

Document d'enregistrement universel 2020

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.

The world is how we shape it*

sopra  steria

Présentation intégrée de Sopra Steria		1	6. Comptes annuels 2020 de la société mère	RFA	229
Message du Président		2	Compte de résultat		230
Chiffres clés 2020		3	Bilan		231
L'histoire et le projet d'entreprise		4	Tableau de flux de trésorerie		232
Notre mission et nos valeurs		5	1. Description de la Société		233
Gouvernance		6	2. Faits majeurs		233
Responsabilité d'entreprise		7	3. Principes comptables		234
Modèle d'affaires et...	RFA	8	4. Notes relatives au compte de résultat		234
... Chaîne de création de valeur		9	5. Notes relatives au bilan		240
Répartition de l'activité et des effectifs		10	6. Autres informations		254
Stratégie & Ambitions		11	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels		258
Gestion des risques		12	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées		262
Performance financière		13			
Dialogue avec les investisseurs		14			
1. Description de l'activité et de la stratégie	RFA	17	7. Capital et actionariat	RFA	265
1. Carte d'identité de Sopra Steria Group		18	1. Informations générales		266
2. Histoire de Sopra Steria Group		19	2. Répartition du capital		267
3. Le marché des services du numérique		20	3. Participation des salariés au capital		268
4. Activités de Sopra Steria		21	4. Droits de vote		268
5. Stratégie et objectifs		26	5. Franchissements de seuils		268
6. Résultats annuels 2020		29	6. Pactes d'actionnaires		269
7. Évolutions postérieures à la clôture		31	7. Contrôle		269
8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2020		32	8. Programme de rachat d'actions		270
9. Organisation du Groupe		33	9. Évolution du capital		272
2. Facteurs de risque et contrôle interne	RFA	35	10. Titres donnant accès au capital - dilution potentielle		272
1. Facteurs de risque		36	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		273
2. Assurances		43	12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixtes du 12 juin 2018 et 9 juin 2020		273
3. Contrôle interne et gestion des risques		44	13. Informations prescrites par l' Article L. 22-10-11 du Code de Commerce relative aux offres publiques d'achat ou d'échanges		274
4. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière		49	14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris		275
3. Gouvernement d'entreprise	RFA	51	15. Évolution du cours de l'action		276
1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance		52	16. Dividende par action		276
2. Politique de rémunération		81			
3. Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux		85	8. Informations complémentaires	RFA	277
4. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef		96	1. Actes constitutifs et statuts		278
4. Responsabilité d'Entreprise	RFA	97	2. Responsable du Document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes		285
Message du Directeur général		98	3. Calendrier indicatif de publication des résultats		285
1. Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée		99	4. Liste des informations réglementées publiées en 2020		286
2. Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé		106	5. Documents accessibles au public		287
3. Responsabilité Sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif		115	9. Assemblée générale	RFA	289
4. Responsabilité Environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur		122	1. Ordre du jour		290
5. Éthique et Conformité		132	2. Présentation des résolutions		291
6. Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB		137	3. Texte des projets de résolutions		295
7. Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux		141	4. Rapport spécial du Conseil d'administration		301
8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion		153			
5. Comptes consolidés 2020	RFA	157	ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL		302
État du résultat net consolidé		158	INDEX		303
État du résultat global consolidé		159	GLOSSAIRE		307
État de la situation financière consolidée		160	TABLE DES CONCORDANCES		309
État des variations des capitaux propres consolidés		161			
Tableau des flux de trésorerie consolidés		162			
Notes aux états financiers consolidés		163			
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés		224			

Document d'enregistrement universel 2020

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



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 18 mars 2021 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 2018 :

- le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319, est détaillé dans la table de concordance, pages 262 à 263 - Informations relatives au Rapport de gestion de la Société ;
- les comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319 (respectivement en pages 107 à 174 et 175 à 178) ;
- les comptes annuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2018 sous le numéro D.18-0329 (respectivement en pages 197 à 220 et 221 à 224) ;
- le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 12 avril 2019 sous le numéro D.19-0319 (en pages 212 à 213).

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 ;
- comptes 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

Il y a un an à la même date, Sopra Steria avait franchi avec succès plusieurs étapes importantes dans la mise en œuvre de son projet d'entreprise. Le Groupe avait atteint ses objectifs annuels de résultats et nous nous projetions résolument sur le moyen terme avec l'idée d'accélérer notre développement et de confirmer la trajectoire de performance que nous nous étions fixée.

Cette vision a été rapidement remise en cause par la propagation de la pandémie de COVID et la grave crise économique qu'elle a engendrée. Les mesures de restrictions sanitaires ont provoqué une baisse générale de la demande et ont notamment affecté l'aéronautique et le transport ferroviaire, secteurs où Sopra Steria est très présent. Notre Groupe a en revanche bénéficié d'une bonne dynamique dans les domaines de la défense et plus largement du secteur public où il est aussi fortement positionné.

Dans ce contexte difficile, la priorité a été donnée à la santé de nos collaborateurs et à la continuité des services apportés à nos clients. Nous avons également privilégié

la préservation des compétences et de l'emploi, y compris dans les secteurs d'activité les plus touchés. Aux conséquences de la crise COVID s'est ajoutée en fin d'année la nécessité de faire face à la cyberattaque dont Sopra Steria a fait l'objet. Si celle-ci a pu être rapidement détectée et la sécurité de nos clients préservée, les mesures prises pour y remédier ont provoqué l'indisponibilité d'une partie de nos systèmes d'information et de production pendant plusieurs semaines.

En dépit des difficultés rencontrées, les résultats obtenus, tant en termes de chiffre d'affaires que de marge opérationnelle, attestent d'un très bon niveau de résistance du Groupe en 2020. Sopra Steria a en outre généré un robuste flux de trésorerie, qui a permis de diminuer de 17,2% l'endettement financier net du Groupe.

Même si ce début d'année reste caractérisé par un fort niveau d'incertitudes, Sopra Steria compte s'appuyer sur ses fondamentaux pour accélérer dès 2021 le déploiement de son plan stratégique. Les priorités s'articulent autour du renforcement du conseil

et de la poursuite de la digitalisation de nos offres de transformation. Dans le secteur bancaire, la mise en œuvre de synergies entre les activités de software, de conseil, d'intégration et de services opérés sera approfondie. Nous poursuivrons en outre une politique de croissance externe offensive et ciblée.

Dès cette année, nous prévoyons un retour à la croissance organique de notre activité et une amélioration de notre rentabilité opérationnelle.

À moyen terme, nous sommes confiants dans notre capacité à développer un projet ambitieux, indépendant et créateur de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes. Un projet qui associe collaborateurs, actionnaires et partenaires, et vise à atteindre un niveau élevé de performance économique en apportant une contribution durable, humaine et éclairée à la société.



“Sopra Steria compte s'appuyer sur ses fondamentaux pour accélérer dès 2021 le déploiement de son plan stratégique.”

Pierre Pasquier
Président et Fondateur du Groupe Sopra Steria

Chiffres clés 2020

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

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

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

Chiffre d'affaires

4,3 Md€

- 4,8% de croissance organique¹



3,6 Md€ Services numériques
0,7 Md€ Édition de solutions métiers

Résultat opérationnel d'activité

300,2 M€

7,0% du chiffre d'affaires

Nombre de collaborateurs

45 960

Nombre d'implantations

184

Nombre de pays

25

Capitaux propres

1,4 Md€

Dette financière nette

425,6 M€

soit 1,1 X l'EBITDA pro forma 2020 avant impact IFRS 16

Capitalisation boursière au 31/12/2020

2,7 Md€

Résultat net part du Groupe

106,8 M€

2,5% du chiffre d'affaires

Résultat de base par action

5,27 €

Dividende par action

2,00 €²



TOP 5

Des acteurs européens



TOP 10

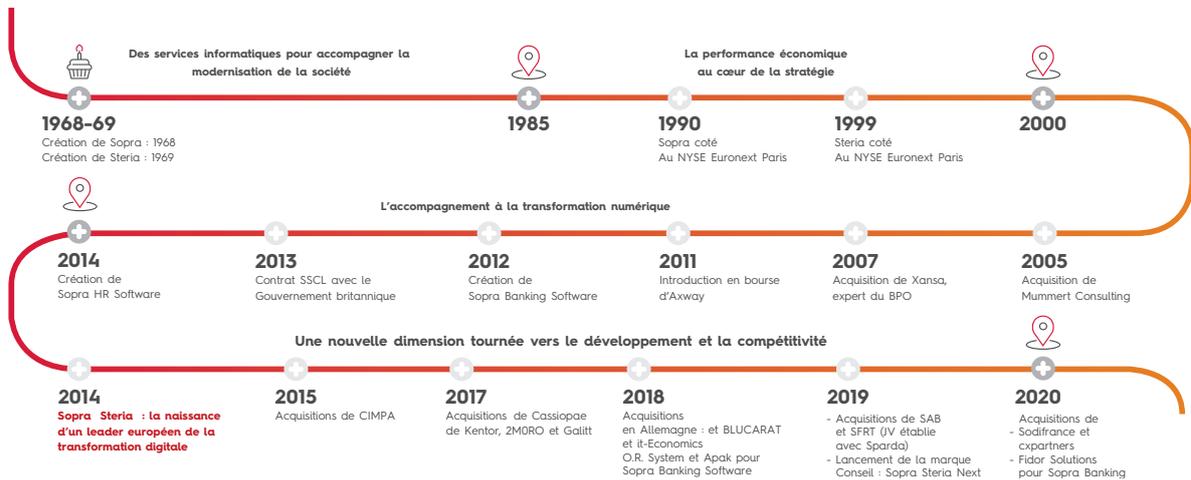
Des acteurs opérant en Europe

¹ Les indicateurs alternatifs de performance sont définis dans le glossaire du présent document.

² Dividende proposé à l'assemblée générale du 26 mai 2021

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

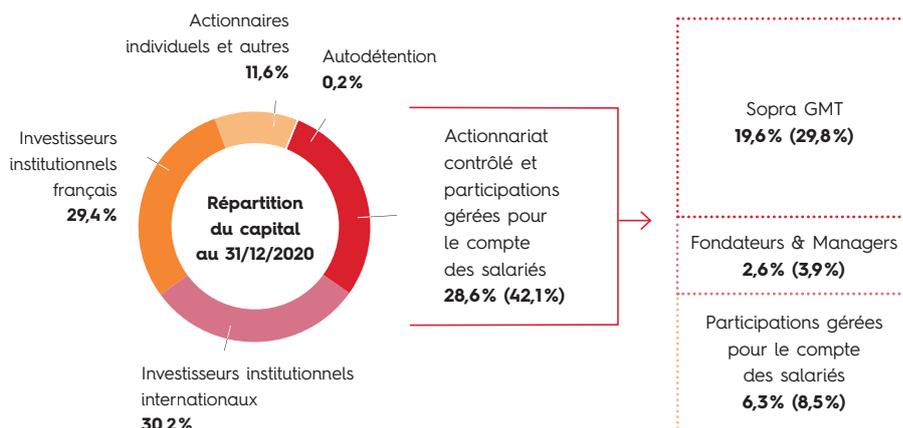
Agilité, circuits courts, vitesse d'exécution font partie de l'ADN du Groupe. La primauté du service au client, l'autonomie de décision des managers, le sens du collectif et le respect de l'autre sont au cœur des valeurs.

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.
 26 583 239 droits de vote exerçables.
 XXX % = pourcentage de détention du capital.
 (XX,X %) = pourcentage des droits de vote exerçables.

TPI au 31/12/2020 - 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.

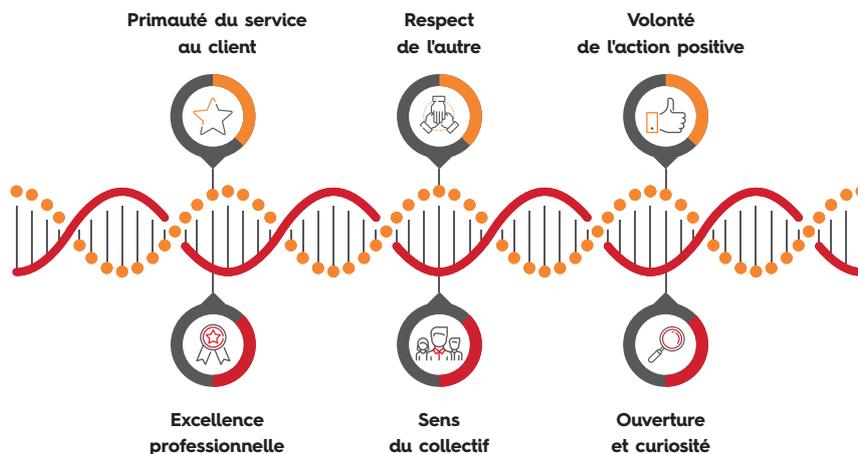
Ensemble, nous construisons un futur résolument prometteur en apportant des bénéfices concrets : des solutions durables aux impacts positifs qui intègrent pleinement les interactions entre le digital et la société.

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

Pierre Pasquier
Président

14
Membres

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



42%*
Administratrices



58%*
Administrateurs

67%**
Administrateurs indépendants

3
Nationalités

62,6 ans
âge moyen des administrateurs

Composition à la date du 25 février 2021

(*) 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 :

64%

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

57%

Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe

50%

Expérience d'entrepreneur

36%

Directeur général de groupe international

57%

Finance, contrôle et gestion des risques

50%

Ressources Humaines et relations sociales

64%

Dimension internationale

50%

Enjeux sociétaux

36%

Connaissance d'Axway Software

43%

Expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria

Pour en savoir plus, voir chapitre 3

Direction générale

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

La Direction générale est constituée de Vincent Paris (Directeur général), de John Torrie (Directeur général adjoint) et de Laurent Giovachini (Directeur général adjoint).

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 2 femmes.

12%
de femmes au COMEX

Le COMOP est composé des membres du COMEX et de 18 directeurs opérationnels des pays ou filiales. Il comprend 4 femmes.

Le CODIR est composé des membres du COMOP et de 18 directeurs opérationnels et fonctionnels (Achats, Contrôle Interne, Direction industrielle, Finance, Immobilier, Marketing et Communication, Relation investisseurs, Ressources Humaines). Il comprend 8 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.

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

- Employeur de référence
- Dialogue constructif et transparent avec les parties prenantes
- Partenaire dans la durée pour nos clients
- Association de toute la chaîne de valeur à notre démarche de Responsabilité d'Entreprise
- Réduction de notre impact environnemental, contribution à une économie « Zéro émission nette » de Gaz à Effet de Serre (GES).
- Gestion éthique de nos activités
- Soutien des communautés locales

Trois priorités :



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 liées aux activités directes, en ligne avec des objectifs alignés sur une trajectoire d'1,5°C, validés par le SBTi⁽²⁾ ;
- Intégration 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.
- Neutralité carbone des émissions issues des activités directes depuis 2015 et intégration des émissions liées aux activités indirectes dans ce programme d'ici 2028.



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 ;
- Déploiement du programme de formation *Gender Equality Tour* ;
- Entrée de 2 femmes au Comex en 2020



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 ;
- Signature de la Charte du Numérique Responsable par Sopra Steria Next.

baisse des déplacements professionnels de 88% du fait de la crise Covid



Réduction des GES⁽¹⁾ par collaborateur en 2019 (base 2015)



Réduction des GES⁽¹⁾ par collaborateur en 2020 (base 2015)



Féminisation de l'effectif en 2020 (2019 : 32,0%)



Part des femmes recrutées en 2020 (2019 : 31,1%)

162
Projets solidaires

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

Reconnaitances des engagements ESG⁽⁴⁾ par les principales agences d'évaluation en 2020

Agences d'évaluation extra-financière	MSCI	Sustainalytics	Vigeo Eiris	ISS QualityScore <i>1 for best to 10 for worst</i>	CDP <i>Climate Change</i>	CDP <i>Supplier Engagement Rating</i>	EcoVadis
Score/Catégorie	AA <i>Leader</i>	73/100 <i>Outperformer</i>	62/100 <i>Advanced</i>	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

Pour en savoir plus, voir chapitre 4

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

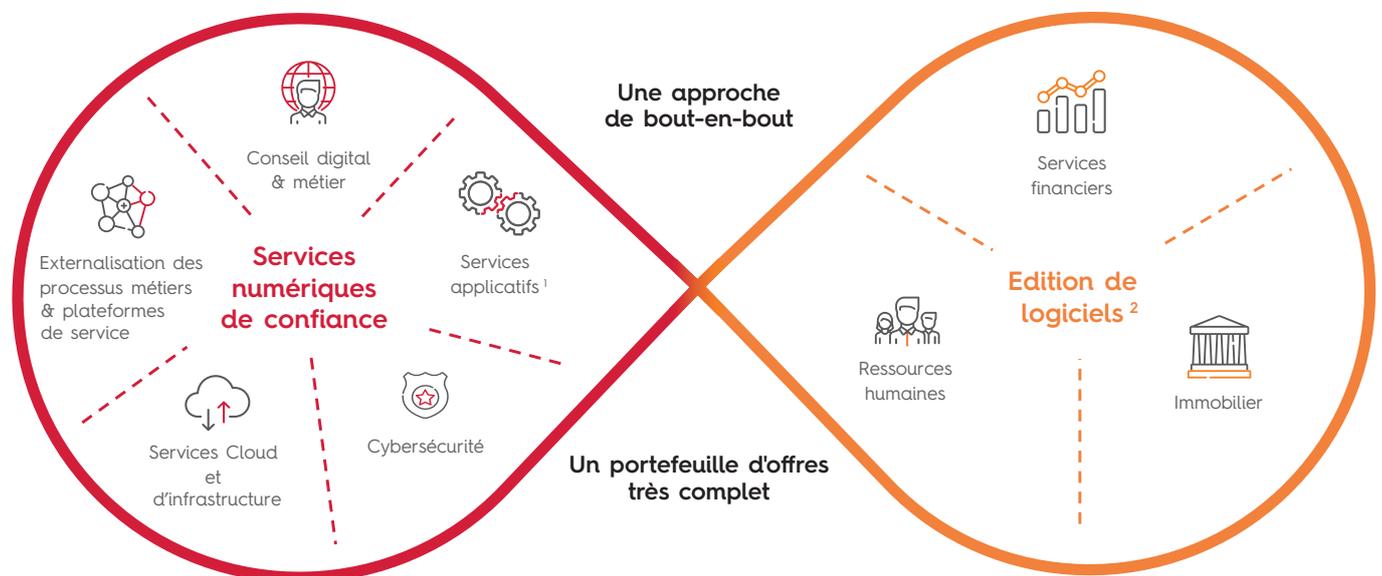
Sopra Steria apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations, en accompagnant celles-ci tout au long de leur transformation numérique en Europe et à l'international.

Notre marché

- Dépenses en services du numérique en Europe de l'Ouest : 265,6 Md\$ en 2020*
- Un marché prévu en croissance d'environ 5% par an sur la période 2021 - 2024.*
- Sopra Steria figure au top 10 des ESN œuvrant en Europe (hors captives et acteurs purement locaux).

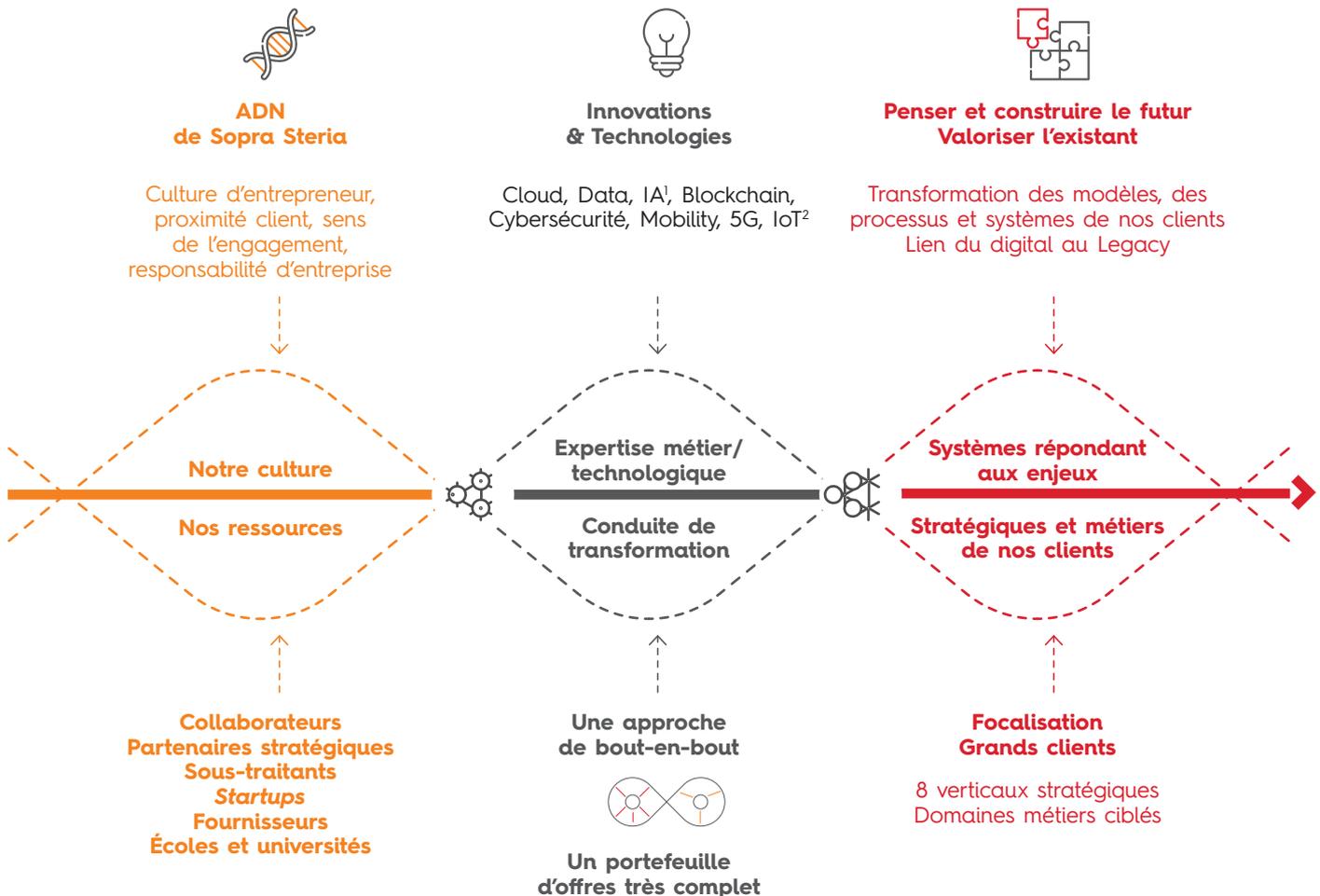
(*) Source : Gartner, 4^{ème} trimestre 2020, à U.S dollars constant.

