processus de sélection des nouveaux administrateurs, décrit au paragraphe 1.2.2 « Processus de sélection » du chapitre 3. « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (page 55). Il assure la prise en compte de propositions d'origines diverses et leur examen préalable par le Comité en charge des nominations, où l'actionnaire de contrôle ne dispose que du tiers des sièges et où la position de la majorité des administrateurs indépendants s'impose en cas de partage des voix ;
- l'étendue des attributions des comités spécialisés composés en majorité 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 2021

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 26 mai 2021, dans sa douzième 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. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 25 novembre 2022.

Ce programme de rachat d'actions a été utilisé de la façon suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

8.1.1. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 31 décembre 2020, 5 400 actions étaient affectées au contrat de liquidité.

Du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021, Sopra Steria Group, a racheté dans le cadre du contrat de liquidité 182 147 actions au prix moyen de 164,51 € et vendu 182 742 actions au prix moyen de 157,54 €.

Au 31 décembre 2021, 4 805 actions restaient détenues par la Société au titre du contrat de liquidité. Leur prix de revient unitaire est de 155,26 €.

8.1.2. AFFECTATION AU BÉNÉFICE DES SALARIES

Au 31 décembre 2020, 41 412 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 2021, la Société a acquis 102 036 actions au prix moyen de 156,27 €.

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « *Share Incentive Plan* – SIP » mis en œuvre par Sopra Steria Group au Royaume-Uni, 599 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, 67 680 actions gratuites ont été distribuées dans le cadre de la livraison et attribution définitive des actions gratuites de performance du plan LTI 2018 décidé par l'Assemblée générale de Sopra Steria du 22/06/2016 et attribué en dates du 16/02/2018, aux bénéficiaires remplissant l'ensemble des conditions du plan après application des conditions de performance.

Compte tenu de ces éléments, au 31 décembre 2021, la Société détenait 75 169 actions affectées à cet objectif. Leur prix de revient est de 162,79 €.

Au 31 décembre 2021, Sopra Steria Group détenait 79 974 actions propres représentant 0,4 % du capital.

8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2022

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 1er juin 2022.

a. Nombre de titres et parts du capital détenus par la Société

Au 28 février 2022 le capital de la Société était composé de 20 547 701 actions.

À cette date, la Société détenait 94 065 actions propres, représentant 0,46 % du capital.

b. Répartition par objectif des titres détenus par la Société

Au 28 février 2022, les actions propres détenues par la Société étaient réparties selon les objectifs suivants :

- mise en œuvre du contrat de liquidité : 7 800 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 : 86 265 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 1er juin 2022, 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 2021, le capital social était de 20 547 701 € divisé en 20 547 701 actions de 1 € de valeur nominale. Sur cette base, la société Sopra Steria Group serait autorisée à acquérir au maximum 10 % de son capital, soit 2 054 770 actions, compte non tenu des actions déjà détenues.

Il est précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

e. Prix maximum de rachat

Le prix maximal d'achat par action serait de 250 €.

f. Modalités des rachats

L'achat, la cession ou le transfert par la Société de ses propres actions pourrait s'opérer à tous moments (sauf en période d'offre sur titre) et par tout moyen, y compris de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés en une ou plusieurs fois.

g. Durée du programme de rachat

Le programme aurait une durée de 18 mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'Assemblée générale du 1er juin 2022, soit jusqu'au 30 novembre 2023.

9. Évolution du capital

Au 31 décembre 2021, 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 €	-	-	-	-
2019	Néant	20 547 701 €	1 €	-	-	-	-
2020	Néant	20 547 701 €	1 €	-	-	-	-
2021	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 à la note 5.4. « Paiements fondés en actions » du chapitre 5 « Comptes consolidés 2021 » du présent Document d'enregistrement universel (pages 192 à 193).

67 680 actions ont été livrées le 1er avril 2021 au titre du plan LTI (Long Term Incentive) décidé en 2018. Le Conseil d'administration a opté 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 2021 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	Vincent Paris	Directeur général	C	26/02/2021	735	135,81 €	99 821,53 €
a	Éric Pasquier	Administrateur	A*	01/04/2021	1 270	0,00 €	0,00 €
a	Vincent Paris	Directeur général	A*	01/04/2021	1 905	0,00 €	0,00 €
a	Vincent Paris	Directeur général	C	2/08/2021	992	170,00 €	168 640,00 €

(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.
** Attribution d'actions gratuites de performance dans le cadre du plan LTI 2018.*

12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 9 juin 2020 et du 26 mai 2021

12.1. Émission avec droit préférentiel de souscription

Opération sur titres concernée	Date de l'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)	9 juin 2020 résolution 13	26 mois (août 2022)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	50 % 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	9 juin 2020 résolution 17	26 mois (août 2022)	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 50 % du capital social en nominal	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves ou par émission d'actions nouvelles	9 juin 2020 résolution 20	26 mois (août 2022)	Montant des réserves facultatives	Montant des réserves facultatives	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)	9 juin 2020 résolution 14	26 mois (août 2022)	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 d'offre au public visée au numéro 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	9 juin 2020 résolution 15	26 mois (août 2022)	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	9 juin 2020 résolution 17	26 mois (août 2022)	15 % du montant de l'augmentation issue des résolutions 14 ou 15 dans la limite de 2 Md€	15 % du montant de l'augmentation issue des résolutions 14 ou 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	9 juin 2020 résolution 18	26 mois (août 2022)	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	9 juin 2020 résolution 19	26 mois (août 2022)	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 de l'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
Attribution gratuite d'Actions	26 mai 2021 résolution 13	38 mois (juin 2024)	1 % (1)	0,05 %	Aucune
Augmentation de capital en faveur de salariés adhérant à un plan d'épargne entreprise	26 mai 2021 résolution 14	26 mois (juillet 2023)	2 % (1)		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 l'Article L. 22-10-11 du Code de commerce relative aux offres publiques d'achat ou d'échanges

Conformément à l'article L. 22-10-11 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 la section 2 « Répartition du capital » du présent chapitre (page 275) ;
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) ;

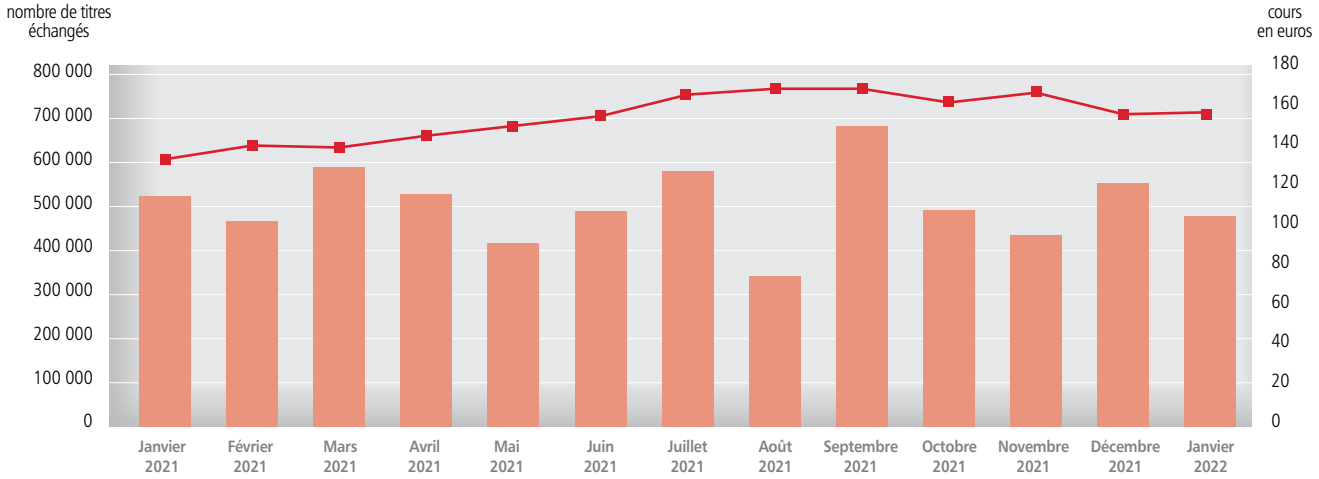
Il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce autres que celles exposées dans la section 6 « Pactes d'actionnaires » du présent chapitre (pages 276 à 277) ;

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 la section 2 « Répartition du capital » du présent chapitre (page 275) ;
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 les sections 2 « Répartition du capital » et 7.1 « Répartition des droits de vote » du présent chapitre (pages 275 et 277) ;
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 relatifs à l'émission ou le rachat d'actions 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 9 juin 2020 en ses résolutions 12 à 21 et du 26 mai 2021 en ses résolutions 13 et 14 ;

9. les accords conclus par la Société qui pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société concernent essentiellement le crédit syndiqué signé en juillet 2014, amendé en juillet 2016 et en décembre 2019 et l'emprunt obligataire Euro PP mis en place par Sopra Steria Group en juillet 2019 ;
10. il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris



(Source : Euronext Paris)

15. Évolution du cours de l'action

Mois	Nombre de séances de cotation	Cours cotés en €			Transactions	
		Plus haut	Plus bas	Moyenne clôture	Nombre de titres échangés	Capitaux *(millions d'euros)*
2021 - 01	20	138,90	128,90	134,06	522 825	70,17
2021 - 02	20	146,00	131,60	141,25	466 265	65,61
2021 - 03	23	146,70	134,50	140,16	589 195	82,57
2021 - 04	20	157,90	136,60	145,51	528 937	77,07
2021 - 05	21	156,00	143,90	150,58	415 635	62,58
2021 - 06	22	165,30	146,80	156,01	488 229	76,21
2021 - 07	22	177,00	156,30	166,86	580 115	96,75
2021 - 08	22	174,30	165,50	169,99	342 017	58,06
2021 - 09	22	179,70	160,20	169,90	681 410	115,31
2021 - 10	21	176, 00	151,50	162,76	491 896	80,28
2021 - 11	22	174,80	155,40	167,96	433 913	72,51
2021 - 12	23	162,60	145,80	156,80	553 615	86,01
2022 - 01	21	168,70	148,70	158,31	478 300	75,98

(Source : Euronext Paris).

16. Dividende par action

Exercice	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action
2014	20 062 614	1,90 €
2015	20 324 093	1,70 €
2016	20 517 903	2,20 €
2017	20 516 807	2,40 €
2018	20 514 876	1,85 €
2019 (1)	0	0 €
2020	20 539 743	2,00 €

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

À ce jour, le Conseil d'administration n'a pas arrêté de politique de distribution de dividendes prédéfinie.

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 23 février 2022 a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 1er juin 2022 la distribution d'un dividende de 3,20 € par action. Le détachement du dividende interviendra le 7 juin 2022. Le dividende sera mis en paiement à compter du 9 juin 2022.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale font l'objet d'un reversement à l'État.

8. Informations complémentaires

1.	**Actes constitutifs et statuts**	**286**
1.1.	Conseil d'administration	286
1.2.	Direction générale	289
1.3.	Assemblées générales	290
2.	**Responsable du Document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes**	**292**
2.1.	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	292
2.2.	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	292
3.	**Calendrier indicatif de publication des résultats**	**293**
4.	**Liste des informations réglementées publiées en 2021**	**293**
5.	**Documents accessibles au public**	**294**

1. 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*.

1.1. 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 ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.

1. Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

1.a. Dispositions générales

Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires qui sont obligatoirement des personnes physiques. Les personnes morales doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société.

1.b.Dispositions particulières concernant l'administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque les conditions légales sont réunies, un membre du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale ordinaire parmi deux candidats proposés par les salariés actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Les deux candidats à l'élection au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont désignés selon les modalités suivantes :

a) Un règlement de désignation des candidats est arrêté par le Président du Conseil d'administration. Ce règlement fixe notamment le calendrier des différentes étapes de la désignation, le processus de recueil et d'examen des précandidatures, les modalités de désignation des représentants des salariés actionnaires exerçant les droits de vote attachés aux actions qu'ils détiennent, ainsi que toutes les dispositions utiles au bon déroulement du processus décrit ci-dessous. Le règlement est porté à la connaissance des membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise et, le cas échéant, aux salariés actionnaires exerçant directement leur droit de vote, par tout moyen et notamment, sans que les moyens d'information énumérés ci-après soient considérés comme exhaustifs, par voie d'affichage et/ou par communication électronique, en vue de la désignation des candidats ;

b) Un appel à candidatures permet d'établir une liste de précandidats parmi les personnes visées aux articles L. 225-23 et L. 225-102 du Code de commerce ;

c) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise, lesdits conseils de surveillance peuvent désigner ensemble un candidat. Chaque Conseil de surveillance se réunit pour choisir, au sein de la liste des précandidats, celui qui a sa préférence. Les représentants de la Société au Conseil de surveillance n'ont pas voix délibérative dans cette décision. Dans le cadre du processus de désignation, chacun des précandidats se voit affecter un score égal au nombre d'actions détenues par les fonds communs de placement en entreprise ayant voté en sa faveur. Le précandidat désigné candidat est celui ayant obtenu le score le plus élevé ;

d) Lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ceux-ci, un candidat peut être désigné par un vote des représentants, élus ou mandatés, de ces salariés actionnaires suivant les modalités décrites dans le règlement de désignation des candidats. En cas de désignation des représentants par mandat, le règlement de désignation des candidats peut prévoir un seuil de représentativité. Le seuil exigé ne peut pas excéder 0,05 % du capital de la Société. Chacun des représentants des salariés actionnaires, élus ou mandatés, choisit, au sein de la liste des précandidats, celui qui a sa préférence. Dans le cadre du processus de désignation, chacun des précandidats se voit affecter un score égal au nombre d'actions détenues par les électeurs ou mandants des représentants ayant voté en sa faveur. Le précandidat désigné candidat est celui ayant obtenu le score le plus élevé ;

e) Les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement en entreprise et les représentants, élus ou mandatés, des salariés actionnaires peuvent désigner le même candidat. Dès lors, ce seul candidat sera présenté à l'Assemblée générale des actionnaires. Il en sera de même au cas où le processus de désignation de l'un ou de l'autre candidat serait infructueux.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale dans les conditions de quorum et de majorité des résolutions relevant d'une Assemblée générale ordinaire parmi le ou les candidats désignés. Le Conseil d'administration présente à l'Assemblée générale chaque candidature au moyen d'une résolution distincte, et agrée le cas échéant la résolution concernant le candidat qui a sa préférence.