Notre offre



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

... Chaîne de création de valeur



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

Collaborateurs

- Baromètre "Great Place to Work"
- Taux d'attrition
- Nombre d'heures de formation

Clients

- Baromètre "Customer Voice"
- Croissance organique du chiffre d'affaires

Actionnaires

- Cours de bourse
- Dividende
- Classement des agences de notation extra-financière

Société

- Emission des GES⁽³⁾
- Classement CDP
- Evaluation EcoVadis

(1) IA : Intelligence artificielle

(2) IoT : Internet of things

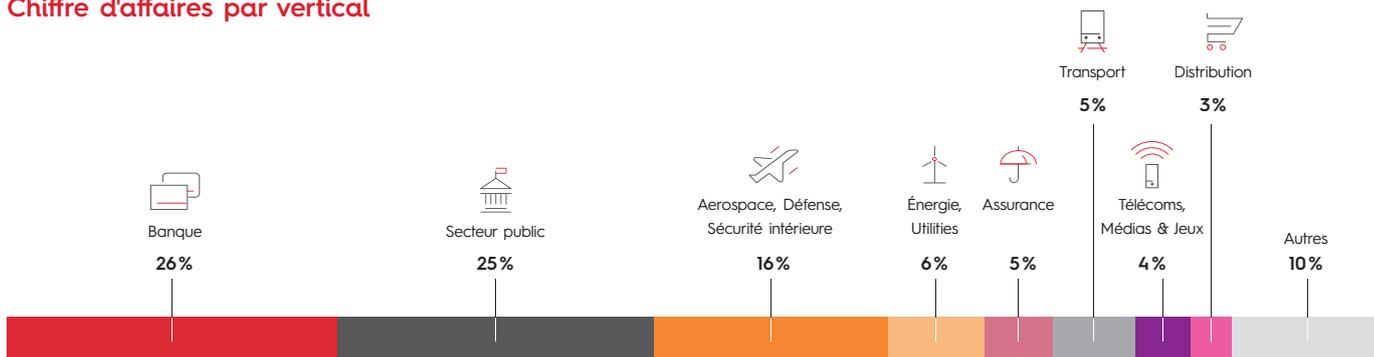
(3) Gaz à Effet de Serre

Pour en savoir plus, voir chapitres 1 et 4

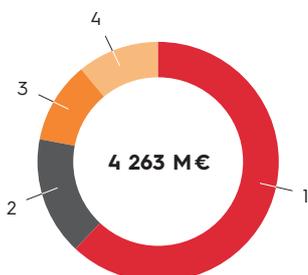
Répartition de l'activité et des effectifs

Répartition du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires par vertical

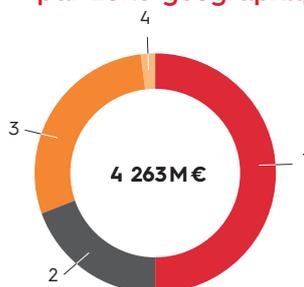


Chiffre d'affaires Groupe par métier



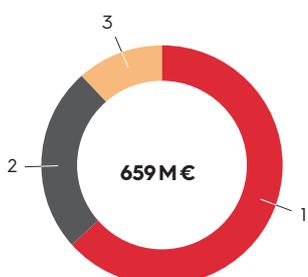
- 1 Conseil & intégration de systèmes 60%
- 2 Édition de solutions métiers 15%
- 3 Gestion des infrastructures & Cloud 10%
- 4 Business Process Services 15%

Chiffre d'affaires Groupe par zone géographique



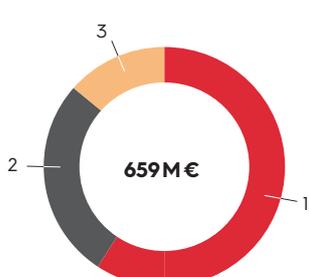
- 1 France 48%
- 2 Royaume-Uni 18%
- 3 Autre Europe 32%
- 4 Reste du monde 2%

Chiffre d'affaires des solutions par produit



- 1 Sopra Banking Software 64%
- 2 Sopra HR Software 24%
- 3 Solutions de gestion immobilière 12%

Chiffre d'affaires des solutions par zone géographique



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

Effectifs

Groupe

45 960
collaborateurs

France

19 799

Royaume-Uni

6 646

Europe (autre)

10 885

Reste du Monde

523

X-Shore¹

8 107

(1) 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



Leviers stratégiques - Logiciels



Ambitions à moyen terme

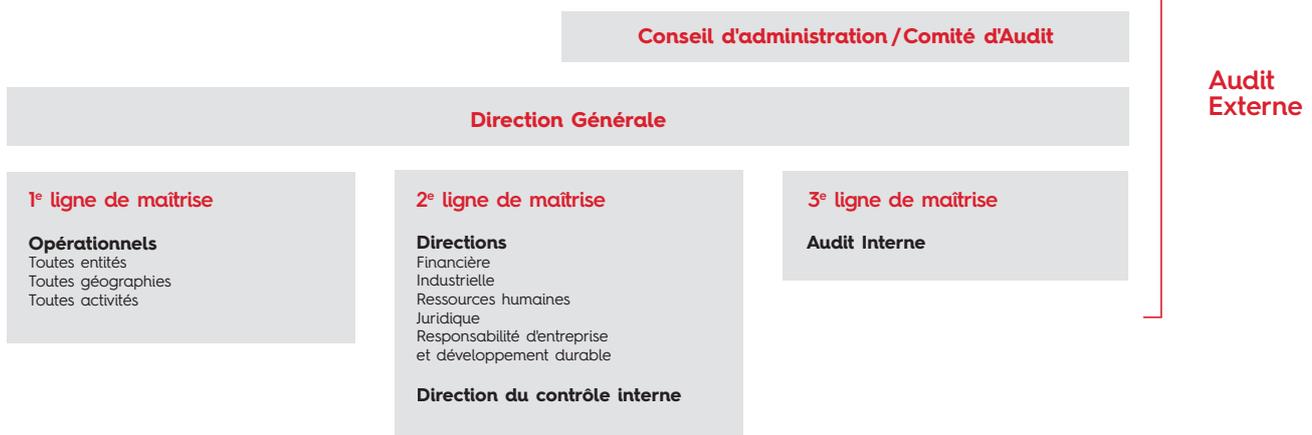
La réalisation du projet s'inscrit dans un marché porteur pour les services du numérique, ces derniers étant dynamisés pour plusieurs années par le besoin de transformation digitale des entreprises et des administrations qui cherchent à renforcer leur capacité de résilience.

Dans ce cadre, Sopra Steria vise sur le moyen terme une croissance organique annuelle de son chiffre d'affaires comprise entre 4% et 6%, un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10% et un flux de trésorerie disponible compris entre 5% et 7% du chiffre d'affaires.

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 nets 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 nette selon une échelle à trois niveaux, de moins important (+) à plus important (+++).

Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe

degré d'importance

• Adaptation de l'offre à la transformation numérique, à l'innovation	+++
• Réduction majeure d'activité client/vertical	++
• Acquisitions	++
• Attaques réputationnelles	++
Risques liés aux activités opérationnelles	
• Cyber-attaques, sécurité des systèmes, protection des données	+++
• Événements extrêmes et réponse aux crises majeures	+++
• Commercialisation et exécution des projets et services managés / opérés	+
Risques liés aux ressources humaines	
• Développement des compétences et des pratiques managériales - DPEF*	++
• Attraction et fidélisation des collaborateurs - DPEF*	+
Risques liés à des obligations réglementaires	
• Conformité réglementaire - 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.

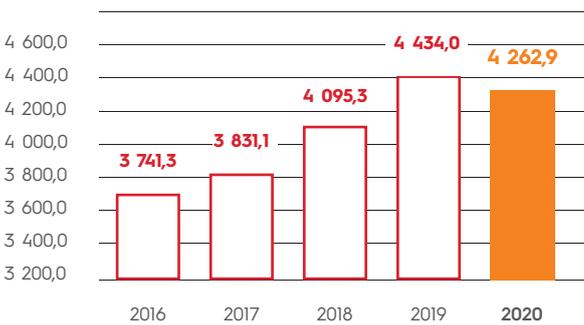
*DPEF

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

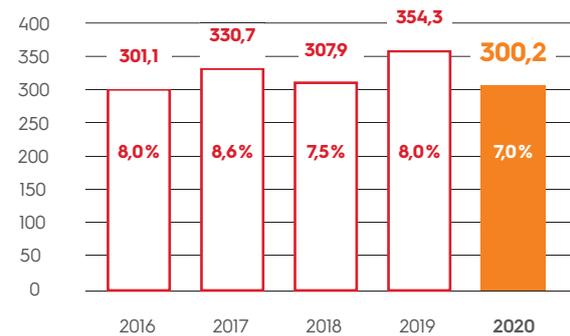
Pour en savoir plus, voir chapitre 2

Performance financière

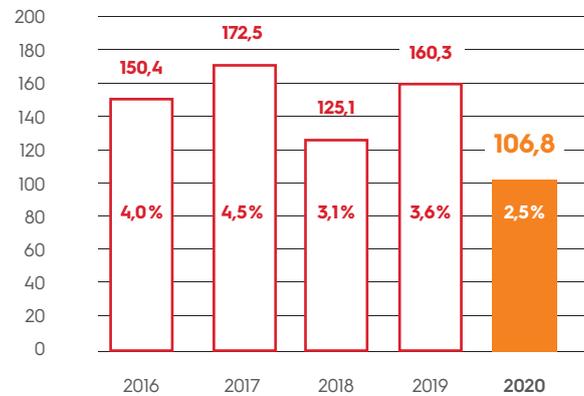
Chiffre d'affaires en millions d'euros



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



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

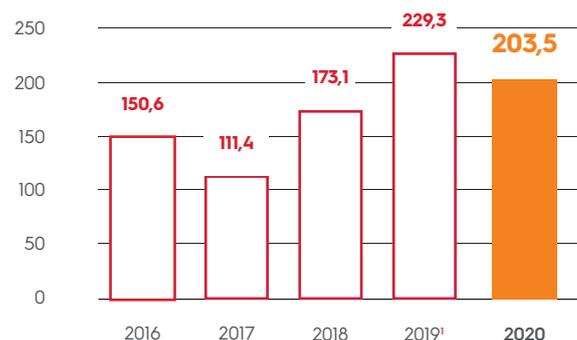


Dividende en euros par action



* Montant proposé à l'assemblée générale du 26 mai 2021

Flux net de trésorerie disponible en millions d'euros



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



* Base 100 au 31/12/2015

(Source : Euronext Paris)

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

Dialogue avec les investisseurs



Fiche signalétique

Cotation	Euronext Paris
Marché	Compartiment A
Code ISIN	FR0000050809
Mnemo	SOP
Principaux indices	SBF 120, CAC ALL-TRADABLE, CAC ALL SHARES, CAC MID & SMALL, CAC MID 60, CAC SOFT & C. S., CAC TECHNOLOGY, Euronext FAS IAS, NEXT 150, Euronext Eurozone ESG Large 80, Euronext Eurozone 300 Ethibel Sustainability

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



Calendrier financier 2020

26 février 2021 avant bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2020*
28 avril 2021 avant bourse	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2021
26 mai 2021	Assemblée générale annuelle
01 juin 2021	Détachement du coupon
03 juin 2021	Paiement du dividende
29 juillet 2021 avant bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2021*
29 octobre 2021 avant bourse	Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2021

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

Rencontres avec les investisseurs

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



Institutions rencontrées

169



Meetings

146



Pays couverts

9



Villes couvertes

14



Roadshows

19



Conférences

6

TRANSPARENCE
LABEL OR 2020

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

Part des investisseurs institutionnels dans le capital du Groupe

30,2%

investisseurs institutionnels internationaux

29,4%

investisseurs institutionnels français

Part des actionnaires individuels dans le capital du Groupe

8%

part de l'actionariat individuel

TPI au 31/12/20120- Seuil de détention supérieur à 1 000 actions

Le Comité scientifique du Grand Prix de la Transparence* a récompensé Sopra Steria en 2020



5^{ème} place

TOP 5 du Grand Prix de la Transparence des informations réglementées

Document d'enregistrement universel et Brochure de convocation

Sopra Steria est parmi les 3 meilleures sociétés nommées au Grand Prix de la Transparence des informations réglementées pour son Document d'enregistrement universel et sa Brochure de convocation à l'Assemblée générale des actionnaires.

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

Contacts



Suivez-nous sur

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

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

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



<https://twitter.com/soprasteria>



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



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



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

Direction des relations investisseurs

Olivier Psaume
Tél.: +33.1.40.67.68.16
Email: investors@soprasteria.com

Relations investisseurs ESG

Tél. : +33.1.40.67.86.88

Relations actionnaires individuels

Tél. : +33.1.40.67.68.26

Directrice Responsabilité d'entreprise

Fabienne Mathey-Girbig
Email: corporate.responsibility@soprasteria.com

1. Description de l'activité et de la stratégie

1.	Carte d'identité de Sopra Steria Group	18
2.	Histoire de Sopra Steria Group	19
3.	Le marché des services du numérique	20
3.1.	Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN	20
4.	Activités de Sopra Steria	21
4.1.	Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe	21
4.2.	L'expertise métier au cœur de notre stratégie	24
4.3.	Recherche et Développement dans l'Édition de solutions	26
5.	Stratégie et objectifs	26
5.1.	La réaffirmation du projet malgré la crise COVID	26
5.2.	Un positionnement fort et original en Europe	27
5.3.	Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés	27
5.4.	Objectifs stratégiques à moyen terme	29
6.	Résultats annuels 2020	29
6.1.	Commentaires sur les performances 2020	29
6.2.	Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2020	30
6.3.	Dividende proposé au titre de l'exercice 2020	31
6.4.	Effectifs	31
6.5.	Empreinte sociale et environnementale	31
6.6.	Opérations de croissance externe et acquisitions	31
6.7.	Équipements	31
6.8.	Objectifs 2021	31
7.	Évolutions postérieures à la clôture	31
8.	Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2020	32
9.	Organisation du Groupe	33
9.1.	Structure permanente	33
9.2.	Structures non permanentes : affaires et projets	34

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

Etablissement 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 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Répartition statutaire des bénéfices

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

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

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

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

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

2. Histoire de Sopra Steria Group

UNE HISTOIRE DÉDIÉE À L'ENTREPRENEURIAT

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

2014-2020

Une nouvelle dimension tournée vers le développement et la compétitivité

Le Projet Sopra Steria 2020 est lancé pour améliorer la performance du Groupe dans tous les domaines et augmenter sa valeur ajoutée. L'acquisition de CIMPA en octobre 2015 permet d'intensifier sa présence sur le marché du PLM (*Product Lifecycle Management*). Après l'acquisition de l'éditeur Cassiopae, finalisée en janvier 2017, trois nouvelles sociétés rejoignent Sopra Steria en 2017 : Kentor, 2MoRO et Galitt.

Courant 2018, le Groupe acquiert la société allemande de services informatiques BLUECARAT pour renforcer son positionnement en Allemagne et pour offrir de nouvelles opportunités de croissance à la filiale locale, ainsi que Apak pour compléter son offre Crédits. En 2019, il réalise deux grandes avancées sur le marché du *Core Banking* : l'acquisition de SAB – 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 cpartners 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. A 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).

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.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Le marché des services du numérique

3. Le marché des services du numérique

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

En 2020, les services du numérique en Europe de l'Ouest ont représenté un marché estimé à 265,6 Md\$(¹), en baisse de 4,7 %(²) dans un contexte de pandémie de COVID 19. Pour 2021, Gartner prévoit un rebond à 282,4 Md\$.

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

Pays (en milliards de Dollars)	Estimations 2021
France	37,8
Royaume-Uni	77,3
Allemagne	50,7
Reste de l'europe	116,6
TOTAL	282,4

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2020.

D'après les analyses de marché, en 2020 le marché (¹) s'est contracté de 5,4 % (²) en France, 4,5 % en Allemagne et 3,8 % au Royaume-Uni. Pour 2021, un rebond est prévu à hauteur de 4 % en France, 3,1 % en Allemagne et 1,8 % au Royaume-Uni. Cette

tendance devrait se maintenir au cours des prochaines années avec une croissance du marché en Europe de l'Ouest estimée à environ 5 % par an en moyenne (2021-2024).

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

Métiers (en milliards de Dollars)	Estimations 2021
Consulting	61,1
Services d'implémentation	72,2
Services IT externalisés et Cloud Infrastructure services	117,5
Business Process Outsourcing (BPO)	31,6
TOTAL	282,4

Source: Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2020.

En termes de métiers, le Conseil a reculé de 7,6 % (²) en 2020 alors que les services d'implémentation se sont contractés de 6,0 %. Les autres activités ont mieux résisté (Services externalisés et Cloud - 3,1 %, BPO - 2,1 %. Pour 2021, Gartner prévoit un rebond de 3,0 % du Conseil, de 3,9 % des services d'implémentation et de 3,0 % des Services externalisés et Cloud. Le BPO devrait quant à lui rester stable.

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 un peu plus de la moitié des dépenses en services informatiques des entreprises européennes (¹).

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

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

(1) Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2020

(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 46 000 collaborateurs présents dans 25 pays pour déployer une stratégie axée sur les grands comptes européens.

4.1.1. LE CONSEIL ET L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES – 60 % DU CA 2020

a. Le Conseil

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

nouvelles technologies numériques. Il consiste côté des DSI, à appréhender les nouveaux défis de la DSI de nos clients et à les appuyer dans leur transformation et dans la transformation de leur *Legacy*.

b. L'Intégration de systèmes

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

Conception et intégration

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

Performance et transformation

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

Urbanisation des données

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

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

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

PLM (*Product Lifecycle Management*)

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

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

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Activités de Sopra Steria

4.1.2. LA GESTION DES INFRASTRUCTURES ET CLOUD SERVICES – 10 % DU CA 2020

Avec plus de 5 000 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 et acteur majeur de la Transformation Digitale, adresse tout projet de transformation technologique, organisationnel et de sécurisation des SI, allant du conseil à l'exécution des opérations dans le domaine de la gestion des infrastructures informatiques et du *cloud*.

Cette 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 le *Cloud* ;
- **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 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* multimodal, nos équipes réalisent plus spécifiquement des projets de transformation et de services managés en environnements *Cloud* privé, public et hybride.

Sopra Steria accompagne ainsi ses clients dans leurs initiatives stratégiques sur le *Cloud-native*, le *Cloud-First* ou le *DataCenterLess*. Sopra Steria déploie et opère des solutions éprouvées de mise en production, de continuité de services et de pilotage des données autour de ses offres personnalisables comme le *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 près de 1000 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 couvre six domaines d'expertise clés :

- **La Cyber Résilience** qui comprend la gestion de crise (anticipation ou suite à incident de sécurité majeur) aux niveaux COMEX-DSI-RSSI et la remédiation complexe incluant la reconstruction du SI partiel ou complet ;
- **Gouvernance, Risques et Conformité (GRC)** : une offre de conseil à forte valeur ajoutée associée à l'intégration de solutions de GRC pour une gouvernance de la sécurité outillée et centrée sur la gestion des risques métiers. Dans le domaine de la conformité

règlementaire, l'accompagnement global de Sopra Steria à la mise en conformité aux grandes réglementations françaises et européennes (LPM, GDPR, NIS, export control...) est basé sur l'expertise juridique et opérationnelle de nos consultants ;

- **La sécurité applicative** : un programme complet de sécurisation des patrimoines applicatifs, intégrant une démarche projet *Security by Design* et une capacité industrielle unique d'audit de code as a service délivré depuis nos centres de cybersécurité ;
- **Les services Sécurité Cloud** : Sopra Steria Cloud Security Services intègre la conformité aux référentiels concernés, les approches *Security by Design*, la sécurisation des applications et la surveillance globale des environnements *Cloud Public* et *Multi Cloud* ;
- **La sécurité des données** : un programme complet allant des risques métiers aux mesures de protection et de surveillance, adapté aux environnements hybrides (*Legacy*, *Cloud*) qui s'appuie sur les meilleures technologies *Big Data* et la *Data Science* ;
- **Security Intelligence Centre (SIC)** : une offre évolutive de service de *Security Operation Center (SOC)* capable d'opérer pour les Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) conformément à la qualification Prestataire de Détection des Incidents de Sécurité (PDIS) délivrée par l'agence française de régulation (ANSSI). Leader en France, ce SOC associe gestion du renseignement et intelligence artificielle pour anticiper, détecter, analyser et répondre plus rapidement et plus précisément aux cyberattaques.