Le candidat qui recueille le plus grand nombre de voix est élu administrateur représentant les salariés actionnaires à condition qu'il ait obtenu au moins 50 % des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale. En cas d'égalité des voix, la désignation se fait au bénéfice de l'ancienneté en tant que salarié de la Société ou de l'une de ses filiales.

Si aucun des candidats ne recueille plus de 50 % des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale, deux nouveaux candidats seront présentés à la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

En cas de perte de la qualité de salarié, l'administrateur représentant les salariés actionnaires sera réputé démissionnaire d'office et son mandat prendra fin de plein droit. Il en sera de même en cas de

perte de la qualité d'actionnaire au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration peut se réunir et délibérer valablement en l'absence d'administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'à sa désignation par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, représentera moins de 3 % du capital. Le mandat en cours ira jusqu'à son terme.

2. Administrateur représentant les salariés

Lorsque les conditions définies à l'alinéa I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont vérifiées, un ou deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'alinéa II de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société après appel à candidature au sein de la Société et de ses filiales françaises.

Lorsqu'un seul siège est vacant, il est procédé à un scrutin majoritaire à deux tours. Lorsque deux sièges sont vacants, il est recouru à un scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage.

Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe mentionné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

3. Durée du mandat des administrateurs

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.

L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.

Par exception, lors de leur première désignation à compter de la modification statutaire en date du 9 juin 2020, la durée du mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale peut être fixée à un an, deux ans ou trois ans, pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les ans.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur nommé par l'Assemblée générale à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Lorsqu'un siège d'administrateur représentant les salariés devient vacant en cours de mandat, l'administrateur désigné en remplacement par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

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-neuf 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 en principe, au moins vingt-quatre heures à l'avance.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Par exception, le Conseil d'administration pourra adopter, par consultation écrite, certaines décisions prévues par la réglementation en vigueur.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président du Conseil d'administration est prépondérante. En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Il sera établi un règlement intérieur.

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 conformément à son

intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

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

A. Organisation et 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.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration :

- la séance du Conseil d'administration est présidée par l'administrateur mandaté par le Président du Conseil d'administration. À défaut, elle est présidée par l'un des deux Vice-Présidents ;
- le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage des voix.

B. Fonctionnement de la Société, gouvernance et contrôle de la Direction générale

Le Président du Conseil d'administration veille au bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, aux relations de ces organes avec la Direction générale, et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance les concernant.

Le Président du Conseil d'administration veille au respect des valeurs au sein du Groupe.

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 et aux directions fonctionnelles et opérationnelles.

C. Relations avec les actionnaires

Le Président rend compte aux actionnaires de la composition du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe.

Il préside les Assemblées générales.

Il veille, en coordination avec le Directeur général, aux relations de la Société avec les actionnaires significatifs.

D. Appui à 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.

E. 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.

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 une rémunération fixe annuelle, dont le montant est porté en charges d'exploitation ; ce montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée conformément aux dispositions légales en vigueur.
2. Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués conformément aux dispositions légales en vigueur.
3. Le Conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles conformément aux dispositions légales en vigueur. Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

ARTICLE 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 dix mille 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.

1.2. 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 toute circonstance 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, assisté le cas échéant par un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, a autorité sur l'ensemble du Groupe dont il dirige les activités. Il participe à l'élaboration de la stratégie dans le cadre de la démarche pilotée par le Président. Il la met en œuvre dès lors qu'elle a été arrêtée par le Conseil d'administration.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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, de la délibération du Conseil d'administration portant sur sa nomination 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 notamment celles 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 millions €,
  - toute décision d'investissement ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 10 millions €,
  - 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) avec délégation donnée au Président par le Conseil d'administration,
  - à toute modification importante de l'organisation ou du fonctionnement interne avec délégation donnée au Président par le Conseil d'administration.

1.3. 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, dans les conditions prévues par la réglementation, ils peuvent donner à la Société un accord écrit pour recourir à la télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal.

À cet effet, ils communiquent à la Société leur adresse électronique. Ils peuvent aussi demander à tout moment par lettre recommandée avec accusé de réception, que ce moyen de télécommunication soit substitué par un envoi postal.

Ils peuvent demander à être convoqués à toute Assemblée par lettre recommandée, s'ils ont fait parvenir à la Société le montant des frais de recommandation.

Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée, sont convoquées dix jours au moins à l'avance dans les mêmes formes que la première Assemblée.

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 social et économique 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 se faire représenter aux Assemblées ou voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements, soit sous forme papier, soit sous forme électronique, selon la procédure arrêtée par le Conseil d'administration et précisée dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Deux membres du comité social et économique, désignés par le comité dans les conditions fixées par la loi, peuvent assister aux Assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

ARTICLE 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

À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications et les signatures prescrites par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les 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 à distance possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix exprimées dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté à distance.

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 à distance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée ; pour cette Assemblée prorogée, le quorum du cinquième est à nouveau exigé.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté à distance, 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, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote de la catégorie concernée.

Pour le reste, elles sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que les Assemblées générales extraordinaires.

ARTICLE 35 (STATUTS) – ÉMISSION D'OBLIGATIONS

En cas d'émissions d'obligations, les porteurs de ces obligations sont groupés en une masse représentée par un ou plusieurs mandataires, dans les conditions prévues par la loi, pour la défense de leurs intérêts communs.

2. Responsable du Document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes

2.1. Personne responsable du Document d'enregistrement universel

Nom et fonction du responsable du Document d'enregistrement universel

Monsieur Cyril Malargé, Directeur général.

2.2. Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

2.2.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET SUPPLÉANTS

a. Commissaires aux comptes titulaires

- ACA Nexia – 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.
  Premier mandat : 2005.
- 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.
  Premier mandat : 2000.

b. 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.

3. Calendrier indicatif de publication des résultats

Date de publication	Événement	Date de réunion
jeudi 24 février 2022 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2021	24 février 2022
vendredi 29 avril 2022 avant Bourse	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2022	29 avril 2022
mercredi 1er juin 2022 à 14 h 30	Assemblée générale annuelle des actionnaires	1er juin 2022
jeudi 28 juillet 2022 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2022	28 juillet 2022
vendredi 28 octobre 2022 avant Bourse	Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2022	28 octobre 2022

Les résultats annuels et semestriels font l'objet de communiqués de presse et sont commentés lors de réunions retransmises *via* un webcast bilingue français/anglais. Le chiffre d'affaires du 1er et du 3ème trimestre font l'objet de communiqués de presse et sont commentés via une conférence téléphonique bilingue français/anglais.

4. Liste des informations réglementées publiées en 2021

4.1. Communiqués de presse publiés au titre de l'information permanente

- 21/12/2021 Sopra Steria finalise l'acquisition d'EVA Group, cabinet français de cybersécurité
- 29/10/2021 Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2021
- 22/10/2021 Mise à jour du calendrier financier 2022 de Sopra Steria
- 12/10/2021 Sopra Steria annonce son intention d'acquérir EVA Group, cabinet français de cybersécurité, et poursuit son développement sur le sujet critique de la confiance numérique
- 08/10/2021 Sopra Steria Group : calendrier financier 2022
- 07/10/2021 Deuxième du palmarès Transparence, Sopra Steria remporte le prix 2021 de la brochure de convocation lors des Grands Prix de la Transparence
- 20/09/2021 Communiqué de presse du 20 septembre 2021
- 30/07/2021 Publication du Rapport Financier Semestriel 2021
- 29/07/2021 Résultats semestriels 2021
- 24/06/2021 Projet d'acquisition de Labs, société norvégienne de conseil en expérience utilisateur
- 27/05/2021 Mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme fondé sur des actions de performance
- 26/05/2021 Assemblée générale mixte du 26 mai 2021 – Résultats des votes
- 26/05/2021 L'Assemblée générale se tiendra à huis clos au studio Vendôme à Paris
- 28/04/2021 Assemblée générale mixte du 26 mai 2021 – Modalités de mise à disposition des documents préparatoires
- 28/04/2021 Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2021
- 08/04/2021 L'Assemblée générale du 26 mai 2021 se tiendra exceptionnellement à huis clos
- 18/03/2021 Communiqué au titre de l'information réglementée – Communiqué de mise à disposition – Document d'enregistrement universel 2020 xHTML/Rapport financier annuel
- 26/02/2021 Résultats annuels 2020
- 04/01/2021 Sopra Banking Software finalise l'acquisition de Fidor Solutions, filiale logicielle spécialiste de la banque digitale, de la néo-banque Fidor Bank

4.2. Document d'enregistrement universel (anciennement Document de référence) incluant le Rapport financier annuel et ses actualisations

- 18/03/2021 Document d'enregistrement universel 2020

4.3. Rapport financier semestriel

- 30/07/2021 Rapport financier semestriel 2021

4.4. Information financière trimestrielle

- 29/10/2021 Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2021
- 28/04/2021 Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2021

4.5. Déclarations mensuelles du nombre total de droits de vote et d'actions

- 12 formulaires de déclaration mensuelle
- 08/04/2021 Déclaration du nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 7 avril 2021 – date de publication au BALO de l'avis préalable à l'Assemblée générale du 26 mai 2021

4.6. Descriptifs des programmes de rachat d'actions et bilans du contrat de liquidité

Contrat de liquidité

- 05/07/2021 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec ODDO BHF SCA
- 05/01/2021 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec ODDO BHF SCA

Transactions hebdomadaires sur actions propres

- 10/01/2022 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 27 au 31 décembre 2021
- 20/12/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 13 au 17 décembre 2021
- 13/12/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 6 au 10 décembre 2021
- 28/11/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 22 au 26 novembre2021
- 22/11/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 15 au 19 novembre 2021
- 08/11/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 1er au 5 novembre 2021
- 18/10/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 11 au 15 octobre 2021
- 04/10/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 27 septembre au 1er octobre 2021
- 27/09/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 20 au 24 septembre 2021
- 31/08/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 16 au 20 août 2021
- 03/08/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 26 au 30 juillet 2021
- 19/07/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 12 au 16 juillet 2021
- 21/06/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 14 au 18 juin 2021
- 24/05/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 17 au 21 mai 2021
- 19/04/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 12 au 16 avril 2021
- 22/03/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 15 au 19 mars 2021
- 08/03/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 1er au 5 mars 2021
- 22/02/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 15 au 19 février 2021
- 18/01/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 11 au 15 janvier 2021
- 11/01/2021 17 h 45 Transactions déclarées pour la période du 4 au 8 janvier 2021

4.7. Rapports sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- 18/03/2021 Inclus dans le Document d'enregistrement universel 2020

4.8. Honoraires des contrôleurs légaux

- 18/03/2021 Inclus dans le Document d'enregistrement universel 2020

4.9. Communiqués de mise à disposition ou de consultation des informations relatives aux Assemblées d'actionnaires

- 28/04/2021 Assemblée générale mixte du 26 mai 2021 – Modalités de mise à disposition des documents préparatoires

4.10. Communiqués relatifs aux modalités de mise à disposition de prospectus

- 30/07/2021 Communiqué de mise à disposition du Rapport financier semestriel 2021
- 18/03/2021 Communiqué de mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2020

5. Documents accessibles au public

Les documents juridiques relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être demandés à la Direction de la Communication au 6, Avenue Kleber, 75116 Paris. L'ensemble de l'information financière diffusée est disponible sur le site du Groupe https://www.soprasteria.com.