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

4.1.4. L'ÉDITION DE SOLUTIONS MÉTIERS – 15 % DU CA 2020

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 55 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.

- SBP est une plateforme 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.
- SFP est une plateforme 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, 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 capable 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.

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

Services

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

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

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

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

Aujourd'hui, c'est plus de 700 experts qui guident les 457 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 coconstruction établies avec leurs clients.

Solution

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

Services

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

4.1.5. LES BUSINESS PROCESS SERVICES – 15 % DU CA 2020

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

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

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

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Activités de Sopra Steria

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

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

4.2. L'expertise métier au cœur de notre stratégie

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

4.2.1. BANQUE – 26 % DU CA 2020

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

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

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

4.2.2. SECTEUR PUBLIC – 25 % DU CA 2020

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. AEROSPACE, DÉFENSE ET SÉCURITÉ INTÉRIEURE – 16 % DU CA 2020

a. Aerospace

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

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

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

b. Défense

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

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

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

c. Sécurité intérieure

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

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

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

- les technologies mobiles au service de l'optimisation des interventions des agents.

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

4.2.4. ÉNERGIE ET UTILITIES – 6 % DU CA 2020

En réponse à l'objectif de neutralité carbone de l'Union Européenne en 2050, les acteurs du secteur de l'énergie sont confrontés aux enjeux suivants :

- réduire leurs impacts environnementaux et ceux de leurs clients ;
- tirer parti de la compétitivité toujours accrue des renouvelables, réussir le défi industriel de l'énergie nucléaire bas carbone, développer le stockage d'énergie ;
- adapter les réseaux de transport et de distribution à la transition énergétique ;
- élargir et enrichir leur portefeuille de produits et de services ;
- être au cœur des plans de relance européens associés au « Green Deal » de l'UE.

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

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

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

4.2.5. TÉLÉCOMS, MÉDIAS ET ENTERTAINMENT – 4 % DU CA 2020

Le secteur des télécommunications, des médias 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 plateforme.

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 plateforme 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 2020

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

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

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

Notre volonté est également d'être un acteur reconnu dans les écosystèmes autour des mobilités : plateforme 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.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Stratégie et objectifs

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 bien entendu 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 – 5 % DU CA 2020

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 règlementaire. 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 2020

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 2020 la somme de 130,5 M€ (contre 109,3 M€ en 2019) 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. La réaffirmation du projet malgré la crise COVID

La crise de la COVID et ses conséquences économiques ont conduit le Groupe à s'interroger sur les nouvelles perspectives de son marché et à questionner la pertinence de son projet pour les années à venir.

PERSPECTIVES DU MARCHÉ :

Si elle freine inévitablement à court/moyen terme les investissements IT dans les secteurs économiques les plus touchés (tourisme/hôtellerie/restauration, événementiel, transport et industrie aéronautique, notamment), la crise a mis en évidence à quel point le digital concourrait à la résilience des entreprises et des administrations, en assurant la continuité de fonctionnement de leurs processus, en préservant leur capacité d'interaction avec l'ensemble de leur écosystème (en particulier pour la vente et la fourniture de services à distance) et en améliorant leur performance opérationnelle.

De fait, les impacts sanitaires, organisationnels et économiques de la crise tendent à pousser nombre d'entreprises et d'administrations – excepté dans les secteurs les plus affectés – à accélérer leur transformation digitale en se concentrant à court-moyen terme sur les chantiers les plus clés pour leur résilience : migration des

systèmes d'information vers le *Cloud* et digitalisation/automatisation des processus, notamment.

Toutefois la nécessité de préserver les équilibres budgétaires peut conduire une partie d'entre elles, le temps de la crise, à ajourner certains projets fondés sur l'innovation de rupture et à ramener au minimum vital le coût de fonctionnement de leurs processus et systèmes *legacy*.

Par ailleurs, l'ensemble des parties prenantes des entreprises, continuent de renforcer leurs attentes en matière de responsabilité d'entreprise ; une tendance amplifiée par la crise COVID, sur le plan social d'abord, mais aussi sur le plan environnemental.

Enfin, les difficultés rencontrées par un certain nombre d'acteurs spécialisés et/ou de taille intermédiaire pour faire face à la crise devrait très vraisemblablement conduire à une accélération du processus de consolidation susceptible de « rebattre les cartes » dans le secteur des ESN et des éditeurs de logiciel.

CONCLUSION :

Dans ce contexte, si, sur le plan opérationnel, le Groupe est amené pour un certain temps à modérer la croissance de ses ressources et à redistribuer celles-ci en fonction de l'évolution de la situation dans les différents secteurs économiques, sur le plan stratégique, il réaffirme son projet, poursuit sa transformation et se tient prêt à mettre en œuvre une politique offensive d'acquisitions.

5.2. 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 de la transformation, permettent à ses clients de faire le meilleur usage du numérique pour innover, transformer leurs modèles (modèle d'affaires, modèle opérationnel) et optimiser leur performance.

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

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

- des solutions progiciels pour les métiers qui, alliées à sa palette complète de services, lui confèrent une offre unique dans la profession ;
- une position parmi les leaders dans le vertical Services Financiers (segments des banques de détail et des sociétés de financement spécialisées), reposant fortement sur le succès des solutions de Sopra Banking Software ;
- une forte proximité avec ses clients, fondée sur son ancrage dans les territoires où il est présent et sur sa capacité à intervenir au plus près des besoins du cœur de métier de ses clients, sans être normatif comme certains grands acteurs mondiaux ;
- une forte empreinte européenne et de nombreuses implantations pays par pays, qui, couplée à cette proximité, lui permet d'être considéré par les grandes administrations et les entreprises stratégiques 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 »

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

5.3.1. LE DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

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

La priorité 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.

5.3.2. LE DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions métiers de ses clients, le Groupe poursuit sa montée en valeur dans le métier du conseil et confirme son ambition de porter à moyen terme la part de ses activités de conseil à 15 % de son chiffre d'affaires. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe. Le Conseil, vise ainsi d'être le fer de lance de la transformation digitale du métier et du SI des clients, en positionnant les autres activités IT du Groupe dans une approche end-to-end de cette transformation. Les priorités de renforcement sont : le Conseil upstream (stratégie digitale, opérationnelle et IT), l'expertise digitale 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.

5.3.3. 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-plateforme ».

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-plateforme (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 ;

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Stratégie et objectifs

- 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 outillées : accompagnement des stratégies de plateformes 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 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 :

- étoffement 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 plateformes 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*.

5.3.4. 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, Aerospace – Défense & Sécurité intérieure, Énergie & Utilities, Télécoms & Médias, Transport, Assurance, Distribution.

Pour chacun de ces verticaux, le Groupe cible un nombre réduit de grands comptes (moins de 100 à l'échelle du Groupe), 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 répliquables 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 sont éligibles à des investissements *Corporate* ou à des opérations de croissance externe. C'est notamment le cas pour les verticaux Services Financiers et Défense & Sécurité intérieure.

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.

5.3.5. 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 crise COVID va immanquablement dynamiser. Il pourra dans ce contexte mener des opérations de croissance externe plus significatives.

5.3.6. 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 3 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.

5.4. Objectifs stratégiques à moyen terme

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 associant 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.

La réalisation de ce projet s'inscrit dans un marché porteur pour les services du numérique, ces derniers étant dynamisés pour plusieurs années par le besoin de transformation digitale des entreprises et des administrations qui cherchent à renforcer leur capacité de résilience.

Dans ce cadre, Sopra Steria vise sur le moyen terme une croissance organique annuelle de son chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 %, un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % et un flux net de trésorerie disponible compris entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires.

6. Résultats annuels 2020

6.1. Commentaires sur les performances 2020

L'année 2020 a été marquée par deux événements de nature exceptionnelle : la pandémie de COVID-19 à partir du mois de mars et une cyberattaque au mois d'octobre. Ces deux événements ont impacté l'activité du Groupe de façon significative. Les mesures de confinement et de restriction de circulation des populations ont provoqué une diminution de la volumétrie sur des contrats existants et des nouvelles commandes. L'aéronautique et les transports ont,

en particulier, enregistré des baisses tendancielle d'activité comprises entre 20 % et 30 % à partir du 2^{ème} trimestre. Le traitement de la cyberattaque a, quant à lui, engendré l'indisponibilité des systèmes d'information et de production, à des degrés divers, sur une période de plusieurs semaines au 4^{ème} trimestre. L'impact négatif sur l'activité 2020 de ces deux événements est estimé à environ 10 points de croissance. La cyberattaque, en tant que telle, a négativement impacté le chiffre d'affaires de 1 point et le taux de marge opérationnelle d'activité de 0,2 point.

En dépit de ce contexte difficile, Sopra Steria a montré une forte capacité de résistance. Le recul organique du chiffre d'affaires a été contenu à 4,8 %. La diminution du taux de marge opérationnelle d'activité a été limitée à 1 point et le flux net de trésorerie disponible a été très solide à 203,5 M€, même s'il a bénéficié d'environ 50 M€ d'effets favorables non récurrents. Par ailleurs, au 31 décembre 2020, le taux moyen d'intercontrats était revenu à un niveau normatif.

La résilience dont a fait preuve le Groupe s'explique par plusieurs éléments. Tout d'abord, les activités à caractère récurrent (Business process Services, gestion d'infrastructures informatiques, maintenance applicative, maintenance logicielle) représentent environ 40 % du chiffre d'affaires. Ensuite, la stratégie commerciale se focalise sur des clients identifiés comme stratégiques, essentiellement constitués de grands comptes et d'administrations (le secteur public représente environ 30 % du chiffre d'affaires). Enfin, la culture du collectif et de l'entrepreneuriat a facilité les réactions rapides et les mesures d'adaptation à un environnement en transformation. Des plans d'économies de coûts ont, par exemple, rapidement été lancés.

La gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une attention particulière. Une place primordiale a été donnée à l'information et au dialogue social. Le recours aux dispositifs d'aides gouvernementales a été limité et responsable. La priorité a été de préserver les compétences et l'emploi, notamment dans les secteurs les plus affectés par les baisses d'activité, grâce à la formation et à la mobilité interne.

Parallèlement, Sopra Steria a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique : développement produit pour Sopra Financing Platform et Sopra Banking Platform, plateforme des activités au Royaume-Uni, renforcement de la marque conseil Sopra Steria Next, industrialisation et outillage, et acquisitions ciblées renforçant les activités Assurance en France et de banque digitale pour Sopra Banking Software. Un plan visant à atteindre « Zéro émission nette » en 2028 a également été annoncé.

DÉTAIL DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE 2020

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 4 262,9 M€, en contraction de 3,9 %. Cette évolution inclut un effet périmètre positif de 76,1 M€ et un impact négatif des variations de devises de 33,5 M€. La décroissance organique du chiffre d'affaires a été de 4,8 %. Hors élément exceptionnel, les 3^{ème} et 4^{ème} trimestres ont montré une amélioration de l'activité par rapport au point bas constaté au 2^{ème} trimestre.

Le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 300,2 M€ (354,3 M€ en 2019), faisant apparaître un taux de marge de 7,0 % (8,0 % en 2019).

Le pôle France (39 % du chiffre d'affaires du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires de 1 655,6 M€ en décroissance organique de 10,2 %. Il a été particulièrement impacté par les facteurs exogènes (pandémie et cyberattaque) du fait de la structure de son activité et du poids du secteur aéronautique (20 % du pôle au 1^{er} trimestre 2020 ; activité en recul de 20 % sur l'année). A l'inverse, le secteur public a très bien résisté : défense et gouvernement ont fortement progressé tandis que le social (pôle emploi, assurance maladie, etc.) s'est faiblement contracté. Dans ce contexte, le taux de marge opérationnelle d'activité 2020 s'est établi à 6,8 % (9,7 % en 2019). Hors élément exceptionnel, la 2^{ème} partie de l'exercice a montré une amélioration de la situation laissant entrevoir un redressement progressif de la performance en 2021. Le secteur aéronautique a présenté des signes de stabilisation. L'intercontrat s'est normalisé. Les recrutements ont été relancés.

Le Royaume-Uni (16 % du chiffre d'affaires du Groupe), a fait preuve d'une forte résistance avec un chiffre d'affaires de

699,8 M€, en progression organique de 1,9 %. Cette évolution s'explique par la bonne performance 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 339,3 M€, en croissance organique moyenne de 16,0 %. Les secteurs défense & sécurité et gouvernement ont, de leur côté, assez bien résisté. Le secteur privé a, quant à lui, été sous pression même si de nouvelles positions ont été gagnées, en particulier dans le secteur bancaire. Le taux de marge opérationnelle d'activité s'est amélioré à 8,0 % (7,3 % en 2019).

Sur le **pôle Autre Europe** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe) l'activité a progressé de 2,3 % de façon organique pour atteindre 1 249,0 M€. La croissance a été dynamique en Scandinavie et en Belgique alors que les autres pays ont enregistré une décroissance modérée. Par ailleurs, le chiffre d'affaires réalisé par Sopra Financial Technology (204,9 M€) pour exploiter le système d'information des banques Sparda en Allemagne s'est accru de 16,9 %. Le taux de marge opérationnelle d'activité a progressé dans quasiment tous les pays pour atteindre 8,1 % sur le pôle contre 6,7 % en 2019.

Le chiffre d'affaires de **Sopra Banking Software** (10 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'est établi à 421,6 M€ en contraction organique de 9,1 %. Les ventes de licences ont bien résisté alors que les services ont subi une érosion, en particulier pendant la période de confinement du 1^{er} semestre. Le 2^{ème} semestre (- 7,3 %) a montré une amélioration avec une décroissance moins importante qu'au 1^{er} semestre (- 10,9 %). L'année a surtout été marquée par la tenue du plan de développement produits (tant pour Sopra Banking Platform que pour Sopra Financing Platform) et un début d'amélioration des marges projets, aligné avec l'objectif d'un retour progressif à un taux de marge à deux chiffres. Le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 10,5 M€ (contre 4,9 M€ en 2019), faisant apparaître un taux de marge de 2,5 %.

Le chiffre d'affaires du **pôle Autres Solutions** (6 % du chiffre d'affaires du Groupe) a été de 236,9 M€, en recul organique de 8,9 %. Cette variation s'explique à la fois par une baisse des ventes de licences et un décalage dans le temps du lancement de certains projets. Après une nette amélioration de la profitabilité au 2^{ème} semestre (12,7 % contre 5,0 % au 1^{er} semestre), le taux de marge opérationnelle d'activité de l'année s'est établi à 8,8 % (15,7 % en 2019).

6.2. Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2020

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 261,2 M€. Il intègre une charge de 4,2 M€ liée aux paiements fondés en actions et une charge de 34,8 M€ d'amortissements liés aux actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel a été de 202,3 M€ après la prise en compte de - 58,9 M€ d'autres produits et charges opérationnels (- 31,0 M€ en 2019), dont - 15,6 M€ sont relatifs à des surcoûts COVID-19 et - 5,3 M€ à une charge nette liée aux impacts de la cyberattaque.

La charge d'impôt s'est élevée à 60,4 M€ faisant apparaître un taux d'imposition effectif de 34,1 %.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (principalement Axway Software) a représenté 2,3 M€ (1,8 M€ en 2019).

Après prise en compte des **intérêts minoritaires** pour 12,2 M€, le **résultat net part du Groupe** a atteint 106,8 M€ (160,3 M€ en 2019).

Le résultat de base par action s'est établi à 5,27 € (7,92 € en 2019).

Le flux net de trésorerie disponible a été très solide à 203,5 M€ (229,3 M€ en 2019). Le taux de transformation du résultat opérationnel d'activité en flux net de trésorerie disponible a été stable à 51 %.

La dette financière nette, s'est établie à 425,6 M€, en diminution de 17,2 % par rapport au 31 décembre 2019. Elle représentait 29,4 % des capitaux propres (36,1 % au 31/12/2019) et 1,1 fois l'EBITDA pro forma 2020 avant impact IFRS 16 (covenant financier fixé à 3 fois maximum).

6.3. Dividende proposé au titre de l'exercice 2020

Sopra Steria proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 la distribution d'un dividende de 2,0 € par action. Le détachement du dividende interviendra le 1^{er} juin 2021. Le dividende sera mis en paiement à compter du 3 juin 2021.

6.4. Effectifs

Au 31 décembre 2020, l'effectif total du Groupe était de 45 960 personnes (vs 46 245 personnes au 31/12/2019) dont 17,6 % sur les zones X-Shore.

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.

Le 8 décembre 2020, le CDP a confirmé, pour la 4^{ème} 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. Les engagements continus du Groupe en faveur du climat se sont renforcés en 2020 avec l'annonce de l'objectif d'atteindre « Zéro émission nette » en 2028. Depuis 2015, la diminution annuelle des émissions de gaz à effet de serre de Sopra Steria est alignée avec cette trajectoire.

La féminisation des effectifs du Groupe a également été poursuivie en 2020. La proportion de femmes, hors effet des acquisitions de l'année, est passée de 32,0 % à 32,5 % grâce à une augmentation de la féminisation du recrutement (34,0 % des recrutements contre 33,1 % en 2019). Cette évolution est à mettre en perspective avec la politique volontariste de féminisation progressive de l'encadrement supérieur et la fixation d'un objectif pour 2025 d'atteindre une proportion de 30 % de femmes au sein du Comité exécutif.

6.6. Opérations de croissance externe et acquisitions

Au cours de l'exercice 2020, le groupe Sopra Steria a annoncé les opérations suivantes :

- SAB

Le 7 août 2020, les 30 % du capital de SAB non encore détenus ont été acquis par Sopra Steria auprès des actionnaires minoritaires de SAB.

- SODIFRANCE

Le 16 septembre 2020, Sodifrance est entré au périmètre de consolidation de Sopra Steria. Après l'acquisition d'un bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital, une offre publique d'achat et un retrait obligatoire ont été réalisés à un cours de 18 euros par action. Les actions Sodifrance ont été radiées de la cote Euronext Paris le 18 novembre 2020.

- Fidor Solutions

Le 31 décembre 2020, Fidor Solutions est entré au périmètre de consolidation de Sopra Steria. Fidor Solutions était la filiale logicielle spécialiste des solutions en banque digitale de la néo-banque Fidor Bank. Cette acquisition permettra d'accélérer significativement le rythme de développement et de mise en marché de l'offre digitale de Sopra Banking Software, notamment en démultipliant les cas d'usage à proposer aux banques dans le cadre de l'offre Digital Banking Engagement Platform (DBEP).

6.7. Équipements

27,8 M€ ont été investis en 2020 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 33,0 M€ en 2019.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 2,1 M€ ;
- agencements et mobiliers : 12,0 M€ ;
- informatiques : 13,8 M€.