9. Assemblée générale

1.	**Ordre du jour**	**296**
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	296
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	296
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	297
2.	**Présentation des résolutions**	**297**
2.1.	Assemblée générale ordinaire	297
2.2.	Assemblée générale extraordinaire	300
2.3.	Assemblée générale ordinaire	302
3.	**Texte des résolutions**	**303**
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	303
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	306
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	312
4.	**Rapport spécial du Conseil d'administration**	**313**

1. Ordre du jour

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1) Approbation des comptes annuels de l'exercice 2021 ;
2) Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021 ;
3) Affectation du résultat de l'exercice 2021 et fixation du dividende ;
4) Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux portant sur les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce ;
5) Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration ;
6) Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général ;
7) Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ;
8) Approbation de la politique de rémunération du Directeur général ;
9) Approbation de la politique de rémunération des administrateurs à raison de leur mandat ;
10) Fixation du montant total de la rémunération des administrateurs à raison de leur mandat à hauteur de 500 000 € par exercice ;
11) Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur André Einaudi pour une durée de quatre ans ;
12) Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Michael Gollner pour une durée d'un an ;
13) Renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Noëlle Lenoir pour une durée de quatre ans ;
14) Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Luc Placet pour une durée de deux ans ;
15) Nomination de Monsieur Yves de Talhouët en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans ;
16) Renouvellement du mandat d'ACA Nexia en qualité de Commissaire aux comptes titulaire ;
17) Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social ;

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

18) Autorisation à donner au Conseil d'administration, d'annuler les actions que la Société aurait rachetées et réduction corrélative du capital social ;
19) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 50 % du capital social ;
20) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales, dans le cadre d'offres au public autres que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20 % du capital social, limite ramenée à 10 % du capital social en l'absence de droit de priorité ;
21) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales, par voie d'offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital social par an ;
22) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour déterminer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales, dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription ;
23) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour augmenter, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale ;
24) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social ;
25) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange dans la limite de 10 % du capital social ;
26) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise ;
27) Autorisation à donner au Conseil d'administration, pour procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou nouvelles au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés liées dans la limite de 1,1 % du capital social, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription ;
28) Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société et des sociétés liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise, dans la limite de 2 % du capital social ;

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

29) Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

2. Présentation des résolutions

2.1. Assemblée générale ordinaire

2.1.1. APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE SOPRA STERIA GROUP (PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉSOLUTIONS)

Le Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes annuels (première résolution) de Sopra Steria Group au 31 décembre 2021 se soldant par un bénéfice net de 156 867 447,75 euros ;
- les comptes consolidés (deuxième résolution) de Sopra Steria Group au 31 décembre 2021 se soldant par un bénéfice part du Groupe de 187 688 638 euros.
- les charges non déductibles pour un montant de 764 000 euros et l'impôt correspondant (première résolution). Ces charges concernent les loyers et l'amortissement du parc de véhicules de fonction de la Société.

Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de Sopra Steria Group figurent dans le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021. Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de Sopra Steria Group figurent dans le chapitre 5 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021.

2.1.2. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET FIXATION DU DIVIDENDE (TROISIÈME RÉSOLUTION)

Au 31 décembre 2021, le résultat net social de Sopra Steria Group s'élève à 156 867 447,75 euros pour un bénéfice net consolidé part du Groupe de 187 688 638 euros.

Le Conseil d'administration vous propose de verser un dividende unitaire de 3,20 euros par action, soit au total un montant de 65 752 643,2 euros. 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 dividende interviendrait le 7 juin 2022 avant Bourse. Le dividende serait mis en paiement à compter du 9 juin 2022.

2.1.3. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (DE LA QUATRIÈME À LA NEUVIÈME RÉSOLUTION)

Arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021.

a. **Par la quatrième résolution** et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10–34 I du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux portant sur les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

b. **Par les cinquième et sixième résolutions** et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux à savoir, Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, et Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général. Ces éléments sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce. Ils sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021. En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable de Monsieur Vincent Paris est conditionné à l'approbation par votre Assemblée des éléments de rémunération le concernant au titre de l'exercice 2021.

c. **Par les septième**, **huitième et neuvième résolutions** et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver les politiques de rémunération applicables respectivement au Président du Conseil d'administration (septième résolution), au Directeur général (huitième résolution) et aux membres du Conseil d'administration (neuvième résolution). Ces politiques continueraient à s'appliquer en cas de nomination de nouveaux mandataires sociaux. La politique définie pour le Directeur général serait applicable en cas de nomination d'un Directeur général délégué.

2.1.4. FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION ALLOUÉE À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR VISÉE À L'ARTICLE L. 225-45 DU CODE DE COMMERCE (ANCIENNEMENT JETONS DE PRESÉSENCE) (DIXIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est proposé de fixer le montant annuel de la rémunération totale allouée aux administrateurs à raison de leur mandat visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce (anciennement jetons de présence) à 500 000 euros. Ce montant, inchangé depuis l'exercice 2015, sera intégralement réparti en application de la politique de rémunération (conformément à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce) présentée à la section 2 « Politique de rémunération » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021.

2.1.5. RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS (DE LA ONZIÈME À LA QUINZIÈME RÉSOLUTION)

Cinq mandats d'administrateurs arriveront à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 1er juin 2022. Il s'agit des mandats de Madame Noëlle Lenoir, Messieurs André Einaudi, Michael Gollner, Jean-Luc Placet et Jean-François Sammarcelli.

Conformément aux dispositions de l'article 14 des statuts de la Société modifiés lors de l'Assemblée générale du 9 juin 2020, les administrateurs peuvent, à compter de cette date, être nommés ou renouvelés pour une durée d'un an, deux ans ou trois ans, par exception à la durée statutaire de quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

En conséquence, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a décidé, en tenant compte notamment de leurs compétences et de leur indépendance, de recommander au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires :

- le renouvellement pour la durée statutaire de quatre ans des mandats de Madame Noëlle Lenoir et Monsieur André Einaudi ;
- le renouvellement pour une durée d'un an du mandat de Monsieur Michael Gollner ;
- le renouvellement pour une durée de deux ans du mandat de Monsieur Jean-Luc Placet ; et
- la nomination, en qualité de nouvel administrateur, de Monsieur Yves de Talhouët pour une durée de trois ans.

Les biographies de Madame Noëlle Lenoir, Messieurs André Einaudi, Michael Gollner et Jean-Luc Placet sont présentées dans la section 1.2.8 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société.

Le processus de sélection des candidats au mandat d'administrateur est décrit à la section 1.2.2 du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2021. A l'issue de ce processus, ayant porté sur sept candidats potentiels initialement identifiés, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des Nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination de Monsieur Yves de Talhouët en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans, afin de favoriser le renouvellement échelonné des mandats au sein du Conseil d'administration.

Il motive cette proposition de nomination en premier lieu par la connaissance que Monsieur Yves de Talhouët a développé du secteur numérique, mais aussi en raison de sa connaissance d'Axway Software, dont Sopra Steria Group détient près de 32 % du capital et de son expérience d'entrepreneur. Le Conseil d'administration a aussi trouvé intérêt à sa pratique des entreprises familiales.

Le Conseil d'administration a estimé, comme le Comité des Nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise que Monsieur Yves de Talhouët devait être considéré comme indépendant au sens du Code Afep-Medef, nonobstant son mandat en cours, à échéance 2023, au sein du Conseil d'administration d'Axway Software (cf. la section 1.2.6 du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel). Le Conseil d'administration est favorable à ce qu'un nombre significatif d'administrateurs, indépendamment des représentants de Sopra GMT, dispose d'une connaissance approfondie de cette société. Elle s'avère utile notamment lors des débats sur la stratégie et dans les travaux du Comité d'audit.

YVES DE TALHOUËT

Nouvelle Nomination (Administrateur indépendant)

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

Adresse professionnelle :
TABAG
39, rue Boileau
75016 Paris

Date de première nomination : 01/06/2022
Date de début de mandat : 01/06/2022
Date d'échéance du mandat : AG 2025

Nationalité : Française **Âge** : 63 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Administrateur d'Axway Software	✔		✔
■ Administrateur de Kwerian (ex Twenga)	✔		
■ Directeur Général de Tabag	✔		
■ Censeur de Castillon	✔		
■ Administrateur de Tinubu	✔		
■ Président des Faïenceries de Gien	✔		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Directeur Général EMEA HP			
■ Administrateur de Devoteam			

Biographie

Yves de Talhouët est Président de la Faïencerie de Gien depuis 2014. Il était auparavant Directeur général de EMEA HP depuis mai 2011 après avoir été Président-Directeur général d'HP France à compter de 2006. Il a précédemment exercé la fonction de Vice-Président South Europe, Middle East and Africa chez Schlumberger SEMA de 1997 à 2004 avant de rejoindre Oracle France de 2004 à 2006 où il a exercé la fonction de Président-Directeur général. Il a également été Président de Devotech, société qu'il a créée.

Yves de Talhouët est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des télécommunications ainsi que de l'Institut d'études politiques de Paris.

La nomination de Monsieur Yves de Talhouët serait sans effet sur la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (près de 67 %), sur la proportion de femmes (42 %), ni sur l'âge moyen (63,1 ans).

Par la onzième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de renouveler pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Monsieur André Einaudi.

Par la douzième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de renouveler pour une durée d'un an, le mandat d'administrateur de Monsieur Michael Gollner.

Par la treizième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de renouveler pour une durée de quatre ans, le mandat d'administratrice de Madame Noëlle Lenoir.

Par la quatorzième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de renouveler pour une durée de deux ans, le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Luc Placet.

Par la quinzième résolution, le Conseil d'administration vous propose, sur avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, de nommer Monsieur Yves de Talhouët, pour une durée de trois ans, en qualité d'administrateur.

2.1.6. RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ACA NEXIA EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE (SEIZIÈME RÉSOLUTION)

Conformément aux recommandations du Comité d'audit, en charge de la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, le Conseil d'administration propose à l'unanimité le renouvellement du mandat du cabinet ACA Nexia en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera, en 2028, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027. Le Comité d'audit a motivé sa recommandation au Conseil d'administration par la qualité des prestations fournies par le cabinet, le fonctionnement satisfaisant du collège des Commissaires aux comptes ainsi que par le calendrier des évolutions à venir en application du dispositif de rotation des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, prenant acte de la suppression de l'obligation de nommer un ou plusieurs Commissaire(s) aux comptes suppléant(s) pour les sociétés dont le Commissaire aux comptes titulaire est une personne morale et des modifications statutaires adoptées en ce sens par l'Assemblée générale du 13 juin 2017, ne propose pas la désignation d'un nouveau co-Commissaires aux comptes suppléant. En cas d'empêchement de son représentant, le cabinet ACA Nexia désignerait un autre représentant.

Il est rappelé que, dans les mêmes conditions, le mandat de Monsieur Jean-Louis Simon, commissaire aux comptes suppléant de Mazars n'a pas été renouvelé, lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2018. Il sera demandé à l'Assemblée générale d'en prendre acte pour la bonne forme.

2.1.7. RACHAT PAR SOPRA STERIA GROUP DE SES PROPRES ACTIONS (DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est proposé de renouveler l'autorisation de procéder au rachat par la Société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires (articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce), consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital, soit, à titre indicatif, 2 054 770 actions sur la base du capital social actuel. Le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé que ce prix pourrait 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 ou 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, de la dix-huitième résolution soumise à l'Assemblée générale du 1er juin 2022, si elle est approuvée ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre cette délégation et en arrêter les modalités dans les conditions et limites fixées par la loi.

La présente autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure donnée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 et serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur le capital de la Société.

Pour information, il est rendu compte de l'utilisation faite de la précédente autorisation dans la section 8 du chapitre 7 « Capital et actionnariat » du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021.

2.2. Assemblée générale extraordinaire

2.2.1. ANNULATION ÉVENTUELLE DES ACTIONS AUTODÉTENUES (DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est proposé de bien vouloir autoriser le Conseil d'administration, pendant une période de 26 mois à compter de l'Assemblée générale, à : i) annuler tout ou partie des actions de la Société qui auraient été acquises en application de toute autorisation conférée à ce titre au Conseil d'administration et ii), en conséquence réduire le capital. Les actions ne peuvent être, selon la loi, annulées que dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de 24 mois. Cette autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure consentie par l'Assemblée générale du 9 juin 2020.

2.2.2. DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (DE LA DIX-NEUVIÈME À LA VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION)

La section 12 « Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 9 juin 2020 et du 26 mai 2021 » du chapitre 7 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2021 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 2021.

Il est rappelé à l'Assemblée générale que les délégations de compétence données au Conseil d'administration au titre des résolutions n° 19 à n° 28 à l'effet de décider d'augmenter le capital ne seraient pas utilisables en période d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable de l'Assemble générale.

Il est précisé à l'Assemblée générale que le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs, dans le cadre des résolutions n° 19 à n° 28 et dans les conditions et limites fixées par la loi, pour mettre en œuvre, avec faculté de subdélégation, les délégations et autorisations approuvées par l'Assemblée générale et notamment pour fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et, d'une manière générale, pour accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées et modifier corrélativement les statuts.

2.2.2.1. Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription (résolutions 19 à 25)

a. Augmentations de capital, hors rémunération d'apports (résolutions 19 à 23)

La dix-neuvième résolution autoriserait une ou plusieurs augmentations de capital destinées aux actionnaires existants avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (« **DPS** »)

Les vingtième et vingt-et-unième résolutions permettraient d'ouvrir le capital social de la Société à de nouveaux actionnaires (suppression du DPS), dans le cadre d'une offre au public, ou au bénéfice d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (offre publique *visée* au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier).