6.8. Objectifs 2021

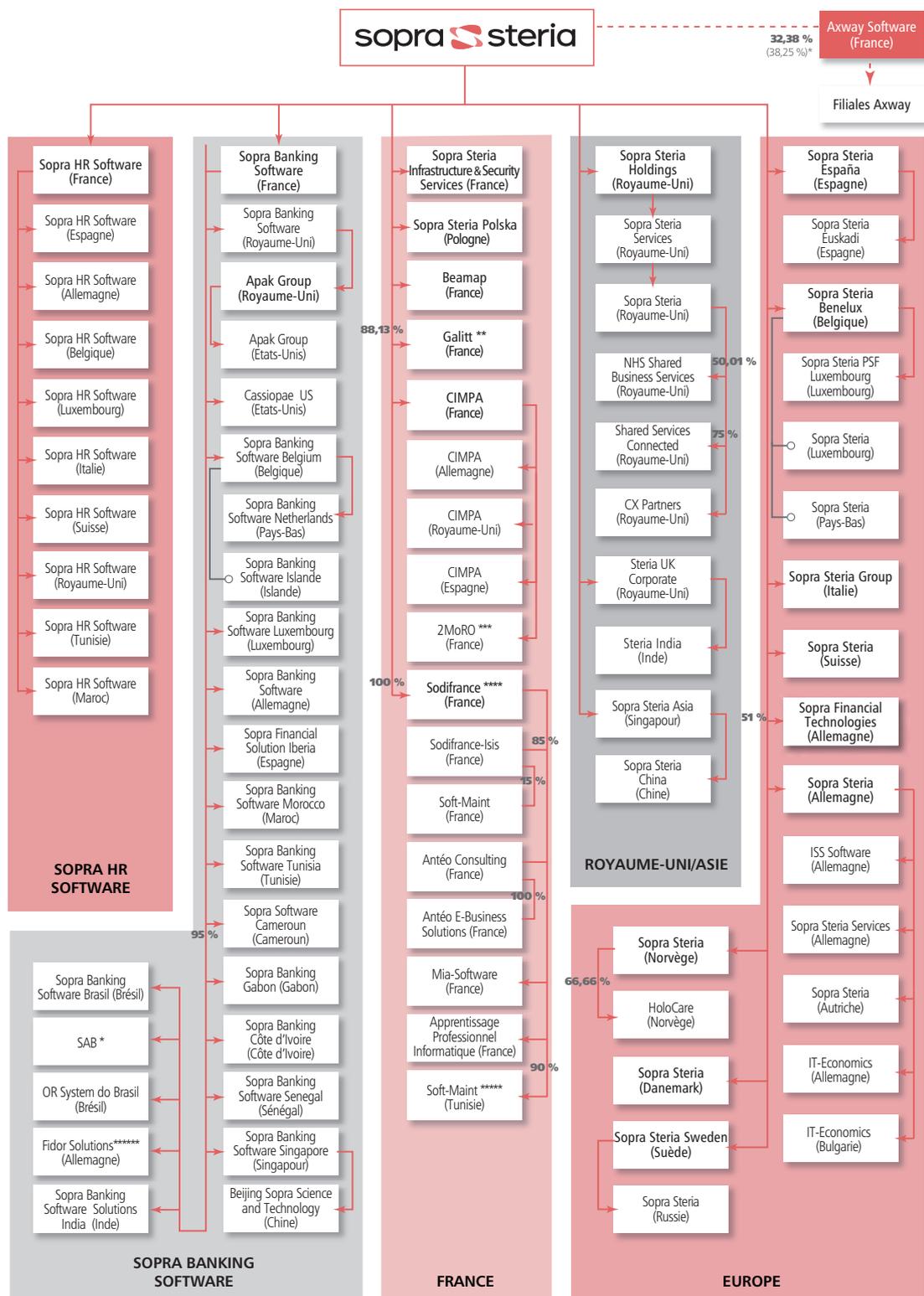
Bien qu'en amélioration, l'environnement général présente encore beaucoup d'incertitudes. Sur la base des éléments connus à fin février 2021, Sopra Steria se fixe les objectifs suivants pour l'année :

- Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 %, incluant un 1^{er} trimestre encore en décroissance ;
- Taux de marge opérationnelle d'activité compris entre 7,5 % et 8,0 % ;
- Flux net de trésorerie disponible de l'ordre de 150 M€.

7. Évolutions postérieures à la clôture

Aucun évènement n'est intervenu postérieurement à la clôture de l'exercice 2020.

8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2020



Nota : Les sociétés sont détenues à plus de 95 % directement ou indirectement, sauf indication contraire.
 (*) Droits de vote exerçables (**) Galitt est composée d'une société holding (Tecfit) et d'une société opérationnelle (****) 2MoRO est composé d'une société holding et de deux sociétés opérationnelles (France et Canada) (****) Sodifrance est composée d'une société holding (HP2M) et de six sociétés opérationnelles. Les entités du groupe Sodifrance ont vocation à être absorbées via des transmissions universelles de patrimoine au 1er avril 2021. (*****) Soft-Maint Tunisie, détenue par Sodifrance à 90%, est une société non-opérationnelle en cours de liquidation (*****) Fidor Solutions détient directement une filiale basée à Dubai et indirectement une autre filiale basée à Singapour qui n'exerce pas d'activité opérationnelle à ce jour

○ SUCCURSALE

9. Organisation du Groupe

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

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

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

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

9.1. Structure permanente

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

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

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

Composition de la Direction générale au 31 décembre 2020

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

Le Comité Exécutif (le Comex) est composé de la Direction générale et 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. Ils participent à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre. Il comprend 2 femmes.

Membres du Comité Exécutif Sopra Steria :

- Vincent Paris, Directeur général
- John Torrie, Directeur général adjoint
- Laurent Giovachini, Directeur général adjoint
- Eric Pasquier, Sopra Banking Software
- Pierre-Yves Commanay, Europe Continentale
- Cyril Malargé, Chief Operating Officer
- Xavier Pecquet, Grands comptes et partenariats, Vertical Aeroline

- Jean-Claude Lamoureux, Sopra Steria Next (Conseil)
- Urs Kraemer, Allemagne
- John Neilson, Royaume-Uni
- Etienne du Vignaux, Finances
- William Ferré, Industrialisation
- Yvane Bernard-Hulin, Juridique
- Fabienne Mathey-Girbig, Responsabilité d'entreprise
- Christophe de Tapol, Stratégie
- Mohammed Sijelmassi, Technologie
- Jean-Charles Tarlier, Développement Ressources Humaines

Autres comités présidés par la Direction Générale

Le Comité opérationnel Groupe (COMOP) est composé des membres du Comex et de 18 directeurs opérationnels des pays ou filiales. Il comprend 4 femmes.

Le Comité de direction Groupe (CODIR) est composé des membres du COMOP et de 18 directeurs opérationnels et fonctionnels (Achats, Contrôle Interne, Direction industrielle, Finance, Immobilier, Marketing et Communication, Relation investisseurs, Ressources Humaines). Il comprend 8 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 infrastructure 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.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Organisation du Groupe

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, en Afrique du Nord ou 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	36
1.1.	Identification et évaluation des risques	36
1.2.	Présentation synthétique des facteurs de risque	36
1.3.	Présentation détaillée des facteurs de risque	37
2.	Assurances	43
3.	Contrôle interne et gestion des risques	44
3.1.	Objectifs et référentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	44
3.2.	Périmètre	44
3.3.	Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	44
3.4.	Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	46
3.5.	Évaluation et démarche de progrès	48
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	49

1. Facteurs de risque

1.1. Identification et évaluation des risques

L'identification des risques, leur évaluation et le suivi de la mise en œuvre des plans d'atténuation associés sont menées en continu par les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles au travers du système de pilotage du Groupe décrit au paragraphe 3.3.2 du présent chapitre. Ils contribuent à l'élaboration et à la mise à jour annuelle de la cartographie des risques du Groupe. Cette cartographie porte sur l'ensemble des risques internes et externes, intégrant les enjeux financiers et extra-financiers et est coordonnée par la Direction du contrôle interne. Les principaux managers opérationnels et fonctionnels sont associés au travers d'entretiens et d'ateliers de validation. Les résultats ont été validés par la Direction générale et présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.

L'exercice consiste à identifier les risques qui pourraient limiter la capacité de Sopra Steria à atteindre ses objectifs, à en 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. 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 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 nets 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 et de maîtrise 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 nette selon une échelle à trois niveaux, de moins important (+) à plus important (+++).

Catégories/Risques	Degré d'importance
Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe	
Adaptation de l'offre à la transformation numérique, à l'innovation	+++
Réduction majeure d'activité client/vertical	++
Acquisitions significatives	++
Attaques réputationnelles	++
Risques liés aux activités opérationnelles	
Cyberattaques, sécurité des systèmes, protection des données	+++
Événements extrêmes et réponse aux crises majeures	+++
Commercialisation et exécution des projets et services managés/opérés	+
Risques liés aux Ressources Humaines	
Développement des compétences et des pratiques managériales DPEF ⁽¹⁾	++
Attraction et fidélisation des collaborateurs DPEF	+
Risques liés à des obligations réglementaires	
Conformité réglementaire DPEF	+

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

IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de Covid-19 a inévitablement eu des conséquences sur l'environnement des risques du Groupe. Plusieurs risques se sont ainsi matérialisés d'une façon ou d'une autre ou ont nécessité une vigilance accrue. L'impact principal de la crise sanitaire réside dans la fluctuation d'activité de certains secteurs ou clients les plus touchés par la situation économique, par exemple l'aéronautique ou le transport.

Cet évènement a aussi nécessité un certain nombre de mesures pour protéger la santé et la sécurité des salariés en appliquant rigoureusement les recommandations des gouvernements avec la mise en place du télétravail généralisé et le respect des mesures sanitaires sur les sites ; pour assurer la continuité de nos services auprès des clients ; pour adapter le pilotage de l'activité et pour mettre en place des mesures de restructuration et de réorganisation des activités lorsque nécessaire. Les impacts de la pandémie de Covid-19 constatés par le Groupe pour 2020 sont décrits dans le Chapitre 1 Section 6.1 Commentaires sur les performances 2020 (pages 29 à 30) et dans le chapitre 5. Section 1.3. Impact de la crise liée à la Covid-19 sur les états financiers consolidés de la période (page 164) du présent Document d'enregistrement universel.

La pandémie de Covid-19 continue de générer pour Sopra Steria un environnement particulièrement incertain. Ces conditions ont été prises en compte dans l'analyse des risques dans la mesure où elles peuvent venir modifier à la fois la nature des risques et leur évaluation à moyen terme. Certains risques, déjà identifiés avant la pandémie, restent d'actualité pour maintenir la résilience du modèle d'affaires de Sopra Steria, en particulier ceux liés : à l'adaptation de l'offre à la transformation numérique, à l'innovation, au développement des compétences et des pratiques managériales ou encore les risques liés aux cyberattaques, à la sécurité des systèmes, à la protection des données.

IMPACT DE LA CYBERATTAQUE

Le risque de cyberattaque fait partie des risques principaux identifiés par le Groupe. La présentation détaillée décrit ci-après la nature du risque et les dispositifs que le Groupe met en place pour en atténuer les effets (1.3.2. Risques liés aux activités opérationnelles).

Les impacts de la cyberattaque dont Sopra Steria a fait l'objet en 2020 sont présentés dans le Chapitre 1 Section 6.1 Commentaires sur les performances 2020 (pages 29 à 30) et dans le Chapitre 5 Note 4.2.3. Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel (page 174) du présent Document d'enregistrement universel.

1.3. Présentation détaillée des facteurs de risque

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

I ADAPTATION DE L'OFFRE À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, À L'INNOVATION

Description du risque

Les métiers du Groupe évoluent et se transforment, impactés par la transformation numérique des clients, par l'apparition de nouveaux concurrents, de nouveaux métiers, de nouvelles organisations. Les clients demandent à être plus agiles, repensant leur modèle d'affaires, leurs organisations, et leurs ressources. Ces évolutions concernent tous les métiers du Groupe. Une incapacité du Groupe à comprendre, à satisfaire, voire à anticiper les besoins des clients, un positionnement stratégique non adapté et/ou des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie pourraient 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 centrales, qui notamment investissent pour l'ensemble du Groupe dans le cadre de transformations décidées, d'autre part, par les entités du Groupe (pays et filiales) dans le cadre de la mise à jour de leur plan stratégique à trois ans. La mise en œuvre des transformations engagées par les directions centrales et l'avancement du plan stratégique de chaque entité sont suivis de façon régulière par le Président, le Directeur général et la Direction de la stratégie, en lien avec le Comité Exécutif du Groupe.

À titre d'illustration, ont fait l'objet de réflexion complémentaire et/ou de suivi en 2020 :

- le projet de toutes les entités et plus spécialement la transformation du pôle France (portant notamment sur le déploiement des offres de modernisation des systèmes d'information) ;
- la stratégie du Royaume-Uni (notamment le développement des plateformes de services) et la transformation de Sopra Banking Software (digitalisation des offres, transformation de la R&D) ;
- le développement du Conseil dans le Groupe (en particulier en France, sous la nouvelle marque « Sopra Steria Next ») ;
- le renforcement du Groupe dans ses verticaux prioritaires ;
- la politique industrielle du Groupe ;
- le développement des compétences ;
- le partenariat technologique avec Axway ;
- les acquisitions.

I RÉDUCTION MAJEURE D'ACTIVITÉ CLIENT/VERTICAL

Description du risque

De manière générale, l'instabilité de la situation économique générale 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 pourrait impacter négativement le Groupe. Ainsi, la situation difficile de certains secteurs, en particulier l'aéronautique, a fortement pesé sur l'activité du Groupe en 2020 et continuera probablement à avoir des impacts significatifs pendant plusieurs trimestres, en fonction de l'étendue et la durée de la crise sanitaire et économique.

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, entraînant 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 Group, Banque Postale, BNP, Cabinet Office, CNAM, Crédit Agricole, EDF, 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, Orange, Pôle Emploi, SNCF, Société Générale, Sparda Banken.

En 2020, le premier client représentait 5,9 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 18 % et les dix premiers 28 %.

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 néanmoins 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. Ces mécanismes ont ainsi été activés pour limiter les conséquences de la crise sanitaire et économique actuelle.

I ACQUISITIONS SIGNIFICATIVES

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 et

sociétale. L'ensemble des procédures associées à ce process amont a été revu et complété pour constituer 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* ».

I 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 plateformes 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.

1.3.2. RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

I CYBERATTAQUES, SÉCURITÉ DES SYSTÈMES, PROTECTION DES DONNÉES

Description du risque

Une campagne de *phishing*, l'exploitation d'une faille de sécurité des infrastructures techniques ou des solutions utilisées par Sopra Steria pourraient 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 d'un client, occasionnée même indirectement par une prestation de services fournie par le Groupe, pourrait pareillement avoir des répercussions majeures pour Sopra Steria.

Ce risque s'accroît 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. Les attaques sur les systèmes des entreprises et des organisations par des acteurs malveillants (hackers, organisations criminelles voire liées à des états) augmentent ces derniers mois de façon exponentielle en nombre, en fréquence, en sophistication et cette tendance ne devrait que s'amplifier à l'avenir. Le Groupe a ainsi été touché par une cyberattaque inédite en octobre 2020. Le *malware* concerné était une nouvelle version du *ransomware* Ryuk, jusqu'alors inconnue des éditeurs d'antivirus et des agences de sécurité.

Ces risques sont importants en termes de probabilité et d'impact. Ils sont au cœur des enjeux stratégiques de Sopra Steria : en plus des conséquences financières de réclamations client relatives aux engagements contractuels, des interruptions d'opérations internes, des frais de recouvrements élevés liés à un incident, de non-conformité réglementaire, une défaillance majeure en matière de sécurité pourrait avoir un impact significatif sur la réputation du Groupe et entraîner la perte 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 organisation 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 le centre d'expertise cybersécurité du Groupe – SOC (*Security Operations Center*). 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. 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 outils de protection et de surveillance et dans le renforcement des équipes. Ainsi, la DSI renforce en permanence ses dispositifs en matière de veille sur la cybersécurité, de gestion des vulnérabilités, de suivi des bulletins de sécurité CERT (*Computer Emergency Response Team*), de gestion de l'obsolescence des environnements, de cloisonnement et du durcissement des systèmes. Les tests de sécurité des livraisons des prestations du Groupe 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.

Grâce à ce dispositif complet, le Groupe a eu la capacité de diminuer les impacts potentiellement extrêmement critiques de l'attaque massive détectée par le Groupe en octobre 2020. Cette dernière a été rapidement bloquée par les équipes informatiques et cybersécurité internes. Les mesures immédiatement mises en œuvre ont permis de contenir la propagation du *malware* à une partie limitée des installations du Groupe et de préserver ses clients et partenaires. Le plan de remédiation a permis de relancer, de manière sécurisée, les postes de travail, les serveurs de production et de R&D, les outils et applications internes ainsi que les connexions clients. A la lumière de cet événement, le Groupe a décidé d'accélérer encore ce qui était déjà prévu et a ainsi démarré un programme de renforcement dont les deux objectifs principaux sont d'améliorer la réponse sécurité du Groupe et d'augmenter la vitesse de redémarrage du système d'information.

I ÉVÉNEMENTS EXTRÊMES ET RÉPONSES AUX CRISES MAJEURES

Description du risque

Le Groupe pourrait être confronté à des événements 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, d'une cyberattaque ou d'un accident majeur rendant largement indisponibles les infrastructures physiques et/ou informatiques. Des événements endogènes majeurs pourraient également être à l'origine d'une crise majeure pour le Groupe, par exemple liés à des problèmes d'exécution de projets sensibles et à forte visibilité, à une cyberattaque ciblée, à un défaut de protection de données avec divulgation d'informations confidentielles. 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 crise sanitaire ainsi que la cyberattaque survenue en octobre 2020 ont 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 reposent 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 par nature brutal, reste un risque important pour le Groupe à un horizon de 5 ans.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne la 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 grâce à la répllication multisites et à la redondance des fournisseurs. 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, la sécurité des systèmes d'information, le stockage et la sauvegarde des données. Ces procédures et mesures techniques sont réévaluées régulièrement afin d'adapter les mesures correctives.

I 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 mauvaise 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, demande de dommages et intérêts, non-paiement, surcoûts, risque de résiliation anticipée du contrat, risque 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 systèmes d'informations 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 de retard et/ou un dépassement du budget prévu (jours de dépassement), engendrant des surcoûts et impactant potentiellement la marge des prestations.

Gestion du risque

La maîtrise des exigences clients et la qualité de la production sont au cœur des enjeux du Groupe. Pour assurer la qualité de pilotage et d'exécution des prestations, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, de processus et de contrôles. Afin de renforcer encore ses aspects, le Groupe a élaboré fin 2019 le Delivery Rule Book (ensemble de 30 règles obligatoires couvrant de l'avant-vente à la fin de production des services), dont le déploiement s'est poursuivi tout au long de 2020. Le choix des Directeurs de projets et Directeurs de surveillance répond à des exigences et critères spécifiques selon le niveau de risque et de complexité des projets. Une attention particulière est portée lors de toute nomination. Les responsables de projet bénéficient de formations spécifiques, régulièrement mises à jour afin d'intégrer les points d'attention et

d'alertes au regard des risques. En sus de la Direction de projet et de la ligne managériale, des Directeurs industriels rattachés hiérarchiquement aux Directeurs de divisions/filiales, et fonctionnellement à la Direction industrielle Groupe, assurent la surveillance des projets et de l'application des règles de production. La revue des propositions et des contrats par la ligne managériale mais également par la Direction industrielle et la Direction Juridique fait partie intégrante des contrôles mis en œuvre pour maîtriser les engagements. 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 ». 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. Sur le plan de l'industrialisation, le Groupe a continué à 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 de nouvelles technologies digitales (*Smart Machines, IA/Machine Learning, Blockchain, IoT, etc.*) ; 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

I 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 crises 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 chocs 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 un à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles) et à définir les plans d'actions RH permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures ;

- une politique de formation volontariste, portée au niveau du Comité Exécutif Groupe et soutenue par une *Academy* modernisée, à la fois dans son organisation (gouvernance, *Academy Group, Académies Métiers...*) et dans son offre (rationalisation, focalisation sur le Projet d'Entreprise et les orientations stratégiques, *Learning Management System*). En 2020, 1 207 065 heures de formation ont pu être dispensées malgré les répercussions de la crise sanitaire, en baisse de 4,6% par rapport à 2019.
- en période de crise, un effort d'adaptation inédit en faveur de l'employabilité et de l'accompagnement des collaborateurs : généralisation du télétravail, *reskilling* d'équipes positionnées sur des marchés en difficulté (représentant 16 700 heures de formation), 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.

I ATTRACTION 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, de santé et de sécurité, 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, plateformes 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 fidéliser les talents dont nous avons besoin. Des difficultés de recrutement et/ou un turnover des effectifs relativement élevé (à 13,6 % en 2020 sous l'effet de la pandémie de Covid-19, à rapprocher de 17,7 % en 2019 et 16,9% en 2018) 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 6133 collaborateurs recrutés en 2020, en baisse corrélée avec les répercussions de la pandémie de Covid-19 (10 884 en 2019) ;
- une Marque Employeur « Oser ensemble » qui porte l'image d'un Groupe engagé et solidaire, au service d'une ambition collective singulière et responsable ;
- une expérience candidat sans cesse améliorée (plates-formes d'interaction candidats, site Carrières, vidéos métiers, live chat, posts sur réseaux sociaux...) ;
- un processus d'intégration « *Immediate Boarding* » et des parcours de formation dédiés (séminaire « *Get On Board* », parcours métiers) ;
- une proximité renforcée avec les écoles (en 2020, plus de 600 actions menées auprès des écoles malgré le contexte sanitaire) ;
- un engagement citoyen toujours plus fort au travers de projets emblématiques (HandiTutorat, Prix Étudiants Fondation Sopra Steria–Institut de France, etc.) ;
- une organisation et un processus de recrutement optimisé, notamment en France ;
- une attention particulière portée au bien-être au travail (démarche préventive des risques professionnels) et à l'engagement des collaborateurs (engagement de plans d'actions locaux à la suite de l'initiative *Group People Survey* en partenariat avec "*Great Place to Work*").

1.3.4. RISQUES LIÉS À DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

I CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

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. A 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 réglementations 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 et la croissance 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, 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 5. Ethique et conformité).

2. Assurances

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

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

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

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

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

- l'assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle

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

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

- l'assurance cybersécurité

Ce programme couvre l'ensemble des sociétés du Groupe pour l'ensemble des conséquences pécuniaires directes ou indirectes, dommages matériels ou immatériels et pertes d'exploitation liés à des risques de cybersécurité.

- l'assurance Dommages et Pertes d'Exploitation

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

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

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

3. Contrôle interne et gestion des risques

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

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

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

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

Afin de faire face aux 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 33 à 34).