Toutefois, en cas d'utilisation de la vingtième résolution, la faculté d'instituer un droit de priorité au profit des actionnaires serait laissée au Conseil d'administration.

Le prix de l'émission décidée en application des vingtième et vingt-et-unième résolutions serait au moins égal au minimum requis

par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'administration mettra en œuvre la délégation. A titre indicatif, la décote maximale autorisée à ce jour est de 10 %.

Cependant, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social, le Conseil d'administration pourrait fixer le prix d'émission (vingt-deuxième résolution), ce prix devant être au moins égal au plus bas des montants suivants (éventuellement diminué, dans chacun des quatre cas, d'une décote maximale de 10 %) :

(i) cours moyen de l'action pondéré par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris sur une période maximale de six mois précédant le début de l'offre ;

(ii) cours moyen de l'action pondéré par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant le début de l'offre ;

(iii) cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au jour où le prix d'émission est fixé ; ou

(iv) dernier cours de clôture de l'action connu avant le début de l'offre.

La vingt-troisième résolution donne au Conseil d'administration une délégation de compétence pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires de souscription pour chacune des émissions avec maintien (dix-neuvième résolution) ou suppression (vingtième et vingt-et-unième résolutions) du droit préférentiel de souscription (option de surallocation). Ce dispositif, encadré par la loi, donne au Conseil d'administration la faculté de procéder à des augmentations de capital complémentaires à des conditions identiques à l'émission initiale en cas de demandes excédentaires de la part des actionnaires, du public ou des investisseurs considérés, le cas échéant.

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six mois et priveraient d'effet les délégations ayant le même objet en date du 9 juin 2020.

b. Augmentations de capital rémunérant des apports (résolutions 24 et 25)

Les délégations de compétence prévues aux vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions permettraient au Conseil d'administration de décider des augmentations de capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour rémunérer des apports en nature ou dans le cadre d'une offre publique d'échange.

Les capacités à la disposition du Conseil d'administration seraient néanmoins limitées à :

- 10 % du capital social (limite légale) afin de rémunérer des apports en nature (vingt-quatrième résolution) ;
- 10 % du capital social afin de rémunérer des apports de titres d'une société dont les actions sont admises sur un marché réglementé, dans le cadre d'une offre publique d'échange (vingt-cinquième résolution).

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six mois et priveraient d'effet les délégations ayant le même objet en date du 9 juin 2020.

c. Plafonds des émissions donnant accès au capital (résolutions 19 à 25)

Les augmentations de capital seraient soumises aux plafonds suivants :

- 50 % du capital social, lorsque l'opération consiste, immédiatement ou à terme, en une émission d'actions Sopra Steria Group [Plafond A1], assorti d'un sous-plafond de 10 % du capital social pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité [Plafond A2], le plafond A2 serait porté à 20 % du capital social en cas d'application d'un droit de priorité ;
- 2 milliards d'euros, si l'opération consiste en une émission de titres de créance donnant droit, à terme, à des actions Sopra Steria Group [Plafond TC].

Les différents plafonds sont représentés de façon synthétique dans le tableau ci-après :

		Résolutions	
« **Plafond A1** » de **50 %** du capital social au jour de l'émission (19e résolution)	« **Plafond A2** » de **10 % du capital social** au jour de l'émission, porté à 20 % en cas de droit de priorité	Augmentation du capital avec DPS (19e résolution)	Option de surallocation (23e résolution), limite de 15 % de l'émission initiale
		Augmentation du capital sans DPS par offre(s) au public autre(s) que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier avec ou sans droit de priorité (20e résolution)	
		Augmentation du capital sans DPS par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier (21e résolution), limite de 10 % du capital par an	
		Emissions sans DPS pour rémunérer les apports en nature (24e résolution)	NA
		Emissions sans DPS pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange (25e résolution)	

2.2.2.2. Augmentations de capital visant à associer les salariés et/ou les mandataires sociaux au capital (résolutions 27 et 28)

a. Attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux (résolution 27)

La vingt-septième résolution vise à permettre au Conseil d'administration d'associer les salariés et les mandataires sociaux de la Société et du Groupe au développement de Sopra Steria en procédant à des attributions gratuites d'actions existantes ou nouvelles.

Depuis le rapprochement de Sopra et Steria, le Groupe a mis en place quatre plans d'attribution d'actions de performance en 2016, 2017 et 2018. Ils se sont interrompus en 2019, le Conseil d'administration ayant jugé que la performance économique du Groupe ne permettait pas la reconduction de tels plans. Un nouveau plan a été mis en œuvre le 26 mai 2021. Il présente les caractéristiques suivantes :

- l'attribution des actions est subordonnée, pour l'ensemble des bénéficiaires, à la condition de présence à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette condition peut toutefois être levée en tout ou partie, au vu des circonstances, à titre dérogatoire et tout à fait exceptionnel (en pratique moins de 2 % des départs) ;
- la condition de performance repose sur trois critères affectés d'un même poids (30 %) : la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, le ROA (Résultat opérationnel d'activité) et le flux net de trésorerie disponible consolidé ;
- des objectifs exigeants seront fixés tout au long des plans (l'année d'attribution et les deux années suivantes). Les objectifs-cibles seront au moins égaux aux objectifs communiqués au marché financier ou, en cas de fourchette, au minimum dans la fourchette indiquée. La moyenne des taux d'atteinte annuels des objectifs déterminera le nombre de droit à actions gratuites ;
- une condition RSE supplémentaire, affectée d'un poids de 10 % du total des conditions d'acquisition, porte, sur la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe dans le cadre du plan 2021.

Concernant le Directeur général, ce dernier est soumis aux mêmes règles que l'ensemble des bénéficiaires des plans. S'y ajoutent une obligation de conservation d'au moins 50 % des actions acquises dans le cadre desdits plans pendant la durée de son mandat et un engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture sur ses actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation.

Le Conseil d'administration demande donc le renouvellement de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 en élevant le plafond de 1 % à 1,1 % du capital social. Sauf nécessité dictée par la situation au moment de la décision d'attribution, le nouveau plan reprendrait les caractéristiques des plans précédents, étant précisé que les actions attribuées seront soit des actions existantes (actions autodétenues), comme dans le cas des plans mis en place jusqu'à présent, soit des actions à émettre (actions nouvelles).

Si le Conseil d'administration devait s'écarter de sa pratique antérieure, telle que rappelée ci-dessus, au moment de la décision éventuelle de mise en œuvre d'un tel plan, il en justifierait les raisons dans le Document d'enregistrement universel. Dans un contexte marqué par de grandes incertitudes, l'atteinte des objectifs ambitieux que le Groupe s'est fixés à moyen terme nécessite une détermination très précise des objectifs et du poids relatif de chacun des critères. Il est rappelé que les décisions en la matière sont prises, conformément à la loi, en toute indépendance par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations après consultation du Directeur général. Ce dernier n'assiste pas aux délibérations du Conseil d'administration à ce sujet.

Cette autorisation serait soumise à un plafond global de 1,1 % du capital social, soit, à titre indicatif, 226 024 actions sur la base du capital social actuel. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les actions gratuites destinées au Directeur général de la Société seraient limitées à 5 % de la totalité du nombre maximum d'actions gratuites qui pourraient être attribuées, soit 0,06 % du capital social.

Des attributions d'actions aux salariés pourraient, à titre exceptionnel, ne pas faire l'objet de conditions de performance dans la limite de 10 % de la totalité du nombre maximum d'actions gratuites qui pourraient être attribuées, soit environ 0,1 % du capital social.

En application de la politique de rémunération, le Président du Conseil d'administration n'est pas éligible à des attributions d'actions gratuites.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de trente-huit mois.

b. Plan d'épargne salariale (résolution 28)

La vingt-huitième résolution a pour finalité de permettre au Conseil d'administration d'associer les salariés de la Société et du Groupe au développement de Sopra Steria par une ou plusieurs augmentations de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe (conformément à l'article L. 225-180 du Code de commerce).

Par la vingt-huitième résolution, il vous est donc demandé de bien vouloir consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence pour permettre l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Cette délégation serait soumise à un plafond global de 2 % du capital social. Elle serait consentie pour une durée de vingt-six mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet en date du 26 mai 2021.

2.2.2.3. Autres augmentations de capital (résolution 26)

Par la vingt-sixième résolution, il vous est demandé de bien vouloir consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence pour permettre une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, de primes d'émission ou d'autres sommes dont l'incorporation serait admise, limitées au montant desdites réserves, primes et autres sommes existants lors de l'augmentation de capital.

Cette augmentation de capital pourrait être réalisée soit par l'émission de nouvelles actions qui seraient attribuées aux actionnaires proportionnellement à leur participation au capital, soit par l'élévation de la valeur nominale des actions existantes.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, en date du 9 juin 2020.

2.3. Assemblée générale ordinaire

2.3.1. POUVOIRS (VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION)

Cette résolution attribue des pouvoirs généraux de formalités.

3. Texte des résolutions

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Première résolution

Approbation des comptes annuels de l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils lui ont été présentés, lesquels font apparaître un bénéfice net de 156 867 447,75 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports. L'Assemblée générale approuve également le montant des charges non déductibles de l'impôt sur les sociétés, visées à l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élèvent à 764 000 €, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 217 033 €.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 faisant apparaître un bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 187 688 638 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice 2021 et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des rapports des Commissaires aux comptes, constate que le bénéfice net distribuable, déterminé comme suit, s'élève à :

Résultat de l'exercice	**156 867 447,75 €**
Dotation à la réserve légale	- €
Report à nouveau antérieur	15 916,00 €
BÉNÉFICE DISTRIBUABLE	**156 883 363,75 €**

et décide, rappel fait du bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 187 688 638 €, de l'affecter de la manière suivante :

Dividende (sur la base d'un dividende de 3,20 euros par action)	**65 752 643,20 €**
Réserves facultatives	91 130 720,55 €
Report à nouveau	- €
TOTAL	**156 883 363,75 €**

Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social, aucune affectation n'y est proposée.

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 effectivement versé au titre des trois précédents exercices s'est élevé à :

	2018	2019	2020
Dividende par action	1,85 €	- €	2,00 €
Nombre d'actions rémunérées	20 514 876	-	20 539 743
Dividende effectivement versé*	37 952 520,60 €	- €	41 079 486,00 €

* *Il est rappelé que le dividende est éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts en cas d'option pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu.*

Quatrième résolution

Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux portant sur les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce et présentées dans ce rapport.

Cinquième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, et présentés dans ce rapport.

Sixième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice à Monsieur Vincent Paris, Directeur général

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général, et présentés dans ce rapport.

Septième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, à raison de son mandat et présentée dans ce rapport.

Huitième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, la politique de rémunération du Directeur général à raison de son mandat et présentée dans ce rapport.

Neuvième résolution

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs à raison de leur mandat

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, la politique de rémunération des administrateurs à raison de leur mandat et présentée dans ce rapport.

Dixième résolution

Fixation du montant total de la rémunération des administrateurs à raison de leur mandat, à hauteur de 500 000 € par exercice

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, fixe à 500 000 € par exercice le montant total de la rémunération des administrateurs à raison de leur mandat visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce à répartir par le Conseil d'administration.

Onzième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur André Einaudi pour une durée de quatre ans

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur André Einaudi viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur pour une période de quatre ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Douzième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Michael Gollner pour une durée d'un an

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur Michael Gollner viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de renouveler son mandat d'administrateur pour une période d'un an venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Treizième résolution

Renouvellement du mandat d'administratrice de Madame Noëlle Lenoir pour une durée de quatre ans

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administratrice de Madame Noëlle Lenoir viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administratrice pour une période de quatre ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Quatorzième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Luc Placet pour une durée de deux ans

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Luc Placet viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de renouveler son mandat d'administrateur pour une période de deux ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Quinzième résolution

Nomination de Monsieur Yves de Talhouët en qualité de nouvel administrateur pour une durée de trois ans

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de nommer comme nouvel administrateur Monsieur Yves de Talhouët pour une période de trois ans venant à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Seizième résolution

Renouvellement du mandat d'ACA Nexia en qualité de Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et constaté que les mandats de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet ACA Nexia et de Commissaire aux comptes suppléant de la Société Pimpaneau et Associés expirent à l'issue de la présente Assemblée, décide :

1. de renouveler pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du cabinet ACA Nexia, 31, rue Henri Rochefort 75017 Paris ;
2. de ne pas renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la Société Pimpaneau et Associés, 31, rue Henri Rochefort 75017 Paris, après avoir constaté, en application des dispositions de l'article L. 823-1 al. 2 du Code de commerce, que le Commissaire aux comptes titulaire est une personne morale pluripersonnelle.

Par ailleurs, l'Assemblée générale prend acte que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Jean-Louis Simon, 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie, arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2018 n'a pas été renouvelé lors de cette assemblée, après le constat, en application des dispositions de l'article L. 823-1 al.2 du Code de commerce, que le Commissaire aux comptes titulaire est une personne morale pluripersonnelle.

Dix-septième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, en application des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société, à procéder ou faire procéder, en une ou plusieurs fois, 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 ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées : 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 2021, à 513 692 500 euros correspondant à 2 054 770 actions ordinaires, ce montant maximum pouvant être ajusté pour tenir compte du montant du capital social au jour de la présente Assemblée générale ou d'opérations ultérieures ;
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente autorisation :

   3.1 décide que ces rachats pourront être effectués en vue :

   a) 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,

   b) 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,

   c) de conserver les actions rachetées (dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social à l'époque du rachat) 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,

   d) 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,

   e) d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, en application de la dix-huitième résolution soumise à l'Assemblée générale du 1er juin 2022, si elle est approuvée,

   f) 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,

   3.2 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 ;
4. décide que le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence ;
5. 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 ;
6. fixe à dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente autorisation et 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

Dix-huitième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration, d'annuler les actions que la Société aurait rachetées et réduction corrélative du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à annuler, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres détenues par la Société qui auraient été rachetées en application de toute autorisation conférée au Conseil d'administration sur le fondement de l'article susvisé, dans la limite de 10 % du capital apprécié à la date d'annulation des actions, par période de vingt-quatre mois ;
2. décide que le capital de la Société sera réduit en conséquence de l'annulation de ces actions, telle que décidée, le cas échéant, par le Conseil d'administration dans les conditions susvisées ;
3. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de réaliser la ou les opérations autorisées en vertu de la présente résolution, et notamment imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, modifier corrélativement les statuts et accomplir les formalités requises ;
4. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente autorisation et prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 50 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-132 et suivants, L. 22-10-49, et L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société, l'augmentation du capital social :
   - **1.1** en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, par l'émission :
     - **a)** d'actions ordinaires de la Société, ou
     - **b)** de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, ou
     - **c)** de titres de créances donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale, à titre gratuit ou onéreux,
   - **1.2.** les actions ordinaires seront libellées en euros ; les valeurs mobilières autres que les actions ordinaires seront libellées en euros, en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire, soit par compensation de créances liquides et exigibles, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées :
   - **2.1** le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 50 % du capital social en nominal (ci-après le « Plafond A1 ») – ou la contrevaleur de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, étant précisé :
     - **a)** que ledit capital sera apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration,
     - **b)** qu'il s'agit d'un plafond global sur lequel s'imputerait le montant des augmentations de capital qui seraient réalisées, le cas échéant, en application des délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux 20e, 21e, 23e, 24e et 25e résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale,
     - **c)** que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
   - **2.2** le montant des émissions des titres de créances qui, le cas échéant, seraient réalisées au titre de la présente délégation ne pourra excéder 2 milliards d'euros (ou la contrevaleur de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies) (ci-après le « Plafond TC »), étant précisé :
     - **a)** qu'il s'agit d'un plafond global sur lequel s'imputerait le montant des émissions de titres de créances qui seraient réalisées, le cas échéant, en application des délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux 20e, 21e, 23e, 24e et 25e résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale,
     - **b)** que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant de toute prime de remboursement au-dessus du pair,
     - **c)** et que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créances dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 228-36-A, L. 228-40 et L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce,
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
   - **3.1** prend acte que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution,
   - **3.2** décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, que le Conseil d'administration pourra instituer un droit de souscription à titre irréductible et à titre réductible et que, dans ce cas, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une

augmentation de capital telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés suivantes :

a) limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par la loi,

b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les actionnaires,

c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,

3.3 prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;

4. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi ;

5. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingtième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans le cadre d'offres au public autres que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20 % du capital social, limite ramenée à 10 % du capital social en l'absence de droit de priorité

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce et de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société, l'augmentation du capital social,

1.1 en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, par l'émission :

a) d'actions ordinaires de la Société,

b) de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, ou

c) de titres de créances donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale, à titre gratuit ou onéreux,

1.2 les actions ordinaires seront libellées en euros ; les valeurs mobilières autres que les actions ordinaires seront libellées en euros, en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire, soit par compensation de créances liquides et exigibles, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,

2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées :

2.1 le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 20 % du capital social ou la contrevaleur de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, étant précisé :

a) que ledit capital sera apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration,

b) que ce montant s'imputera sur le plafond A1 visé à la 19e résolution ci-dessus,

c) qu'en l'absence de droit de priorité instauré au bénéfice des actionnaires, l'augmentation de capital correspondante sera limitée à 10 % du capital social,

d) que ce plafond de 10 % du capital social (ci-après le « Plafond A2 ») est un plafond global applicable aux délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux 21e, 23e, 24e, et 25e résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale,

e) que, s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

2.2 le montant des émissions des titres de créances qui, le cas échéant, seraient réalisées au titre de la présente délégation s'imputera sur le Plafond TC visé à la 19e résolution ci-dessus,

3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

3.1 décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières à émettre par voie d'offre au public dans les conditions de la présente délégation, et délègue, par ailleurs, en application des dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, au Conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible pour les souscrire, dans le délai et selon les modalités et les conditions d'exercice qu'il fixera, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables,

3.2 décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés suivantes :

a) limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par la loi,

b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,

c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,

3.3 prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

4. décide que :
   - **4.1** le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'administration mettra en œuvre la délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence des dates de jouissance,
   - **4.2** étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent,
5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi ;
6. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, par voie d'offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital social par an

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 22-10-52, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce et du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société :
   - **1.1** en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, l'émission, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public au sens du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :
     - **a)** d'actions ordinaires de la Société,
     - **b)** de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, ou
     - **c)** de titres de créances donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale, à titre gratuit ou onéreux,
   - **1.2** les actions ordinaires autres que les actions ordinaires seront libellées en euros ; les valeurs mobilières seront libellées en euros, en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées :
   - **2.1** le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 10 % du capital social par an (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration), montant qui s'imputera sur les Plafonds A1 et A2 visés respectivement à la 19e et 20e résolution,
   - **2.2** les émissions de titres de créances qui, le cas échéant, seraient réalisées au titre de la présente délégation, seront limitées, au Plafond TC visé à la 19e résolution ci-dessus,
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
   - **3.1** décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre par voie d'offres au public dans les conditions de la présente délégation et d'en réserver la souscription aux catégories de personnes identifiées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,
   - **3.2** décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés suivantes :
     - **a)** limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par la loi,
     - **b)** répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
   - **3.3** prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
4. décide que :
   - **4.1** le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'administration mettra en œuvre la délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence des dates de jouissance,
   - **4.2** étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent,
5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi ;
6. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour déterminer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52

alinéa 2 du Code de commerce, pour chacune des émissions décidées en application des 20e et 21e résolutions ci-dessus :

1. autorise le Conseil d'administration à déroger aux modalités de fixation du prix d'émission fixées par les 20e et 21e résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :
   - **1.1** le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au plus bas des montants suivants, éventuellement diminué, dans chacun des quatre cas, d'une décote maximale de 10 % :
     - **a)** le cours moyen de l'action pondéré par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris sur une période maximale de six mois précédant le début de l'offre,
     - **b)** le cours moyen de l'action pondéré par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant le début de l'offre,
     - **c)** le cours moyen de l'action pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance sur le marché réglementé d'Euronext Paris au jour où le prix d'émission est fixé, ou
     - **d)** le dernier cours de clôture de l'action connu avant le début de l'offre,
   - **1.2** le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription défini à l'alinéa précédent,
   - **1.3** le montant nominal des émissions auxquelles s'appliquera la présente résolution ne pourra représenter plus de 10 % du capital social par période de 12 mois ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les termes prévus par la résolution au titre de laquelle l'émission initiale est décidée.
3. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour augmenter, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société, d'augmenter, s'il constate une demande excédentaire de souscription pour chacune des émissions décidées en application de la 19e résolution avec maintien du droit préférentiel de souscription et des 20e et 21e résolutions ci-dessus relatives à une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, le nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières à émettre, dans la limite des plafonds fixés par la résolution concernée, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, pendant un délai de 30 jours à compter de la clôture de la souscription de l'émission initiale et dans la limite de 15 % de ladite émission ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution dans les termes prévus par la résolution au titre de laquelle l'émission initiale est décidée ;
3. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-quatrième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-53, L. 22-10-54 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables :
   - **1.1** en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, l'émission :
     - **a)** d'actions ordinaires de la Société, ou
     - **b)** de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, ou
     - **c)** de titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,
   - **1.2** en rémunération des apports en nature constitués par des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, consentis à la Société, à titre gratuit ou onéreux,
   - **1.3** les actions ordinaires seront libellées en euros ; les valeurs mobilières autres que les actions ordinaires seront libellées en euros, en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire ou par compensation de créances liquides et exigibles ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées : le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 10 % du capital social ou la contrevaleur de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, étant précisé :
   - **2.1** que ledit capital sera apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration ;
   - **2.2** que ce montant s'imputera, suivant les cas, sur les Plafonds A1, TC et A2 visés respectivement aux 19e et 20e résolutions ci-dessus ;
   - **2.3** que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

3. décide de supprimer, en tant que de besoin, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation ;
4. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi ;
5. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-cinquième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-54, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société,
   - **1.1** en France ou à l'étranger, l'émission :
     - **a)** d'actions ordinaires de la Société,
     - **b)** de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une filiale, ou
     - **c)** de titres de créance de la Société donnant accès à des titres de la Société à émettre ou d'une Filiale,
   - **1.2** en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales (y compris de toute opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange ou pouvant y être assimilée), sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées : le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 10 % du capital social ou la contrevaleur de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, étant précisé :
   - **2.1** que ledit capital sera apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration,
   - **2.2** que ce montant s'imputera, suivants les cas, sur les Plafonds A1, TC et A2 visés respectivement aux 19e et 20e résolutions ci-dessus ;
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
   - **3.1** décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation,
   - **3.2** prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
4. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi ;
5. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-sixième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur le capital de la Société, l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ordinaires ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par la combinaison de ces deux modalités ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées : le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur au montant des comptes de réserves, primes, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, visés ci-dessus, existant lors de l'augmentation de capital ;
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence, décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions nouvelles ordinaires correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables ;
4. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi ;
5. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-septième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration, pour procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou nouvelles au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées dans la limite de 1,1 % du capital social, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1, L. 225-197-2 et suivants, L. 22-10-49, L. 22-10-59 et L. 22-10-60, L. 22-10-62 du Code de commerce et l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société soit d'actions à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou des mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 et L. 22-10-59 du Code de commerce) de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions définies à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;

2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées :

2.1 la présente autorisation ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 1,1 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date de la décision d'attribution prise par le Conseil d'administration),

2.2 étant précisé que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,

3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

3.1 le nombre d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 5 % du plafond de 1,1 % fixé à l'alinéa ci-dessus,

3.2 décide que :

a) l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans à compter de la décision d'attribution,

b) et que les bénéficiaires devront, si le Conseil d'administration l'estime utile ou nécessaire, conserver lesdites actions pendant la ou les durées librement fixées par le Conseil d'administration,

4. décide que, dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues par l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir et seront immédiatement cessibles ;

5. prend acte que, s'agissant des actions à émettre :

5.1 la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires à la partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes ainsi incorporées,

5.2 et la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires desdites actions, renonciation 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,

6. confère, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites fixées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment à l'effet :

6.1 d'arrêter l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,

6.2 de statuer sur les obligations de conservation, le cas échéant applicables en vertu de la loi, s'agissant des mandataires sociaux éligibles, conformément au dernier alinéa du II de l'article L. 225-197-1 et à l'article L. 22-10-59 du Code de commerce,

6.3 de fixer les dates et modalités d'attribution des actions, notamment la période à l'issue de laquelle ces attributions seront définitives ainsi que, le cas échéant, la durée de conservation requise,

6.4 et, en particulier, de déterminer les conditions liées à la performance de la Société, du Groupe ou de ses entités qui s'appliqueront à l'attribution des actions destinées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et, le cas échéant, celles qui s'appliqueraient à l'attribution des actions destinées aux salariés ainsi que les critères selon lesquels les actions seront attribuées, étant entendu qu'en cas d'attribution d'actions sans conditions de performance, celles-ci ne pourraient pas bénéficier au Directeur général de la Société et ne pourraient pas dépasser 10 % des attributions autorisées par l'Assemblée générale,

6.5 de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et,

a) 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,

b) et 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,

6.6 de prévoir, le cas échéant, la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires, étant précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,

6.7 plus généralement, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, de 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 et prendre toutes les

dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées ;

7. fixe à trente-huit mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente autorisation et prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-huitième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration, pour augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société et des sociétés liées, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise, dans la limite de 2 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, en application des dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même Code :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, l'émission :
   - **1.1** d'actions ordinaires, ou
   - **1.2** de titres de capital donnant accès 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 des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail (les « Bénéficiaires ») ;
2. arrête comme suit les limites des opérations ainsi autorisées :
   - **2.1** décide que la présente délégation de compétence ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 2 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration),
   - **2.2** étant précisé que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
3. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
   - **3.1** 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,
   - **3.2** 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 ;
4. décide que le prix de souscription des titres émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra être :
   - **4.1** ni supérieur à la moyenne des cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription décidée par le Conseil d'administration,
   - **4.2** ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le Conseil d'administration pourra moduler ou supprimer cette décote s'il le juge opportun afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
5. décide que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux Bénéficiaires, à titre gratuit, d'actions ou d'autres titres 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 mentionnée ci-dessus, 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 2 % du capital de la Société visé ci-dessus ;
6. 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, 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 :
   - **6.1** renonciation corrélative des actionnaires à la partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes ainsi incorporées,
   - **6.2** et 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,
7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment : accomplir tous actes et formalités pour constater les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, procéder aux modifications statutaires corrélatives et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire ;
8. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Vingt-neuvième résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

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. Rapport spécial du Conseil d'administration

RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPÉRATIONS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES – EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 dudit Code relatifs aux attributions d'actions gratuites.