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

3.3.4. UN RÉFÉRENTIEL COMMUN DE RÈGLES GROUPE

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 5 « Éthique et conformité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel, (pages 132 à 136).

b. Des règles, politiques et procédures du Groupe

Un référentiel de règles constitué des règles de contrôle interne Groupe et de délégations de pouvoirs (Niveaux de décisions) est en vigueur au sein du Groupe afin de disposer d'un socle commun pour l'ensemble des processus. Ces règles s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et à toute entité et au plus tôt lors de l'intégration de sociétés acquises.

Ces règles générales sont déclinées, et continuent d'être complétées dès que nécessaire au niveau du Groupe par la formalisation de différentes procédures, toujours dans un objectif d'amélioration

continue du contrôle interne et afin de maîtriser les risques identifiés dans les différents exercices de cartographie des risques du Groupe. Les règles et procédures couvrent 10 domaines correspondant aux processus du Groupe : la gouvernance et le pilotage, le commerce, la production, les Ressources Humaines, la gestion interne et comptable, le système d'information et les infrastructures, les achats, la communication et le marketing, le juridique et les assurances, la responsabilité d'entreprise. Ces règles et procédures Groupe sont ensuite précisées au niveau des différentes géographies du Groupe afin de tenir compte des contraintes réglementaires locales.

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

En matière de production, le Système Qualité de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la réalisation de systèmes informatiques de qualité professionnelle, répondant aux besoins du client, dans le respect des impératifs de coûts et de délais. La méthode définit des pratiques et processus de management de projet adaptés aux différents contextes et aux différents niveaux de pilotage et de surveillance, ainsi que des pratiques et processus d'ingénierie logicielle. Les fondamentaux du Système Qualité sont décrits dans un manuel Qualité complété par des guides, des procédures et des manuels opératoires. Le Royaume-Uni, la Scandinavie et CIMPA appliquent des dispositions similaires mais reposant sur des méthodes spécifiques, adaptées aux activités qui y sont majoritairement exercées. Afin de renforcer encore ses aspects, le Groupe a poursuivi en 2020 le déploiement du *Delivery Rule Book* dans toutes les entités du Groupe. Il s'agit d'un ensemble de 30 règles essentielles et obligatoires couvrant le cycle de production de bout en bout, de l'avant-vente à la fin de production des services.

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

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

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



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



DIRECTION GÉNÉRALE

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

COMITÉ D'AUDIT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

Trois lignes de maîtrise et de contrôle

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

■ Une 1^{re} ligne de maîtrise : Opérationnels

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

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

■ Une 2^e ligne de maîtrise : Pilotage et contrôle

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

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

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

Il existe un réseau de Responsables de Contrôle interne désignés au sein de chaque entité et géographie du Groupe. 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, et du programme de conformité du Groupe. Le cas échéant, ils assurent un rôle d'alerte en cas de difficultés dans mise en oeuvre du dispositif pour leur périmètre.

- 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 (Management du Système Qualité)

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

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

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

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

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

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

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

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

■ 3^e ligne de maîtrise : Évaluation du dispositif de contrôle interne

Direction de l'Audit interne

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

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

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

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

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

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

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

L'audit interne a réalisé 21 missions au cours de l'exercice 2020.

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 75 à 76).

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 arrêts 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	74
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	91
3.3.	Résultat de la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Assemblée générale du 9 juin 2020)	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 2020. Il contient également des explications sur les recommandations du Code Afep-Medef ⁽¹⁾ qui, par exception, ont été écartées ou seulement partiellement mises en œuvre en 2020.

1. Organisation et fonctionnement de la gouvernance

1.1. Dirigeants mandataires sociaux

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

1.1.1. 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.

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

1.1.2. PLAN DE SUCCESSION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le plan de succession concernant le Président du Conseil d'administration et le Directeur général, a été examiné et actualisé en 2020 par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

1.1.3. BILAN DE L'ACTIVITE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'équipe, mise en place lors de la séparation-cotation d'Axway Software, effectue des missions au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software dont Sopra Steria Group est actionnaire à hauteur de 32,4 %. 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) ou des groupes de travail (participation par exemple à des groupes de travail sur le système d'information) sur des sujets structurants pour Sopra Steria Group. Ils y apportent leurs compétences techniques et un avis indépendant.

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

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. § 1.3.4 du présent chapitre page 79), 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 une estimation des charges liées à la gestion par Sopra GMT de ses participations). Les refacturations se font sur la base d'un cost plus de 7 %. Par construction, le résultat d'exploitation de cette société est généralement légèrement négatif. En moyenne, depuis 2011, environ 70 % de la refacturation a été imputée à Sopra Steria Group. La répartition annuelle peut varier ; elle reflète les besoins respectifs de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

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

- charges : 1 214 K€ ;
- produits : 139 K€.

Le Conseil d'administration a examiné l'application de cette convention lors de sa réunion du 28 janvier 2021 et a décidé à l'unanimité de maintenir pour l'exercice en cours l'autorisation donnée antérieurement, les administrateurs directement ou indirectement intéressés n'ayant pas assisté à la délibération ni au vote.

1.1.5. DIRECTION GÉNÉRALE

Le Directeur général est entouré de deux Directeurs généraux adjoints.

Conformément aux statuts et au règlement intérieur du Conseil d'administration, Le Directeur général, a autorité sur l'ensemble du Groupe dont il dirige les activités.

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

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 282).

1.1.6. CONVENTION AVEC LA SOCIÉTÉ ERIC HAYAT CONSEIL

La société Eric Hayat Conseil est contrôlée par Monsieur Eric 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, moyennant une rémunération calculée sur la base de 2 500 € hors taxe par jour. Les missions effectuées au titre de cette convention sont distinctes du mandat d'administrateur de 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, les membres ou représentants du gouvernement et des administrations centrales ;
- de participer à des réunions de haut niveau chez certains grands clients en France et à l'étranger ;
- de préparer et de participer à des délégations de chefs d'entreprise dans des pays à enjeu pour le Groupe.

La Société bénéficie ainsi de l'expérience et de la connaissance du Groupe, de certains de ses grands clients et de son environnement institutionnel, développées par Monsieur Éric Hayat tout au long de sa carrière professionnelle. Pour mémoire, 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 donc 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 Eric 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 du Groupe et de ses responsables opérationnels acquise ou entretenue 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 : 209 K€.

1.2. Conseil d'administration

1.2.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

L'élection d'un administrateur représentant les salariés actionnaires sera proposée à l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021.

I PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Information personnelle				Position au sein du Conseil			Participation aux réunions de l'exercice 2020					
	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	85	H	FRA	108 113	1		12/06/2018	AG 2024	52	100 %		100 %	
Éric Pasquier Vice-président du Conseil d'administration	50	H	FRA	3 096	0		12/06/2018	AG 2024	6	100 %	86 %		
Sopra GMT représentée par Kathleen Clark Bracco Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	53	F	USA	4 035 669	1		12/06/2018	AG 2024	6	100 %		100 %	100 %
Éric Hayat Vice-président du Conseil d'administration	80	H	FRA	37 068	0		12/06/2018	AG 2024	6	100 %		100 %	100 %
André Einaudi Administrateur	65	H	FRA	100	0	Oui	09/06/2020	AG 2022		67 %			
Michael Gollner Administrateur	62	H	USA/ GBR	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2022	2	100 %	100 %		
Noëlle Lenoir Administratrice	72	F	FRA	1	0	Oui	09/06/2020	AG 2022		100 %		n.a. ⁽¹⁾	
Jean-Luc Placet Président du Comité des rémunérations	68	H	FRA	100	0	Oui	12/06/2018	AG 2022	8	100 %		100 %	88 %
Sylvie Rémond Administratrice	57	F	FRA	152	2	Oui	09/06/2020	AG 2023	5	100 %			100 %
Marie-Hélène Rigal-Drogerys Présidente du Comité d'audit	50	F	FRA	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2024	6	100 %	100 %		
Jean-François Sammarcelli Administrateur	70	H	FRA	500	1	Oui	12/06/2018	AG 2022	10	100 %	86 %	100 %	
Jessica Scale Administratrice	58	F	FRA/ GBR	10	0	Oui	09/06/2020	AG 2023	4	100 %		100 %	100 %
Hélène Badosa Administratrice représentant les salariés	62	F	FRA	0	0		23/09/2020	AG 2024	2	100 %			100 %
David Elmalem Administrateur représentant les salariés	38	H	FRA	0	0		23/09/2020	AG 2024		100 %			

* Nombre d'années au 31/12/2020, arrondi à l'entier le plus proche.

F : femme H : homme.

(1) non applicable

I ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE 2020

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Astrid Anciaux (09/06/2020)	Gustavo Roldan de Belmira (désignation par le CSE en date du 31/01/2020 en remplacement de René-Louis Gaignard)	
		André Einaudi (9/06/2020)	Sylvie Rémond (09/06/2020)
	Solfrid Skilbrig (09/06/2020)	Noëlle Lenoir (9/06/2020)	Jessica Scale (09/06/2020)
	Jean-Bernard Rampini (09/06/2020)	David Elmalem (désignation par le CSE du 23/09/2020)	Hélène Badosa (désignation par le CSE du 23/09/2020)
	Gustavo Roldan de Belmira (09/06/2020)		
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 (09/06/2020)	Sylvie Rémond (09/04/2020)	
		Hélène Badosa (28/01/2021)	

1.2.2. PROCESSUS DE SÉLECTION

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

La première phase consiste en l'analyse des besoins. Les mandats arrivant à échéance, les contraintes pesant sur le renouvellement des titulaires des mandats en cours, les impératifs de conformité à la loi ou au Code de gouvernement d'entreprise, les objectifs de la politique de diversité 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.

Une liste de candidats potentiels est ensuite établie sur la base des besoins définis. Cette liste est constituée à partir de noms suggérés par les membres du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, plus largement par les membres du Conseil d'administration, de noms issus de recherches confiées à des cabinets de recrutement, des propositions de la Direction générale et enfin des candidatures spontanées reçues par la Société.

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

La troisième phase consiste à faire rencontrer les candidats retenus par l'ensemble des membres du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Au cours

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 et la liste des candidats qui sera présentée au Conseil d'administration est complétée.

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

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 conseils de surveillance des FCPE d'une part et par les salariés actionnaires en direct, dans les conditions prévues par la loi, d'autre part. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise examine les candidatures et peut recommander au Conseil d'administration, le cas échéant, de soutenir l'une des deux résolutions de nomination potentiellement présentées 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 DIVERSITE

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 et 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 2.2.3. « Diversité et égalité des chances » du chapitre 4. « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (pages 109 à 111). 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 aux effets d'annonce.

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 62,6 ans (au 31/12/2020). Deux administrateurs sur quatorze ont dépassé 75 ans.

La Société considère que les administrateurs de nationalité étrangère capables d'exercer leur mandat au sein d'une société française font la preuve de leur dimension multiculturelle. L'activité internationale du Groupe a rendu souhaitable la présence, au sein du Conseil d'administration, de membres de nationalité étrangère et, dans la mesure du possible, originaires ou résidant dans les principaux pays où le Groupe est implanté ou souhaite développer tout ou partie de ses activités. Afin de favoriser la présence d'administrateurs résidant à l'étranger, le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la possibilité de participer aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication et la prise en charge par la Société des frais de déplacement ; un aménagement au mode de répartition de la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce a été décidé pour mieux tenir compte des sujétions

pesant sur les administrateurs de nationalité étrangère. Il consiste à surpondérer de 20 % la présence aux réunions du Conseil et de ses comités des administrateurs résidant à l'étranger. Ce dispositif ne s'applique pas aux administrateurs exerçant leur activité au sein du Groupe. Trois administrateurs sur quatorze ont au moins une nationalité étrangère.

1.2.4. COMPÉTENCES-CLÉ RECHERCHÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La diversité des compétences est également recherchée au sein du Conseil d'administration. La Société a notamment identifié dix compétences clé qu'elle souhaite 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 dans une position de client du Groupe ou de ses concurrents, elle peut aussi découler d'une longue activité commerciale sur ce marché. Elle devrait s'accompagner d'une connaissance du métier des services ;
- **expérience d'entrepreneur** : l'expérience d'entrepreneur s'acquiert à travers la création ou la reprise d'une entreprise industrielle ou commerciale et le contact avec les différentes parties prenantes (clients, collaborateurs, actionnaires prêteurs, fournisseurs, administration) ;
- **Directeur général de groupe international** : Cette expérience suppose l'exercice passé ou présent d'un mandat de dirigeant mandataire social (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
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		✓	✓	✓				✓	✓		

1.2.5. ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET REPRÉSENTATION DES SALARIÉS 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 résolution de nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires est présentée à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021. Les deux collèges constitués par les Conseils de surveillance des FCPE et les salariés actionnaires en direct ont en effet désigné la même candidate.

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, soit 67 % des administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

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

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

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

Critère 2 : Mandats croisés

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

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

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

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

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

Critère 4 : Lien familial

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

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années 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
<i>Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes</i>								
Critère 1 : <i>précédentes</i>	✓	✘	✓	✓	✓	✘	✓	✓
Critère 2 : <i>Mandats croisés</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Relations d'affaires significatives</i>								
Critère 3 : <i>significatives</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : <i>Lien familial</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Commissaire aux comptes</i>								
Critère 5 : <i>aux comptes</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Durée de mandat supérieure à 12 ans</i>								
Critère 6 : <i>supérieure à 12 ans</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Statut du dirigeant mandataire social non exécutif</i>								
Critère 7 : <i>non exécutif</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Statut de l'actionnaire important</i>								
Critère 8 : <i>important</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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

Commentaires et précisions

Au titre du critère 1

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

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

Au titre du critère 3

Des membres du Conseil d'administration ou, plus souvent, les sociétés dans lesquelles ils exercent une fonction ou ont un intérêt, peuvent entretenir une relation de client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil avec Sopra Steria Group ou 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 présentent un caractère particulier, susceptible d'affecter sa qualification d'administrateur indépendant.

En cas de relation d'affaires, son caractère significatif est déduit de la vérification de différents critères (nature stratégique de la prestation, dépendance réciproque, volume d'affaires (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 les employeurs de deux administrateurs et Sopra Steria Group ont été jugées non significatives par le Conseil d'administration après examen de la situation par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Sopra Steria Group achète des prestations de conseil à PwC. Le rôle de Monsieur Jean-Luc Placet au sein de la société PwC est sans lien opérationnel avec les activités concernées. Ces prestations n'ont, pour Sopra Steria Group comme pour PwC, aucun caractère

significatif, tant du point de vue de leur objet que du chiffre d'affaires concerné (moins de 1 % des achats du Groupe). Elles ne créent aucune dépendance réciproque. Ces considérations ont conduit le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise à estimer que ces prestations ne sont pas constitutives d'une relation d'affaires significative susceptible de remettre en cause la qualification d'administrateur indépendant de Monsieur Jean-Luc Placet. Le Conseil d'administration a approuvé cette position.

Le groupe Société Générale est un client et un banquier de financement de Sopra Steria Group. Le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, que :

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

Une société civile immobilière détenue par Monsieur André Einaudi se trouve être propriétaire de locaux occupés par la Société depuis plusieurs années sur l'un de ses sites français. 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 ce type de relation d'affaires. Sauf exception, le Groupe n'est pas propriétaire de ses bâtiments. Il a enfin vérifié l'absence de dépendance du bailleur vis-à-vis de ce contrat.

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

1.2.7. ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

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

1.2.8. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PIERRE PASQUIER		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 108 113 ⁽¹⁾		
Président du Conseil d'administration				
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise 	Date de première nomination : 1968 (date de création de Sopra)		
	Adresse professionnelle :	Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023		
	Sopra Steria Group – 6 avenue Kleber 75116 Paris – France			
Nationalité : Française	Âge : 85 ans			
Principale fonction exercée et mandats en cours		Mandats		
		Hors Groupe	Hors France	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> ■ Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group 				✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ Président du Conseil d'administration d'Axway Software 		✓		✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur général de Sopra GMT 		✓		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dirigeant mandataire social, administrateur ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group 				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales d'Axway Software 				
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sans objet 				
Biographie				
Pierre Pasquier a plus de 50 ans d'expérience dans les services du numérique et la gestion d'une entreprise internationale. Il a fondé avec ses associés le groupe Sopra en 1968 dont il préside le Conseil d'administration.				
Diplômé de l'Université de Rennes en Mathématiques, Pierre Pasquier débute sa carrière chez Bull puis s'investit dans la création de Sogeti, qu'il quitte pour fonder Sopra. Reconnu comme pionnier dans le secteur, il affirme dès l'origine l'esprit entrepreneurial de la Société, qui vise à servir de grands comptes en s'appuyant sur l'innovation et la réussite collective.				
Pierre Pasquier pilote le déploiement de Sopra dans ses marchés verticaux et à l'international. L'introduction en Bourse en 1990, les phases de croissance successives et le rapprochement transformant avec le groupe Steria en 2014 assurent l'indépendance de l'entreprise face aux mutations du marché.				
En 2011, Pierre Pasquier introduit en Bourse la filiale Axway Software, dont il conserve la Présidence du Conseil d'administration.				
Jusqu'au 20 août 2012, Pierre Pasquier a exercé la fonction de Président-Directeur général de Sopra Group, date à laquelle les fonctions de Président et de Directeur général ont été dissociées.				
Pierre Pasquier est également Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software.				

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,27 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 7 « Capital et Actionariat » du présent Document d'enregistrement universel (page 267).

ÉRIC PASQUIER		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 3 096 ⁽¹⁾	
Vice-président du Conseil d'administration			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité d'audit 	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 Banking Software –6 avenue Kleber 75116 Paris – France		
Nationalité : Française	Âge : 50 ans		
Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
		Hors Groupe	Hors France
<ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur général de Sopra Banking Software ■ Directeur général délégué et membre du Conseil d'administration de Sopra GMT ■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group 	✓		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sans objet 			
Biographie			
<p>Directeur général de Sopra Banking Software, Éric Pasquier exerce depuis plus de 20 ans dans le Groupe. Il est également Vice-président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group et Directeur général délégué de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria et d'Axway Software.</p> <p>Ingénieur diplômé de l'EPITA, Éric Pasquier commence sa carrière chez Altran en 1996. Il y participe à la réalisation de projets informatiques pour plusieurs grands comptes.</p> <p>En 1999, il rejoint Sopra, où il approfondit son expérience opérationnelle des grands programmes, notamment dans le domaine des télécommunications, un secteur en mutation accélérée au tournant des années 2000.</p> <p>En 2004, Éric Pasquier se voit confier la responsabilité de mettre en place en Espagne le premier centre de service industriel nearshore du Groupe. Cette expérience l'amène à coordonner des opérations multipays, particulièrement entre l'Espagne et la France.</p> <p>Il est promu Directeur général de la filiale espagnole de Sopra en 2008. Ses capacités managériales et sa vision de long terme permettent à cette filiale d'afficher une belle croissance tout en résistant à la crise financière de 2008-2009 – alors même que son activité compte de nombreux clients bancaires – avant de retrouver une bonne performance économique au début des années 2010.</p> <p>Eric Pasquier revient en France en 2014 pour exercer la fonction de Directeur général adjoint de Sopra Banking Software. Il en devient le Directeur général en 2016.</p> <p>Dans cette responsabilité, il accompagne la transformation digitale des opérateurs financiers en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Il pilote le Projet d'Entreprise de Sopra Banking Software, dans le domaine de la banque de détail comme dans celui des financements spécialisés.</p> <p>Il est également en charge, pour l'ensemble du Groupe, de l'animation du vertical « Services financiers » et coordonne à ce titre l'activité bancaire des filiales et géographies concernées.</p> <p>Il accomplit ses différentes missions en s'appuyant sur sa riche expérience de terrain et sur l'attention qu'il porte aux relations humaines, qualités dont il fait bénéficier le Conseil d'administration de Sopra Steria depuis 2014.</p>			

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,27 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 7 « Capital et Actionariat » du présent Document d'enregistrement universel (page 267).

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 responsabilité d'entreprise
- Membre du Comité des rémunérations

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**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 6 avenue Kleber
75116 Paris – France**Nationalité :** Américaine**Âge :** 53 ans**Principale fonction exercée et mandats en cours
de Madame Kathleen Clark Bracco**■ 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**Mandats****Hors Groupe****Hors France****Société cotée**

✓

✓

✓

✓

**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 Etats-Unis dans l'enseignement. En 1998, elle quitte la Silicon Valley pour la France, où elle rejoint Sopra et travaille à la Direction de la communication. En 2002, elle devient Directrice des Relations investisseurs, poste qu'elle occupe jusqu'à 2015. Dans ce rôle, elle établit des liens solides entre les instances de Direction et un éventail d'actionnaires de plus en plus internationaux.