1. Attributions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2021

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018, dans sa résolution 23, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des salariés ainsi que des mandataires sociaux de la Société et de son groupe, à des attributions gratuites d'actions, dans les conditions suivantes :

- bénéficiaires : salariés et/ou mandataires sociaux éligibles (au sens des articles L. 225-197-1 II alinéa 1 et L. 22-10-59-III du Code de commerce) de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'art. L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux ;
- montant maximum : le nombre maximum d'actions ne pourrait excéder 3 % du capital social au moment de la décision d'attribution ; avec un sous-plafond de 5 % du plafond de 3 % pour les attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société étant précisé que ce plafond de 3 % est commun à l'ensemble des autorisations d'émission données au Conseil en faveur des salariés et des mandataires sociaux ;
- durée de l'autorisation : 38 mois soit jusqu'au 12 août 2021.

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration du 26 mai 2021 a attribué 219 200 droits à actions gratuites de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, qu'il a désignés. Cette attribution est soumise à une condition de présence et des conditions d'acquisition reposant sur un objectif, comprenant des conditions de performance économique et une condition RSE. Les conditions de performance économique, comptant pour 90 % du plan, reposent sur trois critères de performance affectés du même poids (Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé de la Société, Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé de la Société en % du chiffre d'affaires et Flux net de trésorerie disponible consolidé de la Société), appréciés sur les exercices 2021, 2022 et 2023. La condition RSE, comptant pour 10 % du plan et dont l'atteinte sera mesurée au 31 décembre 2023, porte sur la féminisation des instances dirigeantes. Elle est déterminée par la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe (défini comme les deux niveaux hiérarchiques les plus élevés, niveaux 5 et 6).

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 2021

La décision suivante a été prise par le Directeur général agissant sur délégation du Conseil d'administration :

- Décision du Directeur général en date du 1er avril 2021 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 25 février 2021 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du Plan d'actions gratuites de performance mis en place par la société Sopra Steria Group SA le 16 février 2018 : attribution définitive de 67 680 actions d'une valeur nominale d'un euro au profit de 146 attributaires, par remise d'actions auto-détenues.

Il est précisé que le Directeur général a définitivement acquis à cette occasion 1 905 actions de performance au titre de son mandat dans la Société.

Le nombre d'actions gratuites de performance définitivement attribuées par la Société, en 2021, aux dix salariés de la Société non-mandataires sociaux, dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé est de :

	Nombre d'actions	**Valeur unitaire** *(cours de bourse d'ouverture au jour de l'attribution)*
Plan Sopra Steria du 16 février 2018	12 700	142,10 €

Le Conseil d'administration

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion détaillées dans la table de concordance aux pages 323 à 324 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société – présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 16 mars 2022

Cyril MALARGE

Directeur général

Index

Termes financiers	Page(s)
Achats	36, 46, 59, 116, 121 à 123, 125, 129, 130, 131, 136, 137, 140 à 143, 148, 149, 154, 162, 167, 170, 184, 227, 240, 245, 265, 319.
Acquisitions	4, 14, 21, 31 à 33, 38 à 40, 46, 52, 53, 62, 64, 68, 109, 110, 112, 152, 156, 160, 161, 167, 174, 175, 178, 179, 200, 203 à 205, 223, 224, 234, 248 à 250, 260, 311, 313.
Actif immobilisé	241, 248, 261.
Actifs de couverture	187, 191, 235.
Actionnariat	Sommaire, 4, 16, 33, 52, 53, 57, 72, 78, 81, 94, 112, 113, 177, 192, 193, 228, 245, 263, 273 à 284.
Actions gratuites	89, 177, 192, 193, 200, 226, 146, 252, 254, 255, 256, 278, 280, 302, 313.
Actions de performance	78, 82, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 94, 104, 192, 225, 245.
Administrateur	6, 25, 53 à 60, 64 à,67, 69, 70, 72, 74 à 89, 91, 96, 187, 193, 270, 277, 281, 286 à 291, 296, 298, 299, 304.
Administrateurs indépendants	6, 57, 59, 76, 77, 78, 277, 299.
Assemblée générale	Sommaire, 6, 16, 20, 32, 53 à 55, 57, 60 à 76, 78, 80 à 84, 87, 92, 95, 193, 225, 233, 236, 245, 155, 266, 268, 270, 276, 277 à 279, 283, 284, 286 à 313.
Assemblée générale des actionnaires	16, 20, 32, 53, 55, 75, 82, 284, 286, 287, 298, 325.
Assemblée générale extraordinaire	283, 288, 292, 296, 300, 305.
Assemblée générale mixte	76, 193, 245, 255, 276, 278, 283, 293, 294, 297,313.
Assemblée générale ordinaire	82, 83, 84, 95, 255, 286, 287, 292,296, 297, 302, 303, 392.
Attribution d'actions gratuites	192, 193, 255, 256, 302, 313.
Audits	40, 41, 42, 48, 233, 266.
Augmentation de capital	174, 280 à 282, 291, 296, 300, 302, 306 à 312.
Autorité des marchés financiers	45, 79, 211, 276, 278, 305.
Autres actifs	190, 195, 202, 209.
Autres dettes courantes	172, 183, 196, 199, 200, 212.
Autres passifs	195.
Avantages en nature	85, 86.
Avantages postérieurs à l'emploi	186 à 189, 191, 193,235, 256.
Bailleur	59, 206.
Brevets	248.
Capital social	20, 193, 225, 245, 255, 264, 274, 278 à 282, 293, 296, 300 à 303, 305 à 310, 312, 313.
Capitaux propres	Sommaire, 3, 32, 171 à 173, 177, 188, 189, 191, 193 à 195, 197, 208, 213, 217 à 221, 225, 226, 241, 245, 252, 255, 258, 267, 322.
Charges de personnel	170, 176, 184, 186, 191, 192, 240, 243.
Charges financières	183, 191, 192, 204, 210, 213.
Code de déontologie boursière	46, 143, 146.
Code Afep-Medef	Sommaire, 6, 52, 54, 78, 80, 81, 91, 92, 96, 277, 298, 302.
Comité d'audit	38, 47 à 50, 54, 55, 61, 65, 69, 70, 75 à 77, 79, 80, 84, 143, 233, 236, 237, 266, 268, 269, 298, 299.
Comité de direction	7, 35, 53, 68, 142.
Commissaires aux comptes	Sommaire, 1, 47, 49, 50, 76, 77, 88, 165, 166, 232 à 237, 266 à 271, 290, 292, 294, 297, 299, 303, 305 à 310, 312.
Comptabilité de couverture	212, 213, 216 à 219, 258, 259.
Comptes annuels	Sommaire, 1, 88, 90, 235, 239 à 271, 287, 296, 297, 303, 327.
Comptes consolidés	Sommaire, 49, 50, 89, 90, 165, 169 à 237, 257, 280, 287, 296, 297, 303, 327.
Conflits d'intérêts	55, 59, 75, 79, 144, 321.
Conseil d'administration	Sommaire, 2, 6 à 14, 20, 33, 35, 38, 47 à 50, 52 à 63, 65, 69 à 85, 87, 90 à 92, 95, 96, 105, 113, 115, 125, 141, 142, 144, 164, 192, 193, 228, 234 à 236, 245, 263, 267, 268, 270, 271, 275, 277, 278, 280, 281, 283, 284, 286 à 292, 294, 296 à 313, 325, 326.
Contrat de liquidité	216, 225, 252, 278, 294, 300, 305.
Contrôle interne	Sommaire, 14, 36, 37 à 50, 56, 76, 77, 143, 144, 150, 153, 164, 166, 234, 236, 237, 267 à 269, 288, 294, 323.

Termes financiers	Page(s)
Conventions réglementées	Sommaire, 53, 75, 76, 79, 88, 270, 271
Couverture de flux de trésorerie	217, 218.
Crédit d'impôt	28, 63, 198, 199, 247.
Attestation du responsable du document d'enregistrement universel	Sommaire, 314.
Dettes financières	172, 195, 206, 211, 212, 214 à 216, 218, 219, 222, 223, 226, 241, 246, 257 à 261.
Dettes fournisseurs	239, 242, 259, 260, 265.
Développement Durable	29, 36, 78, 100, 105, 108, 123, 125, 143, 147, 149, 150, 153, 165, 319, 324.
Direction générale	2, 7, 14, 20, 35, 36, 38, 39, 45 à 50, 52, 53, 55, 56, 68, 70, 78, 80, 105, 115, 116, 143 à 150, 267, 271, 288, 289, 290, 321.
Directoire	64, 289.
Dispositif de gestion des risques	45.
Dividendes	20, 173, 174, 193, 200, 207, 223, 225, 242, 246, 252, 284, 322, 324.
Documents accessibles au public	Sommaire, 294.
Écart de conversion passif	241, 248, 260.
Écarts actuariels	171, 256.
Effectifs	Sommaire, 8, 12, 31, 32, 33, 43, 84, 110, 117, 151, 152, 161, 164, 177, 186, 246.
Émetteur	74, 126.
Engagements hors bilan	77, 228, 262, 263.
Taux de change	31, 32, 177, 178, 216, 318.
Frais de Recherche et Développement	248, 249.
Franchissement de seuil	276, 324..
Gestion des risques	Sommaire, 6, 14, 38, 44 à 48, 56, 57, 68, 76, 77, 133, 141, 143, 144, 166, 210, 212, 214, 219, 236, 243, 259, 268, 288, 323.
Gouvernement d'entreprise	Sommaire, 51 à 96, 104, 236, 268, 277, 297, 298, 303, 304, 321, 325 à 327.
Gouvernance	Sommaire, 6 à 8, 24, 35, 38, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 52 à 81, 84, 87, 96, 97, 100, 103, 105, 106, 108, 114, 116, 123, 125, 135, 136, 139, 140, 141, 143, 145, 147, 153, 155, 277, 286, 288, 299, 319, 321, 325.
Immobilisations incorporelles	172, 177, 181, 195, 200, 202, 203, 222; 241, 248.
Impôts différés actifs	172, 195, 196.
Indemnités de fin de contrat de travail	193.
Instruments de couverture	187, 212,
Instruments financiers	213, 217 à 220.
Intégration fiscale	247.
Investissements	27 à 29, 31, 33, 39, 41, 59, 65, 123, 125, 132, 133, 177, 199, 204, 222, 223, 225, 251, 257, 260, 318 à 320.
Jetons de présence	246, 298.
Juste valeur	94, 171, 174, 177, 179, 188 à 191, 193, 197, 203, 207 à 209, 211 à 213, 217, 219, 220, 234, 235, 256, 258, 259.
Méthodes comptables	49, 50, 176, 177, 223, 236, 243, 269, 321, 322.
Opérations sur titres	Sommaire, 173, 281.
Options de souscription	88, 90, 227.
Organigramme	Sommaire, 34, 105, 152, 243.
Pactes d'actionnaires	Sommaire, 276, 282.
Paiements fondés sur des actions	173.
Participations	4, 112, 178, 198, 202, 221, 227, 243, 246, 250 à 252, 255, 261, 267, 270, 275 à 277, 282, 289, 291, 321, 323, 326.
Participation et intéressement	240.
Parties prenantes	Sommaire, 2, 4, 9, 11, 13, 27, 29, 31, 40, 52, 56, 63, 92, 98 à 100, 103, 119, 120, 124, 125, 134 à 149, 154, 319.
Passifs éventuels	176, 209, 263.
Perte de valeur	201, 202, 207, 208, 234.
Président (Pierre Pasquier)	Sommaire, 2, 6, 35, 39, 48, 50, 52 à 56, 59 à 67, 69, 71, 72, 75 à 79, 81, 82, 85, 87, 91, 92, 94 à 97, 106, 140, 141 ; 143 , 148, 193, 270, 271, 277, 286 à 291, 296, 297, 299, 302, 304.
Principaux marchés	22, 320.
Prix d'exercice	199, 206, 226, 277.
Procédures de contrôle interne	47, 165, 234, 267, 288, 294, 323.

Termes financiers	Page(s)
Procès-verbal	312.
Programme de rachat d'actions	Sommaire, 278, 279.
Provisions	170, 172, 174, 176, 177, 183, 185, 195, 206, 209, 215, 222, 223, 240 à 242, 248, 250, 255, 256 à 258, 260, 264, 267, 318, 321.
Rapport financier annuel	Sommaire, 1, 235, 236, 293, 327.
Ratio de couverture	214, 258.
Recherche et Développement	28, 133, 137, 248, 249.
Règlement intérieur	52, 53, 56, 75 à 79, 143, 286 à 288, 290.
Regroupements d'entreprises	133, 179, 200, 201, 209.
Rémunération des dirigeants	81, 82, 95, 289.
Rémunération fixe	81 à 86, 92, 111, 289, 325.
Rémunération variable	56, 58, 78, 81 à 86, 91, 92, 94 à 96, 111, 297, 325.
Responsabilité civile	45.
Responsabilité sociétale	106, 164.
Ressources humaines	4, 6, 7, 14, 25, 29, 31 à 33, 35, 36, 38 à 41, 43, 44, 46, 48, 50, 56, 57, 67, 98, 107, 112, 133, 142, 143, 148, 164, 181, 203, 318.
Retraites	187, 191, 209, 222, 256, 275, 318, 321.
Risque de contrepartie	216.
Risque de liquidité	176, 214, 243.
Risque de taux	217, 218.
Risques environnementaux	2, 177.
Statuts	Sommaire, 20, 56, 75, 79, 276, 282, 283, 286 à 292, 294, 298, 300, 304, 306, 311, 322, 326.
Stock-options	170, 174, 177, 192, 193, 281, 318, 321.
Table de concordance	Sommaire, 1, 120, 150, 152 à 154, 314, 320 à 327.
Taux d'actualisation	187 à 191, 201, 202, 207, 234, 235, 246, 256, 267, 268.
Tests de dépréciation	77, 201, 202, 234, 235, 249.
Trésorerie	Sommaire, 13, 15, 31 à 33, 49, 77, 89, 90, 92, 94, 133, 171, 172, 174, 177 à 179, 182, 185, 187, 190 à 192, 197, 201, 202, 208, 210 à 220, 222 à 224, 228, 234, 235, 239, 242, 250, 258, 267, 302, 313, 318, 321 à 323.
Unités génératrices de trésorerie	77, 201, 202, 234.
Valeur recouvrable	177, 197, 202, 207, 208, 234, 235.
Termes opérationnels	
Big Data	28.
Cloud	10, 11, 22 à 25, 27 à 30, 35, 40, 42, 77, 79, 101, 103, 133, 136, 137, 139, 140.
Cybersécurité	4, 11, 21, 23, 24, 28, 29, 32, 33, 35, 40, 41, 45, 100, 101, 103, 139, 140, 179, 181, 233, 266, 293.
Digital	3 à 5, 10, 11, 13, 21, 23 à 33, 36, 42, 43, 61, 63, 98, 102 à 104, 107, 111, 125, 134, 136, 137, 140, 178, 179, 233, 266, 293, 318.
Effectifs	Sommaire, 8, 12, 31 à 33, 43, 84, 109, 112, 116, 126, 128, 130, 131, 150, 151, 160, 163, 177, 186, 246.
Mobile	23, 25, 27, 28, 40, 111, 148.
Offshore	30, 36.
Services	Sommaire, 4 à 4, 6, 7, 10, 12 à 14, 21 à 33, 35, 36, 38 à 42, 46, 56, 57, 60, 64, 69, 71, 76, 77, 100 à 102, 104, 120 à 126, 128 à 134, 136 à 139, 141, 148, 150, 151, 160, 164, 166, 167, 176, 178, 181 à 184, 187 à 193, 195, 197, 206, 227, 229, 230, 232, 233, 244, 245, 246, 252, 256, 266, 274, 278, 300, 305, 318, 319.
Solutions	3 à 5, 12, 21, 23 à 32, 35, 40 à 42, 64, 99 à 102, 110, 116, 122, 124 à 126, 130, 131, 133 à,139, 144,148, 151, 160, 166, 167, 179 à 184, 203, 209, 224, 229 à 233, 243, 245, 248, 249, 266, 282, 293.
Transformation numérique	4, 10, 21, 23, 25, 28, 36, 39, 40, 43, 70, 71, 74, 98 à 100, 107, 108, 113, 135, 138.

Glossaire

Acronymes

- AMF : Autorité des marchés financiers (France)
- ANSSI : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
- 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
- DevSecOps : Development – Security – Opérations
- DLP : *Data Loss Prevention*/Prévention contre la perte de données
- DPEF : Déclaration de Performance Extra-financière
- DRM : *Digital Rights Management*/Gestion des droits numériques
- DSI : Direction des services informatiques
- ESN : Sociétés de services numériques
- Fédéeh : Fédération Étudiante pour une Dynamique Études et Emploi avec un Handicap
- GAFA : (Google, Apple, Facebook, Amazon) Géants du Web
- ILO : International Labour Organization
- LPM : Loi programmation militaire (Loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013)
- NIS : *Network Information System*
- OIT : Organisation Internationale du Travail
- ONU : Organisation des Nations Unies
- PaaS : *platform as a service*/plate-forme en tant que service
- PLM : *Product Lifecycle Management*/Gestion du cycle de vie des produits
- RGPD : Règlement général sur la protection des données
- RH : Ressources Humaines
- RSSI : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
- SaaS : *software as a service*/logiciel en tant que service
- SOC : *Security Opérations Center*
- UX : user experience/expérience utilisateur
- WEPs : « *Women Empowerment Principles* » Principes d'Autonomisation des Femmes

Indicateurs alternatifs de performance

- **Chiffre d'affaires retraité** : chiffre d'affaires de l'année précédente retraité de façon à l'exprimer sur la base du périmètre et des taux de change de l'année en cours.
- **Croissance organique du chiffre d'affaires** : croissance de l'activité entre le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires retraité de la même période de l'exercice précédent.
- **EBITDA** : cet indicateur, tel que défini dans le Document d'enregistrement universel, correspond au Résultat opérationnel d'activité consolidé majoré des dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité.
- **Résultat opérationnel d'activité** : cet indicateur, tel que défini dans le Document d'enregistrement universel, correspond au Résultat opérationnel courant retraité de la charge relative au coût des services rendus par les bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.
- **Résultat opérationnel courant** : cet indicateur correspond au résultat opérationnel avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels qui correspondent à des produits et des charges opérationnelles 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.
- **Taux d'intercontrats :** nombre de jours entre deux contrats hors formation, maladie, congés, avant-vente sur le nombre total de jours productibles.

Responsabilité d'Entreprise

- **Objectifs de Développement Durable (ODD) ou *Sustainable Development Goals*** (SDG) des Nations Unies : Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies sont 17 objectifs mondiaux que les États s'engagent à atteindre au cours des 15 prochaines années (2015-2030). Ils portent sur une multitude de domaines allant de la protection de la planète à l'édification d'un monde plus pacifique, en passant par la garantie donnée à tous de pouvoir vivre en sécurité et dans la dignité. Ces objectifs font partie d'un programme de développement visant à aider en priorité les plus vulnérables, en particulier les enfants et les femmes.

  https://www.unicef.fr/dossier/objectifs-de-developpement-durable-odd
- **Matrice de matérialité** : L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise et ses parties prenantes, et est représentée graphiquement sous la forme d'une matrice, qui positionne ces enjeux selon leur importance pour l'entreprise en abscisse et pour ses parties prenantes externes en ordonnée.
- **Matérialité** : Le degré de matérialité choisi transcrit la manière dont l'enjeu est capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, sa réputation, ou sa santé financière.
- **Gaz à effet de serre (GES)** : Les gaz à effet de serre sont des composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre et contribuent à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.
- ***Science Based Targets initiative* (SBTi)** : L'organisme de référence international *Science Based Targets initiative* propose des modèles mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES.
- **CDP** : organisme à but non lucratif qui opère le système mondial de publication des impacts environnementaux pour le compte d'investisseurs, entreprises, États, régions et villes.
- ***Task Force for Climate-related Financial Disclosure*** (TCFD) : le TCFD est un groupe de travail centré sur les informations financières liées au climat, créé dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20. Il représente un des développements les plus importants dans le domaine du reporting climat des entreprises.
- **Zéro émission nette :** Le terme Zéro émission nette signifie que toutes les émissions de gaz à effet de serre produites par une organisation tout au long de sa chaîne de valeur sont retirées de l'atmosphère à l'aide de projet de capture d'émission ramenant le solde à zéro.
- ***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 l'énergie non incluse dans les catégories 1 et 2, les achats de produits et de services, l'immobilisation des biens, les déchets, le transport de marchandise amont, les déplacements professionnels, les actifs en *leasing* amont, les investissements, le transport des visiteurs et des clients, le transport des marchandises aval, l'utilisation des produits vendus, la fin de vie des produits vendus, la franchise aval, le leasing aval et les déplacements domicile travail.
- ***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.
- ***Climate Disclosure 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. Le CDSB a bâti un cadre de reporting portant sur les 12 recommandations suivantes :
- **CDSB/REQ-01 Gouvernance** : Les communications doivent décrire la gouvernance des mesures, de la stratégie et de l'information en matière d'environnement,
- **CDSB/REQ-02 Politiques, stratégie et objectifs environnementaux de la Direction** : Les communications doivent faire état des politiques, de la stratégie et des objectifs environnementaux de la Direction, y compris les indicateurs, les plans et les délais utilisés pour évaluer les performances,
- **CDSB/REQ-03 Risques et opportunités** : Les informations fournies doivent expliquer les risques et opportunités environnementaux significatifs, actuels et anticipés, qui concernent l'organisation,
- **CDSB/REQ-04 Sources d'impact environnemental** : Les résultats quantitatifs et qualitatifs, ainsi que les méthodologies utilisées pour les préparer, sont communiqués de manière à refléter les sources matérielles d'impact environnemental,
- **CDSB/REQ-05 Analyse des performances et analyse comparative** : Les communications comprennent une analyse des informations publiées dans le REQ-04 par rapport à tout objectif de performance fixé et aux résultats communiqués au cours d'une période précédente,
- **CDSB/REQ-06 Perspectives** : La Direction doit résumer ses conclusions sur l'effet des impacts environnementaux, des risques et des opportunités sur les performances et la position futures de l'organisation,
- **CDSB/REQ-07 Limite organisationnelle** : Les informations environnementales sont préparées pour les entités situées dans le périmètre de l'organisation ou du groupe pour lequel le rapport principal est préparé et, le cas échéant, distinguent les informations communiquées pour les entités et les activités situées en dehors de ce périmètre,
- **CDSB/REQ-08 Politiques de reporting** : Les communications mentionnent les dispositions en matière d'établissement de rapports utilisées pour préparer les informations environnementales et confirment (sauf au cours de première année de reporting) qu'elles ont été utilisées de manière cohérente d'une période de référence à l'autre,
- **CDSB/REQ-09 Période de référence** : Les informations doivent être fournies sur une base annuelle,
- **CDSB/REQ-10 Rectifications** : Les publications doivent signaler et expliquer tout rectification de l'exercice précédent,
- **CDSB/REQ-11 Conformité** : Les communications doivent comprendre une déclaration de conformité avec le cadre du CDSB,
- **CDSB/REQ-12 Assurance** : Si une assurance est fournie quant à la conformité des informations environnementales déclarées dans le cadre du CDSB, elle doit être incluse dans la déclaration de conformité de la REQ-11 ou faire l'objet d'un renvoi à celle-ci.