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

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

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**Nationalité :** Française**Âge :** 65 ans

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président-directeur général du groupe ORTEC	✓		
■ Administrateur du Crédit Mutuel Equity (SA)	✓		
■ Président de La Cave de la Bargemone	✓		
■ 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 :
21 Poland Street – London
Royaume-Uni W1F 8QG

Nationalités :
Américaine et Britannique

Âge : 62 ans

Date de première nomination : 12/06/2018

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

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur d'Axway Software 	✓		✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ Président exécutif de Madison Sports Group 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Managing Partner d'Operating Capital Partners 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur Levelset 	✓		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sans objet 			

Biographie

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

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

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

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

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

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

Adresse professionnelle :

28 boulevard Raspail
75007 Paris - France

Nationalité : Française

Âge : 72 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 puis rejoint la CNIL en 1982. En tant que juriste, elle suit la mise en œuvre de la loi informatique et libertés. Noëlle Lenoir intègre le Conseil d'Etat en 1984, en qualité de Maître des requêtes, où elle exerce les fonctions de Commissaire du gouvernement (aujourd'hui Rapporteur public). Elle devient ensuite Directeur de cabinet du Ministre de la Justice, puis est chargée par le Premier ministre d'une mission sur le droit de la bioéthique. Son rapport sert de base à la rédaction de la première loi en France de bioéthique.

Première femme nommée au Conseil constitutionnel (mandat de 1992 à 2001), elle occupe également la fonction de Présidente du Comité international de bioéthique de l'Unesco de 1992 à 1999 et de Présidente du Groupe Européen d'Ethique sur les sciences et les technologies nouvelles auprès de la Commission européenne (1994 - 2001).

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

Noëlle Lenoir exerce en tant qu'avocate (spécialisée en droit du numérique et de la protection des données, investigation interne et internationale, conformité et anticorruption, droit du travail, concurrence et droit européen) avant de devenir la première déontologue de l'Assemblée nationale de 2012 à 2014, elle examine à ce titre les déclarations d'intérêts des députés et rédige les premières recommandations fondées sur le code de déontologie des députés.

Ses fonctions de Présidente des Comité d'éthique de Radio France et de la plateforme Parcoursup enrichissent encore son expérience des enjeux sociétaux.

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

Noëlle Lenoir est également actuellement vice-Présidente d'ICC France et Présidente de la commission juridique de « Grand Paris/Ile de France » chargée de faire des propositions pour renforcer l'attractivité de la région comme place de droit.

Noëlle Lenoir a créé en 2020 son cabinet spécialisé dans cinq principaux domaines : la responsabilité sociétale d'entreprise et la conformité (contentieux climatique, devoir de vigilance et anti-corruption), la protection des données, le droit public des affaires et le droit européen, ainsi que les investigations internes et internationales.

JEAN-LUC PLACET**Administrateur indépendant**Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **100**

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

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

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

Nationalité : Française **Âge** : 68 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 :
Société Générale
75886 Paris Cedex 18 – France

Nationalité : Française

Âge : 57 ans

Date de cooptation : 17/03/2015

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

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

Biographie

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

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

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

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

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

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

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

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

MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYS

Administratrice indépendante

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

■ Présidente du Comité d'audit

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

Nationalité : Française

Âge : 50 ans

Date de première nomination : 27/06/2014

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

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Conseillère du Président de l'École normale supérieure de Lyon			
■ Administratrice d'Axway Software	✓		✓
■ Personnalité qualifiée nommée au Conseil d'école IMT Mines Albi-Carmaux			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Consultante associée chez ASK Partners			

Biographie

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

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

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

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

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

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

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

JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI

Administrateur indépendant

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

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

Date de cooptation : 15/04/2010**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2021**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group
6 avenue Kleber ; 75116 Paris – France**Nationalité** : Française**Âge** : 70 ans

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

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 SGCI B 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		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 10	
Administratrice indépendante			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité des rémunérations ■ Membre du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de 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 : 58 ans	
		Mandats	
Principale fonction exercée et mandats en cours		Hors Groupe	Hors France Société cotée
<ul style="list-style-type: none"> ■ Présidente de digitfit 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseil indépendant, spécialiste des enjeux de la transformation numérique 			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sans objet 			
Biographie			
<p>Jessica Scale a fondé en 2014 digitfit, hub de conseil stratégique aux dirigeants. Elle accompagne les entreprises pour intégrer dans leur développement les opportunités des transitions numériques, sociétales et environnementales.</p> <p>Major de Science Po Paris et titulaire d'un Doctorat de 3^e cycle en Sciences Politiques, elle enseigne la stratégie à Sciences Po Paris depuis 1990.</p> <p>Jessica Scale a débuté dans le conseil en stratégie pour de grands comptes, dans un large éventail de secteurs d'activités (Bossard, PwC).</p> <p>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 <i>Global Outsourcing</i>, 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.</p> <p>Auteur de nombreux articles et ouvrages, Jessica Scale a notamment publié <i>Bleu Blanc pub</i>, 30 ans de communication gouvernementale, qui demeure une référence en matière de décryptage des grandes campagnes publiques.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>			

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**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**Nationalité :** Française**Âge :** 62 ans**Principale fonction exercée et mandats en cours**

- Ingénieur Principal
- Membre du Conseil d'administration du syndicat Traid-Union
- Mandats en cours dans des sociétés civiles

Mandats

Hors Groupe	Hors France	Société cotée

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'administrateur représentant les salariés. Elle apporte la vision d'une collaboratrice veillant aux synergies entre le développement de l'entreprise et l'évolution des salariés.

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 : 38 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 le règlement intérieur dont il s'est doté.

a. Dispositions légales

Le fonctionnement du Conseil d'administration est régi par les articles L. 225-17 et suivants et L. 22-10-2 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration a pour mission essentielle de déterminer les orientations de la Société et de veiller à leur mise en œuvre.

b. Dispositions statutaires

Les règles d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet des articles 14 à 18 des statuts. Les statuts sont disponibles sur le site Internet du Groupe (rubrique *Investisseurs*).

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 le nombre, l'objet et la composition des comités chargés de préparer certaines délibérations du Conseil d'administration, et précise en particulier les dispositions relatives aux trois comités permanents que sont :

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

Le règlement intérieur prévoit que le Conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités ad hoc et que les comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions respectives et après en avoir informé le Président, entendre les cadres de direction du Groupe et recourir, aux frais de la Société, à des experts extérieurs.

Le règlement intérieur traite également des sujets suivants : rappel des compétences légales et statutaires, réunions, information du Conseil d'administration, formation des membres, évaluation du Conseil, frais de voyages et déplacements, secret des délibérations, censeurs, représentant du Comité social et économique, obligation de discrétion et autres obligations déontologiques concernant notamment les conflits d'intérêts, les conventions réglementées ou les opérations de Bourse. Une procédure d'évaluation des conventions courantes y a été annexée. 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

Un calendrier annuel des travaux du Conseil est établi, mais peut être modifié en cas d'événement particulier ou d'opérations le justifiant. Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2020, dont trois fois hors calendrier annuel pour délibérer sur des événements exceptionnels (crise sanitaire, cyberattaque).

b. Assiduité des administrateurs

Exercice 2020	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
Nombre de réunions	9	7	7	8
Taux d'assiduité	99 %	93 %	100 %	98 %

Le taux d'assiduité au Conseil d'administration s'établit à 98 % sur l'ensemble de l'année 2020.

Aucun administrateur n'a été absent à plus d'une réunion du Conseil d'administration.

En acceptant le mandat qui lui est confié, 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.

Le Conseil d'administration a décidé dès février 2012 de supprimer la partie fixe de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce. 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 2020 ont porté sur :

- l'arrêté des comptes au 31 décembre 2019 ;
- l'arrêté des comptes du premier semestre 2020 ;
- le budget 2020 ;
- 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) ;
- le contrôle des conventions courantes ;
- la poursuite de conventions réglementées précédemment autorisées ou leur déclassement ;
- l'autorisation de garantir les engagements des filiales contrôlées par le Groupe ;
- la stratégie du Groupe ;
- différentes opérations de croissance externe et d'investissement ou de cession d'activité ;
- 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),
 - la qualification des administrateurs indépendants,
 - le fonctionnement du Conseil d'administration et la révision de son règlement intérieur ;
 - la réduction de la durée statutaire du mandat d'administrateur ;
 - la prise en compte des conclusions de l'autoévaluation formelle ;
 - la formation des administrateurs représentant les salariés nouvellement désignés ;
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale et les objectifs de féminisation des instances dirigeantes ;
- la gouvernance opérationnelle du Groupe ;
- la convocation, la préparation, et les modalités de participation à l'Assemblée générale mixte du 9 juin 2020 ;
- la décision de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2019 ;
- les effets de la pandémie de Covid 19 ;
- la sécurité de l'information. La cyberattaque dont le Groupe a été la cible en octobre 2020 a fait l'objet d'une réunion *ad hoc* en décembre 2020.

1.3.3. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a. Le Comité d'audit

La composition et le fonctionnement du Comité d'audit sont régis par le règlement intérieur du Conseil d'administration ainsi que par une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 26 juillet 2018.

Il est actuellement composé de :

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

Sont ainsi rassemblées les compétences financières comptables et la connaissance de l'entreprise et de ses métiers indispensables aux travaux du Comité. 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-clé recherchés 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 73).

Le Comité se réunit au minimum quatre fois par an et en moyenne six fois par an. Il consacre en général :

- deux réunions respectivement aux comptes du semestre et de l'exercice ;
- trois réunions au suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et à l'audit interne ;
- une réunion à l'audit externe.

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 compte ainsi parmi ses principales missions :

- comptes et politique financière :
 - la surveillance du processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière,
 - l'examen des états financiers et des engagements hors bilan,
 - le suivi de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables,
 - l'examen de la politique financière ;

- contrôle interne et risques :
 - l'évaluation de l'efficacité des systèmes mis en place par la direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non financiers,
 - le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
 - le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques relatif à prévention de la corruption et du trafic d'influence,
 - l'examen périodique des différentes cartographies des risques, des risques de corruption et de trafic d'influence et des risques de nature sociale et environnementale,
 - le suivi de l'audit interne et de ses travaux notamment en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière ;
- audit externe :
 - le suivi du contrôle légal des comptes par les Commissaires aux comptes,
 - la vérification du respect du principe d'indépendance des Commissaires aux comptes,
 - l'autorisation préalable des services autres que la certification des comptes,
 - l'émission d'une recommandation, adressée au Conseil d'administration, concernant les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale.

Le Comité s'est réuni physiquement sept fois en 2020. Le taux de participation de ses membres est de 93 %. 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 2020 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 2019,
 - la présentation de Sopra Banking Software et de son activité (organisation et plan d'affaires notamment),
 - l'avancement du projet Sparda en Allemagne,
 - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2019,
 - 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 1^{er} semestre 2020,
 - 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,
 - une garantie accordée aux fonds de pension britannique,

- l'information sur les transactions avec les parties liées,
- un projet de raccourcissement du calendrier d'arrêté des comptes de l'exercice,
- *au titre 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 2019
 - le suivi des évolutions du dispositif de prévention de la corruption (Loi Sapin II),
 - le suivi de la mise à jour des règles Groupe ;

- Pour ce qui concerne la Direction de l'audit interne :
 - l'organisation et le programme de travail 2020 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,
 - les évolutions significatives dans l'environnement juridique de la Société ;

- Au titre de la prise en compte des risques extra-financiers :
 - l'exposé de l'organisme tiers indépendant en charge de l'audit de la déclaration de performance extra-financière ;

- *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 2019
 - les principaux enjeux 2020,
 - le calendrier de travail annuel,

Les Commissaires aux comptes ont été auditionnés par les administrateurs indépendants membres du Comité hors la présence du management. Il en a été de même du Directeur de l'Audit interne. Monsieur Eric Pasquier, Directeur général de Sopra Banking Software s'abstient de participer à ces auditions réservées aux membres indépendants du Comité.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu approuvé en début de réunion suivante.

Lorsque des demandes du Comité d'audit ne peuvent être satisfaites immédiatement, elles font l'objet d'un suivi formel afin d'assurer leur traitement exhaustif au cours des différentes réunions planifiées dans l'année. Dix demandes spécifiques ont ainsi été formulées en 2020 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

La composition et le fonctionnement du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise sont régis par le règlement intérieur du Conseil et une charte revue périodiquement par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration le 25 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 lui paraît utile ou nécessaire d'apporter au fonctionnement ou à la composition du Conseil d'administration,
 - examiner annuellement le plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général,
 - conduire l'évaluation du Conseil d'administration et du fonctionnement du gouvernement d'entreprise,
 - vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la Société et dans ses filiales,
 - apprécier la qualité d'administrateur indépendant des membres du Conseil en vue des délibérations du Conseil d'administration sur ce sujet ;
- Éthique et responsabilité d'entreprise :
 - vérifier que les valeurs du Groupe sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés,
 - vérifier l'existence de règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique,
 - s'assurer du bon fonctionnement du dispositif anticorruption et de l'adéquation aux besoins de la Société du Code de conduite,

des formations, du dispositif d'alerte et du régime disciplinaire prévus par la Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique,

- évaluer la politique de la Société en matière de Développement Durable et de responsabilité d'entreprise 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 2020, 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. paragraphe 1.2.3 Processus de sélection),
 - la recherche de nouveaux administrateurs et les propositions de renouvellement de mandats arrivant à échéance en 2020,
 - la composition des comités et notamment la participation des administrateurs représentant les salariés aux Comités spécialisés du Conseil d'administration,
 - les suites de la démarche d'évaluation formalisée du Conseil d'administration et de ses comités,
 - l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance du Groupe et l'examen annuel du plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président et de Directeur général,
 - la vérification de la conformité de la Société au Code Afep-Medef,
 - la qualification des administrateurs indépendants,
 - la révision du règlement intérieur du Conseil d'administration,
 - le projet de règlement de désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires,
 - la révision du règlement (charte) du Comité pour remettre, en cas de partage des voix, la décision au vote 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,
 - les objectifs de féminisation des instances dirigeantes, le plan d'action et les modalités proposés par la Direction générale,
 - l'audit de la Directrice du Développement Durable sur l'objectif de « Zéro émission nette » retenu par le Groupe à horizon 2028,
 - le dispositif anticorruption mis en place par la Société et son fonctionnement au cours de l'exercice écoulé,
 - l'examen du projet de document de référence 2019.

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 huit fois en 2020, avec un taux de participation de ses membres de 98 %. Il a notamment travaillé sur :

- la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ;
- la politique de rémunération du Directeur général et notamment les critères et objectifs associés à sa rémunération variable ;
- les recommandations au Conseil d'administration concernant la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2019 ;

- la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration ;
- l'examen du ratio d'équité ;
- l'arrivée à échéance d'un plan d'incitation à long terme reposant sur des actions de performance et la fixation des objectifs des plans similaires en cours ;
- l'examen du projet de document de référence 2019 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 2019.

1.3.4. FONCTIONNEMENT ET ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a. Accès à l'information des membres du Conseil d'administration

Diffusion de l'information – dossiers préparatoires

L'article 4 du règlement intérieur prévoit que :

- « chaque membre du Conseil reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles ;
- les réunions du Conseil sont précédées de l'envoi en temps utile d'un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, chaque fois que le respect de la confidentialité l'autorise ;
- les membres du Conseil reçoivent en outre, entre les réunions, toutes informations utiles, y compris critiques, sur les événements ou opérations significatifs pour la Société. Ils reçoivent notamment les communiqués de presse diffusés par la Société ».

Les membres du Conseil d'administration sont destinataires d'un compte rendu mensuel présentant de façon synthétique l'évolution du titre Sopra Steria Group. Ce rapport décrit et analyse l'évolution du cours et des volumes d'échange et met ces informations en perspective avec les principales données boursières et macroéconomiques et des comparaisons avec les principales sociétés comparables.

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.

Plateforme électronique à l'usage des administrateurs

Une plateforme électronique, basée sur la solution Syncplicity d'Axway Software, permet une mise à disposition sécurisée de la documentation sur tous types d'équipement : ordinateur, tablette, smartphone. Les membres du Conseil d'administration peuvent consulter ou télécharger les dossiers constitués à leur intention ou déposer leurs propres contributions en vue de les partager ou de les conserver dans cet environnement. La mise en place de cette plateforme est issue de l'analyse des résultats de l'évaluation formalisée du Conseil d'administration réalisée en 2016. Elle a été rendue possible par la disponibilité d'une solution *Cloud* performante, maîtrisée par les équipes techniques du Groupe et offrant une garantie suffisante quant à l'inaccessibilité des données conservées par des personnes non autorisées, y compris par les équipes techniques.

Compléments d'information en séance

Le Directeur général et le Directeur financier sont invités, sauf exception, aux réunions du Conseil d'administration. Ce dispositif permet d'apporter en séance tout complément d'information utile aux délibérations. Ils n'assistent pas aux délibérations qui concernent le Directeur général.

Suivant les points à l'ordre du jour, d'autres responsables opérationnels, ou des conseils externes, peuvent être invités. Cette situation se rencontre notamment à l'occasion des présentations stratégiques et lors des délibérations sur les opérations de croissance externe.

Formation

L'article 5 du règlement intérieur prévoit que « *chaque membre du Conseil peut bénéficier, à sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice de son mandat* ».

À la suite de la désignation des administrateurs représentant les salariés, un programme de formation spécifique a été mis en place afin d'assurer la formation initiale des nouveaux administrateurs. Le contenu de cette formation initiale ainsi que ses modalités ont été arrêtés par le Conseil d'administration, après avis des intéressés et du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

La possibilité de bénéficier d'une formation en début ou en cours de mandat a été utilisée par deux administrateurs en 2020. Ces formations ont été dispensées par la Société ou des organismes extérieurs en fonction des demandes des administrateurs.

Les Présidents des comités du Conseil d'administration sont tous membres de l'IFA (Institut Français des administrateurs) ainsi que le Secrétaire du Conseil d'administration.

b. Prévention des conflits d'intérêts

Obligation d'information et d'abstention

Les membres du Conseil d'administration doivent informer ce dernier de tout conflit d'intérêts, y compris potentiel, dans lequel ils pourraient directement ou indirectement être impliqués.

En application des recommandations du Code Afep-Medef, le règlement intérieur prévoit que les membres du Conseil d'administration en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, n'assistent pas à la délibération correspondante. Bien entendu, ils n'assistent et ne participent pas davantage au vote.

Contrôle des conventions réglementées

Le contrôle des conventions réglementées est organisé par la loi, les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Les projets de nouvelle convention sont examinés préalablement à leur conclusion. De plus, le Conseil d'administration est appelé chaque année, en début d'exercice, à examiner l'objet et l'application des conventions appelées à poursuivre leur effet afin d'évaluer si elles répondent toujours aux critères qui l'avaient conduit à donner son accord initial.

Aucune nouvelle convention n'a été autorisée au cours de l'exercice 2020.

Désignation	Convention tripartite Sopra GMT – Sopra Steria Group – Axway Software	Eric 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	§ 1.1.4	§ 1.1.6
Produit (exercice écoulé)	139 K€	0 K€
Charge (exercice écoulé)	1 214 K€	209 K€
Mandataires communs aux contractants	Messieurs Pierre Pasquier et Eric Pasquier Madame Kathleen Clark Bracco	Monsieur Eric Hayat
Convention déjà approuvée par l'Assemblée générale	Oui	Oui

Lors de sa réunion du 20 février 2020, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité le déclassement d'une convention en cours ne concernant plus que la domiciliation à Annecy de la société Axway Software pour un montant de 13 K€. Sopra Steria Group SA héberge la plupart des sociétés du Groupe en France (ex : Sopra Banking Software, Sopra HR Software, I2S) et leur refacture les coûts de location en fonction de la surface utilisée. Il en est de même pour la location consentie à la société Axway Software aux conditions de marché.

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées est intégralement reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2020 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel (pages 262 à 263).

Contrôle des conventions courantes conclues à des conditions normales

Lors de sa réunion du 24 octobre 2019, le Conseil d'administration a adopté, sur recommandation du Comité d'audit, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure prévoit notamment :

- les modalités d'identification des conventions soumises au contrôle préalable du Conseil d'administration ;
- l'évaluation par le Conseil d'administration de celles qui ne l'ont pas été, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

Le Conseil a retenu le principe d'une évaluation annuelle qu'il a mise en œuvre pour la première fois lors de sa réunion du 20 février 2020.

c. Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef en la matière :

- chaque année, au moins une délibération du Conseil d'administration est consacrée à son fonctionnement et à la recherche de voies d'amélioration ;
- au moins tous les trois ans, une évaluation formalisée. Le Conseil d'administration a ainsi procédé fin 2019 à une évaluation formalisée de son fonctionnement conduite par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. L'évaluation précédente datait de 2016.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a proposé au Conseil d'administration de procéder par autoévaluation sur la base d'un questionnaire traité anonymement. Le Comité a établi à cet effet un projet de questionnaire en 35 points regroupés en cinq chapitres :

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

Le questionnaire visait notamment à :

- évaluer dans quelle mesure la composition du Conseil d'administration permet effectivement la représentation de l'ensemble des actionnaires et l'exercice de ses missions. Le questionnaire mettait également l'accent sur la perception de la contribution des administrateurs aux réunions, de leur complémentarité, de leur indépendance et de leur engagement mais aussi sur leur compréhension de l'activité de la Société et sur l'entretien de leur compétence ;
- s'assurer de la qualité de l'information transmise aux membres du Conseil d'administration et de leur satisfaction quant aux

réponses apportées à leurs questions et à la prise en compte de leurs demandes ;

- identifier les améliorations possibles concernant le déroulement des travaux depuis le calendrier de travail annuel jusqu'aux procès-verbaux des réunions ;
- évaluer la préparation des délibérations par les comités spécialisés du Conseil d'administration et l'apport de leurs travaux à la qualité des débats au sein du Conseil d'administration.

Après approbation du questionnaire par le Conseil d'administration et analyse des réponses individuelles, une synthèse a été examinée et débattue par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Le Comité a aussi débattu de la synthèse de sa propre autoévaluation et de celle, concomitante, du Comité des rémunérations. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration au cours de sa réunion du 20 février 2020.

Le Comité d'audit, quant à lui, procède depuis de nombreuses années à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire portant aussi sur sa composition et son fonctionnement, l'organisation de ses travaux et sa capacité à remplir ses missions. Il compare son fonctionnement aux meilleures pratiques de place. Enfin, il prend connaissance des évolutions de l'environnement réglementaire. Il tient compte des conclusions de ces différents travaux pour améliorer son propre fonctionnement.

L'autoévaluation du Conseil d'administration et des comités a permis d'identifier des opportunités de 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.

2. Politique de rémunération

2.1. Principes généraux

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration. Tout en privilégiant la stabilité des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration réexamine leur système de rémunération annuellement pour en vérifier l'adéquation aux besoins du Groupe. Il s'appuie sur le Comité des rémunérations qui prépare ses décisions.

Le Conseil d'administration estime que le respect de l'intérêt social et la contribution à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société peuvent être assurés par l'application des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en matière de rémunération.

Les travaux du Comité des rémunérations se poursuivent tout au long d'un cycle de réunions préparatoires qui s'étendent entre le dernier trimestre de l'exercice précédent et le premier trimestre de l'exercice en cours. Ce sont donc généralement trois, et jusqu'à cinq, réunions qui y sont partiellement ou totalement consacrées. La préparation des recommandations sur la rémunération variable annuelle du Directeur général ainsi que sur les plans d'incitation à long terme est celle qui nécessite le plus de temps compte tenu de la fixation des conditions de performance.

Le Conseil d'administration délibère généralement durant la même période sur la démarche stratégique en prenant explicitement en compte, depuis l'exercice 2019, les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la Société. Depuis plusieurs années, le Groupe poursuit de façon constante un projet indépendant et créateur de valeur alliant croissance et rentabilité. Les priorités de chaque exercice sont ajustées en fonction de l'état des lieux réalisé en fin d'année précédente.

Le Comité réexamine la politique de rémunération des mandataires sociaux en cours. Puis il prend connaissance des estimations du niveau d'atteinte de ses objectifs par le Directeur général. Ces prévisions s'affinent au fil des réunions. En début d'année, le Comité des rémunérations constate le taux d'atteinte des objectifs quantifiables qui avaient été fixés pour l'exercice précédent et évalue l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il entend à cette fin le Président du Conseil d'administration et prend connaissance de toute information pouvant alimenter cette évaluation.

Le Comité prend également en considération la politique salariale décidée pour le Groupe et les décisions concernant la rémunération fixe et variable des membres du Comex Groupe. Il prend en compte les comparaisons avec d'autres sociétés qui lui sont communiquées. La consolidation du secteur a toutefois nettement réduit le nombre de sociétés permettant une comparaison directe et pertinente.

Il s'interroge aussi sur les moyens à mettre en œuvre pour associer les collaborateurs à la performance économique de l'entreprise et étudie, le cas échéant, la mise en place de dispositifs d'actionnariat salarié et ou d'incitation à long terme à destination du management de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration considère que l'association des salariés et des dirigeants au capital contribue durablement au projet indépendant et créateur de valeur mis en œuvre par la Société depuis de nombreuses années en 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 en débat et arrête les décisions en l'absence des intéressés. Ces recommandations portent sur la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice précédent, la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration, la rémunération fixe et variable du Directeur général pour l'exercice en cours. Ces recommandations sont présentées généralement en même temps que celles relatives aux plans d'incitation à long terme à destination du management, incluant jusqu'à présent le Directeur général, les dispositifs d'actionnariat salarié et, le cas échéant, les propositions de supplément d'intéressement formulées par la Direction générale. Le Comité présente aussi ses observations sur la répartition de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce et, lorsqu'il le juge nécessaire, propose des aménagements aux règles existantes. Le montant global de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce soumis à l'approbation de l'Assemblée générale est arrêté lors de la réunion de préparation de l'Assemblée générale par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne les rémunérations variables, le Comité des rémunérations propose les critères quantifiables à prendre en compte ainsi que, le cas échéant, des critères qualitatifs. Il veille à la prépondérance des objectifs quantifiables, à la précision de la définition des critères. Pour les critères quantifiables, il fixe généralement un seuil au-dessous duquel la rémunération variable n'est pas servie, une cible qui permet l'attribution de 100 % de la rémunération prévue au titre du critère et, le cas échéant un plafond lorsque des possibilités de dépassement existent. Le rapprochement entre les réalisations et l'objectif décomposé en seuil-cible[-plafond] constitue la méthode d'évaluation de la performance.

Les plans d'incitation à long terme reposent sur l'attribution de droits à actions. Ils sont soumis à une condition de présence dans le temps et à des conditions de performance répondant à des objectifs fixés de la même manière que pour les rémunérations variables.

Indépendamment de la politique de rémunération, la Société prend en charge ou rembourse les frais de déplacement (transport et hébergement) des mandataires sociaux.

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et le Comité des rémunérations comptent quatre membres communs, ce qui permet au Comité des rémunérations de prendre en compte les travaux et évaluations du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise dans ses réflexions.

Le calendrier et les modalités de détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux visent à assurer la prise en compte de toutes les informations utiles lors de l'élaboration des recommandations et de la décision finale par le Conseil d'administration afin d'assurer la plus grande cohérence possible à ces décisions et leur alignement sur la stratégie de la Société.

Les dispositions de la politique de rémunération sont applicables aux mandataires sociaux nouvellement nommés. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, notamment pour permettre la nomination de nouveaux dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Une telle possibilité est en outre conditionnée par un consensus au sein du Conseil d'administration sur la décision à prendre (absence de vote contre) et pourrait permettre l'attribution d'éléments de rémunération non prévus par la politique de

rémunération, étant entendu que ces éléments feront l'objet d'un vote ex post à l'Assemblée générale suivante.

2.2. Dirigeants mandataires sociaux

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 25 février 2021.

Il est rappelé que la politique de rémunération et le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels en application

de cette politique s'appliquent sous condition de leur approbation par une Assemblée générale ordinaire.

2.2.1. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercices 2021 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.

I RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations
Rémunération variable annuelle	Non applicable
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	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 2021 et suivants

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de ne pas proposer de modification de la rémunération fixe annuelle du Directeur général.

Concernant la rémunération variable annuelle, le Conseil d'administration a décidé de la déterminer comme suit :

Critère	Nature	En % de la RVA*	En % de la RFA*
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.

L'augmentation du poids des objectifs qualitatifs dans la rémunération variable du Directeur général (passage de 10 à 25%) s'explique par la volonté d'augmenter la part des objectifs de moyen terme, qu'ils soient liés aux enjeux sociaux et environnementaux de l'activité ou à l'organisation et à la stratégie du Groupe.

Pour 2021, 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 %
Mise en oeuvre de l'organisation de tête et application des grandes politiques Groupe	Qualitatif	10,0 %	6,0 %
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif 2025 de féminisation des instances dirigeantes	Qualitatif	7,5 %	4,5 %
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif de "Zéro émission nette" en 2028	Qualitatif	7,5 %	4,5 %
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, indépendamment du niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs. Dans ce cas, il propose à l'Assemblée générale de ne pas verser de rémunération variable au titre de l'exercice.

Enfin, en cas de circonstances exceptionnelles (choc exogène par exemple), si les résultats du Groupe nécessitaient une suspension de l'application normale du système de rémunération variable des collaborateurs et des membres du Comex, le Comité des rémunérations examinerait la situation du Directeur général et pourrait recommander au Conseil d'administration, le cas échéant, de proposer à l'Assemblée générale une bonification du calcul de la rémunération variable dans la mesure où elle servirait l'intérêt de la Société.

Le Comité des rémunérations a arrêté sa recommandation au Conseil d'administration en tenant compte de la stratégie, du contexte de l'entreprise et de l'objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme. Il s'est également attaché à la transformation du Groupe et à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité à travers les objectifs qualitatifs.

À ce stade, le Comité des rémunérations évalue la possibilité et l'opportunité de mettre en œuvre en 2021 ou 2022 un nouveau plan d'incitation à long terme, sur la base de l'autorisation

demandée à l'Assemblée générale du 26 mai 2021, reposant sur l'attribution d'actions de performance à destination du management. Sauf nécessité dictée par la situation au moment de la décision d'attribution, le nouveau plan reprendrait les caractéristiques des plans précédents avec, le cas échéant, l'introduction d'un nouveau critère de performance en lien avec la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Le poids d'un tel critère, si son introduction venait à être décidée, ne dépasserait pas 10 % du total.

Les plans d'attribution d'actions de performance mis en œuvre par le Groupe en 2016, 2017 et 2018 ont tous partagé des caractéristiques communes :

- l'attribution des actions était subordonnée, pour l'ensemble des bénéficiaires, à la condition de présence à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette condition pouvait 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 réalisation de la condition de performance était mesurée par la moyenne des taux d'atteinte annuels des objectifs, chacun des critères étant affecté du même poids ; Les critères, au nombre de trois, portaient sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, le ROA (Résultat opérationnel d'activité) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires et le flux net de trésorerie disponible ;
- des objectifs exigeants ont été fixés tout au long des plans (l'année d'attribution et les deux années suivantes). Les objectifs-cibles étant au moins égaux aux objectifs communiqués au marché financier (" guidance ") ou, en cas de fourchette, au minimum dans la fourchette indiquée ; le niveau d'atteinte des objectifs s'est établi respectivement pour chacun des trois plans à 66,1 %, 63,5 % puis de nouveau à 63,5 % ;
- Le Directeur général, Monsieur Vincent Paris, était soumis aux mêmes règles que l'ensemble des bénéficiaires de ces plans. Le Conseil d'administration a toutefois décidé qu'il devra conserver pendant toute la durée de son mandat au moins 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées dans ce cadre ;
- Pour sa part, Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation qui leur est applicable.

I RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (PRINCIPES APPLICABLES, LE CAS ÉCHÉANT, AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS)

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations (prise en compte notamment des responsabilités exercées, de l'expérience, de comparaisons externes et internes)
Rémunération variable annuelle	Montant : <ul style="list-style-type: none"> ■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ; ■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle ; ■ critères : <ul style="list-style-type: none"> • 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 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.
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 plafonnée 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 intégralement répartie entre les participants effectifs aux réunions du Conseil et de ses comités (administrateurs et censeurs) uniquement au prorata de leur participation, physique ou par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, aux réunions.

Le montant total de cette rémunération est fractionné de sorte qu'un montant est réservé puis réparti entre les membres du Conseil d'administration et des comités dans les proportions suivantes :

- 60 % pour le Conseil d'administration ;
- 20 % pour le Comité d'audit ;

- 10 % pour le Comité des rémunérations ;
- 10 % pour le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Des coefficients de surpondération sont appliqués au décompte des présences, il est ainsi prévu l'application :

- d'un coefficient de 2,0 à la participation des Présidents aux réunions du Comité qu'ils président (chaque présence compte double) ;
- d'un coefficient de 1,2 à la participation des administrateurs résidents étrangers aux réunions du Conseil et des comités. Cette surpondération ne s'applique toutefois pas aux administrateurs salariés d'une des sociétés du Groupe.

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration est axée sur l'assiduité et encourage la participation à un ou plusieurs comités. Elle vise à compenser les sujétions accrues auxquelles sont soumis les administrateurs résident

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. Les Présidents de Comité organisent et dirigent leurs travaux, puis en font 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)

	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	535 880 €	533 644 €
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	535 880 €	533 644 €

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)

	2019		2020	
	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)	27 330 €	23 268 €	27 944 €	27 330 €
Avantages en nature	8 550 €	8 550 €	5 700 €	5 700 €
TOTAL	535 880 €	531 818 €	533 644 €	533 030 €

Monsieur Pierre Pasquier, Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group a perçu, de la part de cette société, une rémunération fixe de 60 000 € au titre de ces fonctions (pilotage de l'équipe Sopra GMT) à laquelle s'est ajoutée une rémunération au titre de l'article L. 22-10-14 commerce à hauteur de 14 400 € pour l'exercice 2020. Cette rémunération n'a pas été refacturée à Sopra Steria Group (cf. section 1.1.4 du présent chapitre, page 53).

Comme indiqué dans le Document d'enregistrement universel d'Axway Software, il a également perçu une rémunération fixe de 138 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société et une rémunération au titre de l'article L. 22-10-14 du Code de commerce à hauteur de 18 996 €.

**I 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)**

	2019	2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	775 816 €	609 021 €
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	775 816 €	609 021 €

**I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL
(TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)**

	2019		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	265 000 €	-	97 500 €	265 000 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (L. 22-10-14)	-	-	-	-
Avantages en nature	10 816 €	10 816 €	11 521 €	11 521 €
TOTAL	775 816 €	510 816 €	609 021 €	776 521 €

Les proportions relatives de la rémunération fixe (500 000 €) et variable (97 500 €) sont respectivement de 84 % et 16 %.

I DÉTAIL DU MODE DE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2020

Critère	Nature	Enjeu % RVA ⁽¹⁾	Enjeu en €	Seuil	Cible	Plafond	Réalisation	Montant attribué en €
Croissance du chiffre d'affaires consolidé	quantifiable	45 %	135 000 €	nd ⁽²⁾	- 3,0 %	nd ⁽²⁾	- 4,8 %	0 €
Marge opérationnelle d'activité consolidée	quantifiable	45 %	135 000 €	6,5 %	7,5 %	nd ⁽²⁾	7,0 %	67 500 €
Critère lié à l'organisation du Groupe : création d'un environnement favorable à l'installation de la fonction de COO ⁽³⁾ Groupe	qualitatif	5 %	15 000 €	na ⁽⁴⁾	na ⁽⁴⁾	na ⁽⁴⁾	Objectif atteint à 100 %	15 000 €
Critère lié à la responsabilité d'entreprise Soutien apporté à l'ambition de neutralité carbone du Groupe	qualitatif	5 %	15 000 €	na ⁽⁴⁾	na ⁽⁴⁾	na ⁽⁴⁾	Objectif atteint à 100 %	15 000 €
TOTAL		100 %	300 000 €					97 500 €

Les critères de performance ont été appliqués comme prévu au moment de leur détermination, sans prise en compte de circonstances exceptionnelles (cyberattaque).

La rémunération totale est conforme à la politique de rémunération, elle contribue aux performances à long terme de la Société dans la

mesure où elle résulte d'une incitation à piloter une croissance rentable, fondée sur la montée en valeur des prestations du Groupe.

Les objectifs qualitatifs ont incité le dirigeant à se projeter dans le moyen terme à travers l'amélioration de l'efficacité de l'organisation du Groupe et la prise en compte d'impératifs de responsabilité d'entreprise.

(1) RVA : Rémunération variable annuelle ;

(2) non défini

(3) COO : Chief Operating Officer

(4) non applicable

I TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS
(TABLEAU 3 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

	2019		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<i>(montants arrondis à l'euro le plus proche)</i>				
Astrid Anciaux				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	20 038 €	19 697 €	13 867 €	20 038 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Hélène Badosa (désignation par le Comité social et économique du 23 septembre 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	24 972 €	3 940 €	23 809 €	24 972 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
André Einaudi (nomination par l'Assemblée générale du 9 juin 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur			4 622 €	
Autres rémunérations				
David Elmalem (désignation par le Comité social et économique du 23 septembre 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)			4 623 €	
Autres rémunérations				
René-Louis Gagnard (désignation par le Comité d'établissement du 27 et 28 septembre 2018 – démission en date du 2 janvier 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	17 176 €	3 940 €		17 176 €
Autres rémunérations	-	-		-
Michael Gollner (nomination par l'Assemblée générale du 12 juin 2018)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	26 266 €	18 182 €	49 380 €	26 266 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Éric Hayat				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	35 554 €	30 961 €	36 455 €	35 554 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Noëlle Lenoir (nomination par l'Assemblée générale du 9 juin 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur			6 934 €	
Autres rémunérations				
Javier Monzón (nomination par l'Assemblée générale du 12 juin 2018 – démissionnaire en date du 1 ^{er} septembre 2019)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	17 688 €	8 473 €		17 688 €
Autres rémunérations	-	-		-
Éric Pasquier				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	42 765 €	32 197 €	38 243 €	42 765 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean-Luc Placet				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	43 777 €	32 243 €	42 838 €	43 777 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean-Bernard Rampini , censeur				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	17 176 €	19 697 €	13 867 €	17 176 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sylvie Rémond				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	14 313 €	17 727 €	25 057 €	14 313 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Hélène Rigal-Drogerys				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	65 493 €	55 227 €	61 499 €	65 493 €
Autres rémunérations	-	-	-	-

	2019		2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<i>(montants arrondis à l'euro le plus proche)</i>				
Gustavo Roldan de Belmira (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018 – nouvelle désignation par le Comité social et économique en date du 31 janvier 2020)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	-	14 977 €	11 556 €	-
Autres rémunérations				
Jean-François Sammarcelli				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	49 015 €	33 983 €	45 386 €	49 015 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jessica Scale				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	35 554 €	24 047 €	36 455 €	35 554 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Solfrid Skilbrigt				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	20 038 €	19 697 €	13 867 €	20 038 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sopra GMT				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	42 845 €	34 532 €	43 598 €	42 845 €
Autres rémunérations		-		
Autres mandats échus en 2018				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	72 364 €		-
Autres rémunérations				
TOTAL	472 670 €	476 732 €	472 056 €	472 670 €

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 2019 et 2020 (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 (27 330 € en 2019 et 27 944 € en 2020). 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 1 074 801 € HT (cf. § 1.1.4

du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2020 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel en pages 262 à 263) ;

- 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 208 500 € HT dans le cadre d'une convention renouvelée en octobre 2018 (cf. § 1.1.6 du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées en reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2020 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel en pages 262 à 263).

I 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.

I 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.

I 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)

Néant.

I 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 B 24/02/2017	952 actions sans obligation de conservation 953 actions avec obligation conservation Durant toute la durée du mandat 1 905 ACTIONS

Cette attribution résulte du suivi des conditions de performances prévues par le règlement de ce plan :

2017

Critères et objectifs de performance Sopra Steria Group	Seuil	Cible	Résultats	% Atteinte	Pondération	% Atteinte Annuel
Croissance organique du CA	2,0 %	4,0 %	3,5 %	75 %	1/3	
ROA en % du CA	8,3 %	8,6 %	8,6 %	100 %	1/3	58,33 %
Flux de trésorerie disponible ⁽¹⁾	170 M€	200 M€	110 M€	0 %	1/3	

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	
TOTAL PLAN B						% Atteinte Plan 63,50 %

À titre d'information, les objectifs associés au plan LTI C du 16 février 2018 ayant également été atteints à 63,5 %, 1 905 actions seront définitivement attribuées à Monsieur Vincent Paris le 1^{er} avril 2021, sous réserve du respect de la condition de présence. Il devra en conserver au moins 952 jusqu'à la fin de son mandat de Directeur général.

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 (environ 50 % au 31/12/2020 sur la base du cours de clôture).

I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (TABLEAU 8 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Néant.

(1) Résultat établi par rapport au règlement du plan

I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 9 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Voir la section 5.4 du chapitre 5 « Comptes consolidés 2020 » et la section 4.2.2 du chapitre 6 « Comptes annuels 2020 de la société mère » du présent Document d'enregistrement universel (respectivement pages 182 à 183 et 236).

I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 10 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Néant.

I CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE, ENGAGEMENTS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, CLAUSES DE NON-CONCURRENCE (TABLEAU 11 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, JANVIER 2020)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre Pasquier Président Début de mandat : 2018 Fin de mandat : 2024		✓		✓		✓		✓
Vincent Paris Directeur général Début de mandat : 2015 Fin de mandat : indéterminée	✓			✓		✓		✓

Il est rappelé que Monsieur Vincent Paris a été nommé Directeur général le 17 mars 2015 et qu'il n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe. Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin à son contrat de travail qui demeure suspendu.

Cette recommandation s'applique au Président et au Directeur général mais pas aux Directeurs généraux délégués.

Recruté le 27 juillet 1987 à sa sortie de l'École polytechnique, Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le Groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été successivement nommé Directeur général délégué en janvier 2014, Directeur général en avril 2014, de nouveau Directeur général délégué en septembre 2014 et enfin Directeur général en mars 2015. Si les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable longtemps strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise ont évolué en 2017, ils en restent très proches.

Monsieur Vincent Paris ne bénéficie d'aucun engagement de la part de la Société en matière d'indemnités de départ, d'aucune indemnité à raison d'une clause de non-concurrence, d'aucun régime de retraite supplémentaire. Monsieur Vincent Paris n'est pas membre du Conseil d'administration. Son contrat de travail est resté suspendu depuis sa première nomination en tant que Directeur général délégué.