Table de concordance du Document d'enregistrement Universel 2021

Informations requises par les annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (CE) n°2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma du Document d'Enregistrement Universel

		Page	Chapitre
1.	**Personnes responsables**		
1.1	Identité des personnes responsables	292	8
1.2	Déclaration des personnes responsables	314	-
1.3	Attestation ou rapport des personnes intervenant en qualité d'experts	N/A	N/A
1.4	Informations provenant d'un tiers	N/A	N/A
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	1	-
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Identité des contrôleurs légaux	292	8
2.2	Changement éventuel	N/A	N/A
3.	**Facteurs de risque**	**14 ; 37-44**	**Présentation intégrée ; 2**
4.	**Informations concernant la Société**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	20	1
4.2	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	20	1
4.3	Date de constitution et durée de vie	20	1
4.4	Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	20	1
5.	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	3 ; 10-11 ; 23-28	Présentation intégrée ; 1
5.2	Principaux marchés	10 ; 22	Présentation intégrée; 1
5.3	Evènements importants dans le développement des activités	33 ; 228 ; 263	1 1 ; 5 ; 6
5.4	Stratégie et objectifs	13 ; 28-31	Présentation intégrée ; 1
5.5	Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	248-249	6
5.6	Déclaration sur la position concurrentielle	22	1
5.7	Investissements	21 ; 33 ; 178-179	1 ; 5
5.7.1	Investissements importants réalisés	21 ; 33 ; 178-179	1 ; 5
5.7-2	Principaux investissements en cours ou à venir	N/A	N/A
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	206-208 ; 227	5
5.7.4	Questions environnementales pouvant influer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	8-9 ; 120-134	Présentation intégrée ; 4
6.	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description sommaire du Groupe	35-36	1
6.2	Liste des filiales importantes	34 ; 229-231 ; 252	1 ; 5 ; 6
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière		
7.1.1	Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	3 ; 8-9 ; 12 ; 15 ; 31-33 ; 155-162 ; 169-232 ; 239-265	Présentation intégrée ; 1 ; 4 ; 5 ; 6
7.1.2	Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	28 ; 28-31 ; 138 ; 257-258	Présentation intégrée ; 1 ; 4 ; 6
7.2	Résultat d'exploitation		
7.2.1	Facteurs importants, évènements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	N/A	N/A
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	N/A	N/A

		Page	Chapitre
8. Trésorerie et capitaux			
8.1	Informations sur les capitaux	173 ; 225-227 ; 255	5 (note 14) ; 6
8.2	Flux de trésorerie	174 ; 222-224 ; 250-251	5 (note 13) ; 6
8.3	Besoins de financement et structure de financement	210-221	5 (note 12)
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
8.5	Sources de financement attendues	N/A	N/A
9. Environnement règlementaire			
	Description de l'environnement réglementaire pouvant influer sur les activités de la Société	45-49	2
10. Informations sur les tendances			
10.1	Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	N/A	N/A
10.2	Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	N/A	N/A
11. Prévisions ou estimations du bénéfice			
11.1	Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	13 ; 31	Présentation intégrée ; 1
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	13 ; 31	Présentation intégrée ; 1
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	1 ; 318	-
12. Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale			
12.1	Informations concernant les membres	6-7 ; 35 ; 52-74	Présentation intégrée ; 1 ; 3
12.2	Conflits d'intérêts	74 ; 79-80	3
13. Rémunération et avantages			
13-	Rémunération versée et avantages en nature	81-95 ; 193	3 ; 5
13-2	Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	186-192 ; 194 ; 255-257 ; 262-263	5 ; 6
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction			
14.1	Date d'expiration des mandats	54-55 ; 60-74	3
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	53-54 ; 74	3
14.3	Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	76-79	3
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	52 ; 96	3
14.5	Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	54	3
15. Salariés			
15.1	Nombre de salariés	3 ; 12 ; 32 ; 108-109 ; 155-157 ; 186 ; 246	Présentation intégrée ; 1 ; 4 ; 5 ; 6
15.2	Participations et stock-options	192-193 ; 245-246 ; 275	5 ; 6 ; 7
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	245-246 ; 275	7
16. Principaux actionnaires			
16.	Actionnaires détenant plus de 5% du capital	4 ; 275	Présentation intégrée ; 7
16.2	Existence de droits de vote différents	275 ; 276 ; 291	7 ; 8
16.3	Contrôle direct ou indirect	4 ; 275 ; 277-278	Présentation intégrée ; 7
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	277-278	7

		Page	Chapitre
17.	**Transactions avec les parties liées**	**227**	**5 (note 15)**
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société**		
18.1	Informations financières historiques	1	
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	169-237 ; 239-271	5 ; 6
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3	Normes comptables	176-178 ; 243-244	5 ; 6
18.1.4	Changement de référentiel comptable	N/A	N/A
18.1.5	Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	169-232 ; 243-265	5 ; 6
18.1.6	États financiers consolidés	169-232	5
18.1.7	Date des dernières informations financières	169-232 ; 243-265	5 ; 6
18.2	Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	N/A	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18-3-1	Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	233-237 ; 266-271	5 ; 6
18-3-2	Autres informations auditées	N/A	N/A
18.3.3	Informations financières non auditées	N/A	N/A
18.4	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18-5	Politique de distribution de dividendes		
18.5.1	Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	284	7
18.5.2	Montant du dividende par action	3 ; 11 ; 15 ; 32 ; 284 ; 297 ; 303	Présentation intégrée ; 1 ; 7 ; 9
18.6	Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	211-212 ; 261-263	5 ; 6
18.7	Changement significatif de la situation financière	N/A	N/A
19.	**Informations complémentaires**		
19.1	Informations sur le capital social	275-276 ; 280	7
19.1.1	Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	225 ; 245 ; 255 ; 280	5 ; 6 ; 7
19.1.2	Informations relatives aux actions non représentatives du capital	192-193 ; 280	5 ; 7
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	278-279	7
19.1.4	Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	282	7
19.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	282-283	7
19.1.6	Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	79-80	3
19.1.7	Historique du capital social	280	7
19-2	Acte constitutif et statuts	286-292	8
19.2.1	Registre et objet social	20	1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	282-283	7
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	282-283	7
20.	**Contrats importants**	**39**	**2**
21.	**Documents disponibles**	**294**	**8**

Table de concordance du Rapport de gestion 2021

ELEMENTS REQUIS	TEXTES DE REFERENCE	PAGES	CHAPITRES
1. SITUATION ET ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ			
Situation de la société et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	Code de commerce Articles L. 225-100-1, I.,1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26	31-33 ; 169-232 ; 239-265	1 ; 5 ; 6
Indicateurs clés de performance de nature financière	Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,2°	3 ; 11-13 ; 15 ; 31-33	Présentation intégrée ; 1
Indicateurs clés de performance non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,2°	8-9 ; 11 ; 101-103 ; 155-162	Présentation intégrée ; 4
Evènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Code de commerce Articles L. 232-1, II et L. 233-26	33 ; 228 ; 263	1 ; 5 ; 6
Succursales existantes	Code de commerce Article L. 232-1, II	34 ; 229-231; 252	1 ; 5; 6
Prise de participation dans une société ayant son siège social en France sur le territoire français	Code de commerce Article L. 233-6 al. 1	33 ; 178-179	1 ; 5
Aliénation des participations croisées	Code de commerce Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19	N/A	N/A
Evolution prévisible de la situation de la société et perspectives d'avenir	Code de commerce Articles L. 232-1, II et L.233-26	13 ; 31-33 ; 134	Présentation intégrée ; 1 ; 4
Activités en matière de recherche et de développement	Code de commerce Articles L. 232-1, II et L.233-26	28 ; 248-255	1 ; 6
Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des 5 derniers exercices	Code de commerce Article R. 225-102	264	6
Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients	Code de commerce Article L 441-4 et D. 441-6	265	6
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Code monétaire et financier Articles L. 511-6 al 2 et R. 511-2-1-3	N/A	N/A
2. CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES			
Principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,3°	14 ; 38-44 ; 210-221	Présentation intégrée ; 2 ; 5
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire	Code de commerce Article L. 22-10-35,1°	124-125	4
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Code de commerce Article L. 22-10-35, 2°	45-49	2
Objectifs et politique en matière de couverture de chaque catégorie de transaction et exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Les indications comprennent l'utilisation par la société des instruments financiers	Code de commerce Article L. 225-100-1, I.,4°	210-221 ; 258-259	5 ; 6
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre	Code de commerce Article L. 225-102-4	148-149	4

ELEMENTS REQUIS	TEXTES DE REFERENCE	PAGES	CHAPITRES
3. ACTIONNARIAT ET CAPITAL			
Structure, évolution du capital de la société et franchissement de seuils	Code de commerce Article L. 233-13	4 ; 275-276	Présentation 7
Acquisition et cession par la société de ses propres actions	Code de commerce Article L. 225-211 et R 225-160	281-282	7
Etat de la participation des salariés au capital social	Code de commerce Article L. 225-102 alinéa 1	275-276	7
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès a u capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Code de commerce Articles R. 228-90 et R 228-91	278-279	7
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	Code monétaire et financier Article L. 621-18-2 et R 621-43-1 Règlement AMF Article 223-26	281	7
Montant des dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	Code général des impôts Article 243 bis	284	7
4. DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIERE (DPEF)			
Modèle d'affaires	Code de commerce Articles L.225-102-1 et R.225-105	10-11	Présentation intégrée
Description des principaux risques liés à l'activité de la société	Code de commerce Articles L.225-102-1 et R. 225-105, I.1°	14 ; 38-44 ; 124-125	Présentation intégrée ; 2 ; 4
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption et à l'évasion fiscale (description des politiques appliquées par la société)	Code de commerce Art. L.225-102-1,III, L. 22-10-36 R. 225-105, I, 2° et R 22-10-29	97-167	4
Résultats des politiques appliquées par la société ou le groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I.3°	101-141 ; 155-162	4
Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 1°	107-119	4
Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 2°	120-134	4
Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 3°	135-149	4
Informations relatives à la lutte contre la corruption et actions mises en œuvre pour prévenir les corruptions	Code de commerce Articles L .225-102-1 et R. 225-105, II, B, 1°	79-80 ; 143-146	3 ; 4
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Code de commerce Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, B, 2°	107 ; 135 ; 141-146	4
Informations spécifiques installations SEVESO	Code de commerce Article L. 225-102-2	N/A	N/A
Attestation de l'organisme tiers indépendant	Code de commerce Art. L.225-102-1 III et R.225-105-2	163-165	4
Publication du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (CAPEX), des dépenses d'exploitation (OPEX) des activités économiques éligibles à la taxonomie	Art 8 du règlement taxonomie 2020/852 et acte délégué du 6 juillet 2021	132-133	4
5. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES REQUISES POUR L'ETABLISSEMENT DU RAPPORT DE GESTION			
Informations fiscales complémentaires	Code général des impôts Articles 223 quater et 223 quinquies	144 ; 194-196 ; 247-248	4 ; 5 ; 6
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Code de commerce Article L 464-2	N/A	N/A

Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2021

RUBRIQUES	TEXTES DE REFERENCES	PAGES	CHAPITRES
1. Informations sur les rémunérations			
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Code de commerce Article L. 22-10-8, I., alinéa 2	81-86	3
Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,1°	85-91	3
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,2	82-85 ; 86 ; 89	3
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Code de commerce Article L. 22-10-9, I., 3°	83	3
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,4°	81-85	3
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,5	85-88	3
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations **moyenne** et **médiane** des salariés de la société	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,6	92-95	3
Evolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,7°	92-95	3
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,8°	81-87	3
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L 22-10-34	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,9°	95	3
Ecart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,10°	85-91	3
Application des dispositions du second alinéa de l'article L.225-45 du code de commerce	Code de commerce Article L. 22-10-9, I.,11°	N/A	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Code de commerce Article L. 225-185 et L. 22-10-57	85-91	3
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Code de commerce Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59	84 ; 89 ; 192-193 ; 256 ; 281 ; 311-313	3 ; 5 ; 6 ; 7 ; 9
2. Informations sur la gouvernance			
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	Code de commerce Article L.225-37-4, 1°	60-74	3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Code de commerce Article L.225-37-4, 2°	53-54 ; 270-271	3 ; 6
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital	Code de commerce Article L.225-37-4, 3°	281-282	7
Modalités d'exercice de la direction générale	Code de commerce Article L.225-37-4, 4°	7 ; 35 ; 52-53 ; 289-290	Présentation intégrée ; 1 ; 3 ; 8
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Code de commerce Article L. 22-10-10-1°	6 ; 54-80	Présentation intégrée ; 3
Politique de diversité et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Code de commerce Article L. 22-10-10-2°	6 ; 55-56	Présentation intégrée ; 3
Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	Code de commerce Article L. 22-10-10-3°	52-53 ; 289-290	3 ; 8

RUBRIQUES	TEXTES DE REFERENCES	PAGES	CHAPITRES
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Code de commerce Article L. 22-10-10-4°	52 ; 96	3
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale	Code de commerce Article L. 22-10-10-5°	290-292	8
Procédure d'évaluation des conventions courantes et sa mise en œuvre	Code de commerce Article L. 22-10-10-6°	80	3
3. Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	**Code de commerce Article L. 22-10-11**		
Structure du capital de la société		275	7
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce		280	7
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		280	7
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits spéciaux et la description de ceux-ci		280	7
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		280	7
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société		277 ; 280	7
Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions		278-279 ; 286-289	7 ; 8
Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts		N/A	N/A
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 d'achat ou d'échange		N/A	N/A

Table de concordance du Rapport Financier Annuel 2021

RUBRIQUES	ARTICLES	PAGES	PRESENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL	L.451-1-2 du Code Monétaire et Financier ; L.222-3 du règlement général de l'AMF		
1. COMPTES ANNUELS		**239-271**	**6**
2. COMPTES CONSOLIDES		**169-237**	**5**
3. RAPPORT DE GESTION		**Cf Table de concordance du Rapport de gestion**	
4. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		**Cf Table de concordance du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise**	
5. DECLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL		**314**	**-**
6. RAPPORTS DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDES		**233-237 ; 266-269**	**5 6**

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Published by
Labrador

Pour en savoir plus,
rendez-vous sur www.soprasteria.com

Société anonyme au capital de 20 547 701 € — 326 820 065 RCS Annecy
Siège Social : PAE les Glaisins - Annecy-le-Vieux — FR 74940 Annecy
Direction Générale : 6 Avenue Kleber — FR 75116 Paris

Sopra Steria 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