Il paraît cohérent avec son parcours, son ancienneté, sa situation, sa contribution importante à l'entreprise et les composantes de sa rémunération de ne pas mettre fin à son contrat de travail. Une telle décision serait symboliquement forte et, de plus, difficilement envisageable sans contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'un maintien du contrat de travail suspendu n'ont pas été identifiés. Il est précisé à toutes fins utiles que dans l'hypothèse où le mandat social de Monsieur Vincent Paris prendrait fin, son contrat de travail reprendrait ses effets et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. Le contrat de travail suspendu est un contrat de travail Sopra Steria Group standard, 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.

I AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Autres mandataires sociaux	Contrat de travail (CDI)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence		Montant versé en 2020
	Oui	Société	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	
Astrid Anciaux	✓	Sopra Steria Benelux		✓		✓		✓	121 676
Hélène Badosa	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	51 661
David Elmalem	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	56 283
Eric Pasquier	✓	Sopra Banking Software		✓		✓		✓	518 510
Jean-Bernard Rampini	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	209 225
Gustavo Roldan de Belmira	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	55 502
Solfrid Skilbrigt	✓	Sopra Steria Group (Norvège)		✓		✓		✓	220 000

Les membres du Conseil d'administration ne peuvent être liés à la Société ou à une de ses filiales que s'il a été conclu antérieurement à l'attribution du mandat social. Il est obligatoire pour les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

3.2. Ratios d'équité

3.2.1. PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2017, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé la suppression de l'élément variable de la rémunération du Président sans modification de sa rémunération globale effective. La moyenne des rémunérations variables versées depuis la dernière révision de sa rémunération fixe en janvier 2011 a été intégrée à la rémunération fixe ainsi portée à 500 000 € bruts annuels.

La décision du Conseil d'administration visait notamment à mettre la structure de la rémunération du Président du Conseil d'administration en conformité avec le Code Afep-Medef (§ 25.2) sans variation de la rémunération globale à activité constante. Le

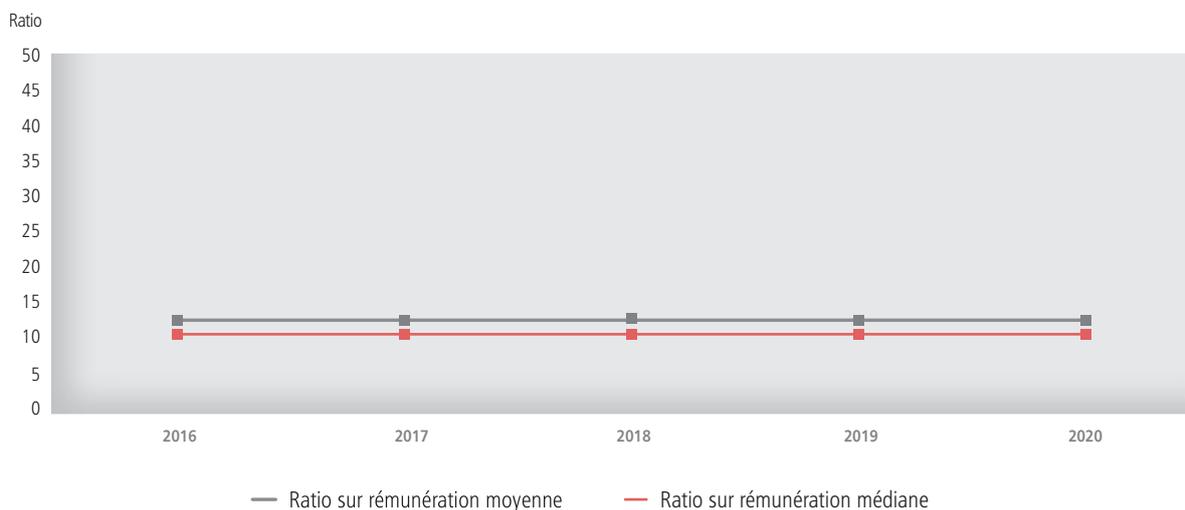
Président du Conseil d'administration a en effet poursuivi une activité à plein temps comme indiqué au paragraphe 1.1.3 « Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2020 » du présent chapitre (page 52).

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).

I PRÉSIDENT – RATIOS D'ÉQUITÉ

$$\text{Ratio sur rémunération moyenne} = \frac{\text{Rémunération du Président}}{\text{Rémunération moyenne}}$$

$$\text{Ratio sur rémunération médiane} = \frac{\text{Rémunération du Président}}{\text{Rémunération médiane}}$$



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 1^{er} juillet 2015.

Les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable sont d'abord restés strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise.

En 2017, l'Assemblée générale a approuvé l'évolution de la politique de rémunération du Directeur général décidée par le Conseil d'administration :

- la rémunération fixe annuelle du Directeur général a été portée à 500 000 € bruts à compter du 1^{er} janvier 2017 ;
- le montant de la rémunération variable à objectifs atteints du Directeur général a été fixé à 60 % de sa rémunération fixe annuelle avec un plafond à 100 % en cas de performance particulièrement remarquable.

Les modalités de détermination de la rémunération variable annuelle avaient également été revues dans un souci de clarté et de conformité aux recommandations Afep-Medef. Les critères pris en considération reposaient pour 2/3 (soit, à objectifs atteints, 40 % de la rémunération fixe annuelle) sur l'objectif quantifiable (marge opérationnelle d'activité) et pour 1/3 (soit, à objectifs atteints, 20 % de la rémunération fixe annuelle) sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs. Les objectifs qualitatifs sont définis de manière précise, et en cohérence avec la stratégie, l'organisation, la politique en matière de responsabilité d'entreprise et/ou avec l'évaluation de la performance du mandataire social.

Pour l'exercice 2018, l'objectif quantifiable de marge opérationnelle d'activité et trois objectifs qualitatifs, en lien avec la stratégie et concernant l'organisation du Groupe, la gouvernance et la

transformation RH, ont été arrêtés à l'unanimité par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2018, hors la présence du Directeur général.

Tout en notant les avancées enregistrées par le Groupe en 2018, en matière de génération de trésorerie notamment, le Comité des rémunérations a pris en considération les conséquences pour les différentes parties prenantes (collaborateurs et management, actionnaires) de l'écart entre la marge opérationnelle d'activité constatée et l'objectif fixé en début d'exercice. À l'issue de ses travaux, il est arrivé à la conclusion que la performance du Groupe ne permettait pas le versement d'une rémunération variable au titre de l'exercice 2018. Le Conseil d'administration, après délibération, a approuvé la recommandation du Comité des rémunérations.

Monsieur Vincent Paris a bénéficié des trois plans d'attribution d'actions de performances décidés en 2016, 2017 et 2018 par le Conseil d'administration. Les droits à actions de performance attribués à Monsieur Vincent Paris sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 s'élèvent ainsi à 9 000 au total, à rapprocher des 316 500 droits attribués à l'ensemble des autres bénéficiaires de ces plans, et les actions effectivement livrable à 5 794. Les périodes d'acquisition correspondant aux trois plans concernés se sont étendues du 24 juin 2016 au 31 mars 2021.

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 :

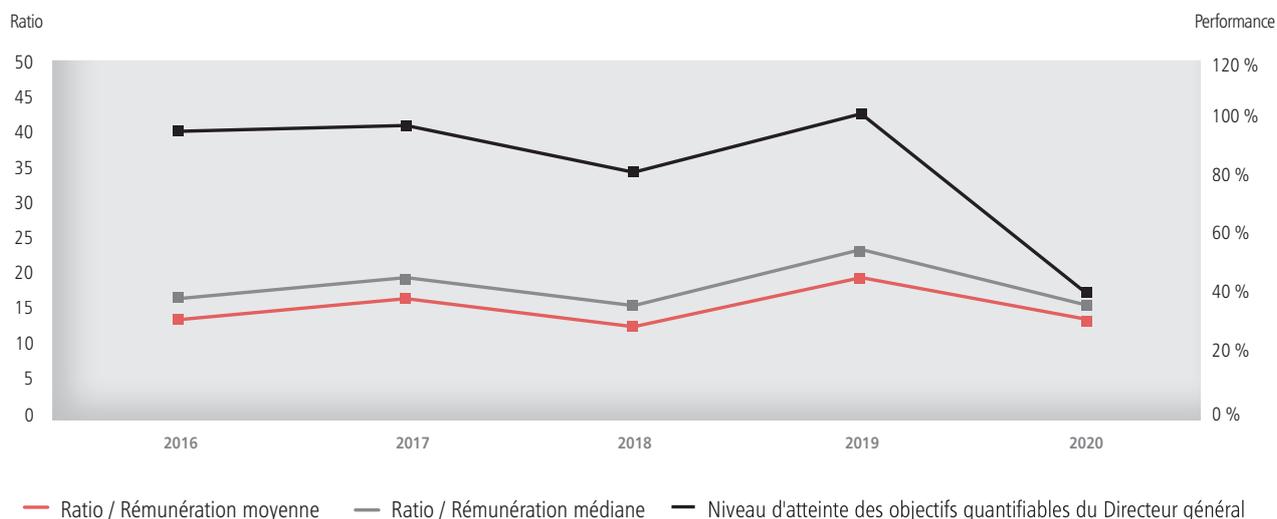
- l'évolution du taux de performance de l'entreprise approchée par le taux d'atteinte par le Directeur général de ses objectifs quantifiables (performance économique de l'entreprise) ;
- l'évolution du niveau et de la composition de la rémunération totale du Directeur général ;
- les ratios calculés par rapport à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre élargi retenu (86 % de l'effectif en France en moyenne sur la période).

I DIRECTEUR GÉNÉRAL – RATIOS D'ÉQUITÉ

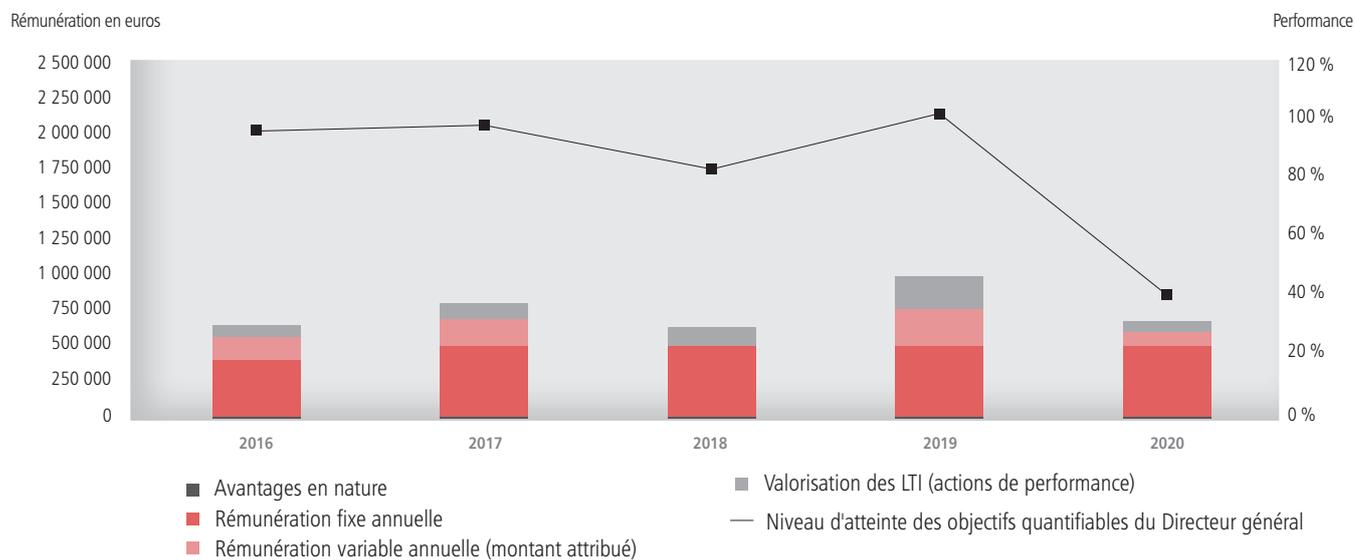
Le Graphique est établi à partir du ratio calculé sur le périmètre élargi.

$$\text{Ratio sur rémunération moyenne} = \frac{\text{Rémunération du Directeur général}}{\text{Rémunération moyenne}}$$

$$\text{Ratio sur rémunération médiane} = \frac{\text{Rémunération du Directeur général}}{\text{Rémunération médiane}}$$



I 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

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération du Président	530 341 €	529 077 €	531 818 €	535 880 €	533 644 €
Rémunération du Directeur général	663 777 €	814 958 €	646 847 €	1 004 548 €	692 946 €

Périmètre élargi (Sopra Steria Group SA, Sopra Banking, I2S et Beamap)	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération annuelle moyenne	46 601 €	48 106 €	48 502 €	50 157 €	50 514 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	11	11	11	11	11
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	14	17	13	20	14
Rémunération annuelle médiane	40 190 €	41 179 €	40 873 €	42 595 €	42 611 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	13	13	13	13	13
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	17	20	16	24	16

Sopra Steria Group SA	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération annuelle moyenne	46 168 €	47 500 €	47 832 €	49 389 €	49 844 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	11	11	11	11	11
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	14	17	14	20	14
Rémunération annuelle médiane	39 738 €	40 550 €	40 357 €	42 017 €	42 072 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	13	13	13	13	13
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	17	20	16	24	16

Performance	2016	2017	2018	2019	2020
Niveau d'atteinte des objectifs quantifiables du Directeur général	98 %	100 %	85 %	104 %	47 %
Marge opérationnelle d'activité consolidée	8,0 %	8,6 %	7,5 %	8,0 %	7,0 %
Croissance organique du CA consolidé	5,2 %	3,5 %	4,9 %	6,5 %	- 4,8 %
Flux net de trésorerie disponible	150,6 M€	111,4 M€	173,1 M€	229,3 M€	203,5 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 2.2.3 « Diversité et égalité des chances » et 4.4. « Perspectives » en matière d'actions en faveur de l'environnement, du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (respectivement en pages 109 à 111 et 131), 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 mais des calculs effectués sur 2019 ont démontré que le résultat ne s'en trouvait pas modifié au-delà de la première décimale). La rémunération prise en compte inclut les rémunérations fixes, variables, les primes de toute nature, les plans d'actions de performance (valorisées à leur juste valeur), les actions d'abondement dans le cadre des plans d'actionnariat salarié, l'intéressement. Des améliorations ont été apportées dans la détermination du dénominateur des ratios par rapport à la publication précédente. Cette évolution ne provoque aucune évolution sensible des ratios.

La performance de l'entreprise est approchée par le pourcentage d'atteinte des objectifs quantifiables fixés au Directeur général par le Conseil d'administration. Ces objectifs concernent en effet la performance économique (Résultat opérationnel d'activité et croissance organique). Le taux de performance est calculé par rapport à la valeur-cible donnant droit à 100 % de la rémunération variable à objectif atteint sans prise en compte des seuils de déclenchement retenus pour le calcul de la rémunération variable (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. Pour l'année 2020, la limite fixée par le Conseil d'administration à la décroissance organique du chiffre d'affaires consolidé ayant été dépassée, le taux de performance en résultant a été fixé à 0 %. 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 9 juin 2020)

I RÉSULTAT DE LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT.

Résolution	Assemblée générale Ordinaire	Pour		Contre		Abstention
		Voix	%	Voix	%	Voix
5	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Pierre Pasquier, Président	20 726 378	98,83 %	244 677	1,17 %	605
7	Approbation de la politique de rémunération concernant le Président présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	20 874 977	99,54 %	96 078	0,46 %	605

I RÉSULTAT DE LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL.

Résolution	Assemblée générale Ordinaire	Pour		Contre		Abstention
		Voix	%	Voix	%	Voix
6	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général	20 462 371	97,57 %	508 684	2,42 %	605
8	Approbation de la politique de rémunération concernant le Directeur général présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	20 283 916	96,88 %	653 759	3,12 %	33 985

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 25 février 2021, le Conseil d'administration, après avoir entendu le Rapport du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a constaté les écarts suivants par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef :

- recommandation 11.3. Au cours de l'exercice 2020, aucune réunion du Conseil d'administration n'a été tenue intégralement en l'absence du Directeur général. Les sujets opérationnels liés à la crise sanitaire et la cyberattaque ont requis une information régulière du Conseil d'administration. Il convient également de noter que le Directeur général n'est pas administrateur et qu'il n'assiste pas aux délibérations concernant l'évaluation de sa performance, la fixation de ses objectifs et plus largement sa rémunération.

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

- recommandation 23. Le Conseil d'administration n'a pas, à ce jour, fixé le nombre d'actions devant être détenues au nominatif par le Président du Conseil d'administration, cofondateur de la Société. Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial, représentent plus de 10 % du capital de la Société ;
- recommandation 22.1. Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin au contrat de travail du Directeur général. Ce contrat demeure suspendu ;
Cette recommandation s'applique au Président et au Directeur général mais pas aux Directeurs généraux délégués.
 - Recruté le 27 juillet 1987 à sa sortie de l'École polytechnique, Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été

successivement nommé Directeur général délégué en janvier 2014, Directeur général en avril 2014, de nouveau Directeur général délégué en septembre 2014 et enfin Directeur général en mars 2015. Si les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable longtemps strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise ont évolué en 2017, ils en restent très proches.

- Monsieur Vincent Paris ne bénéficie d'aucun engagement de la part de la Société en matière d'indemnités de départ, d'aucune indemnité à raison d'une clause de non-concurrence, d'aucun régime de retraite supplémentaire. Monsieur Vincent Paris n'est pas membre du Conseil d'administration. Son contrat de travail est resté suspendu depuis sa première nomination en tant que Directeur général délégué.
- Il paraît cohérent avec son parcours, son ancienneté, sa situation, sa contribution importante à l'entreprise et les composantes de sa rémunération de ne pas mettre fin à son contrat de travail. Une telle décision serait symboliquement forte et, de plus, difficilement envisageable sans contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'un maintien du contrat de travail suspendu n'ont pas été identifiés. Il est précisé à toutes fins utiles que dans l'hypothèse où le mandat social de Monsieur Vincent Paris prendrait fin, son contrat de travail reprendrait ses effets et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. Le contrat de travail suspendu est un contrat de travail Sopra Steria Group standard, 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.	Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée	99
1.1.	Présentation de la stratégie et de la gouvernance Responsabilité d'Entreprise du Groupe	99
1.2.	Des reconnaissances majeures	104
1.3.	Présentation du périmètre de reporting	104
2.	Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé	106
2.1.	Contexte 2020	106
2.2.	Enjeux de la Responsabilité Sociale	106
2.3.	Autres informations sociales	113
3.	Responsabilité Sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif	115
3.1.	Création de valeur pour les parties prenantes	115
3.2.	Innovation et partenariats stratégiques	116
3.3.	Le numérique responsable	118
3.4.	Achats responsables	119
3.5.	Solidarité et mécénats	120
3.6.	Impact territorial	121
4.	Responsabilité Environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur	122
4.1.	Politique, stratégie et objectifs environnementaux	122
4.2.	Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe	123
4.3.	Impact environnemental et performance	124
4.4.	Perspectives	131
4.5.	Reporting environnemental	131
4.6.	Conformité et assurance du reporting environnemental	131
5.	Éthique et Conformité	132
5.1.	Gouvernance et Organisation	132
5.2.	Politiques et procédures	132
5.3.	Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption	133
5.4.	Réglementation fiscale et transparence - Lutte contre l'évasion fiscale	133
5.5.	Protection des données	134
5.6.	Devoir de vigilance et plan de vigilance	134
6.	Table de concordance ODD/GRI/TCFD-CDSB	137
7.	Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux	141
7.1.	Synthèse des indicateurs Sociaux	141
7.2.	Synthèse des indicateurs environnementaux	148
8.	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion	153

Un numérique responsable, accélérateur de changements positifs



Vincent Paris
Directeur général

« Le Groupe est fortement engagé pour prendre en compte dans ses activités les enjeux posés par les changements sociaux, environnementaux et pour faire que le numérique soit un accélérateur de changements positifs. »

Le monde doit faire face simultanément à des bouleversements sans précédent qu'ils soient climatiques, sanitaires, sociaux ou technologiques. Ils impacteront durablement toutes les économies et vont accroître les fragilités humaines. Ils ouvrent la voie à de profonds changements dont nous devons nous saisir pour transformer nos modèles de vie et de développement.

L'année 2020 a réveillé les prises de conscience sur ces sujets et renforcé le besoin d'engagement des citoyens répondant à une quête de sens et d'utilité au sein de la Société. Notre politique de Responsabilité d'Entreprise pour un monde plus durable est en complète résonance avec le contexte actuel.

Le Groupe est fortement engagé pour prendre en compte dans ses activités les enjeux posés par les changements sociaux, environnementaux et pour faire

que le numérique soit un accélérateur de changements positifs. La crise a renforcé notre stratégie de durabilité. Nous avons pu l'exploiter avec succès en travaillant avec l'ensemble de nos parties prenantes pour permettre de rendre notre chaîne de valeur plus rapidement résiliente.

Au cœur de notre politique sociale, nous avons poursuivi notre action en faveur de la diversité et de l'égalité des chances et fixé des objectifs ambitieux à l'ensemble des entités du Groupe. Nous avons poursuivi nos programmes de développement des compétences pour anticiper et répondre aux évolutions et besoins de nos clients.

Pendant les périodes exceptionnelles de travail à distance liées à la crise sanitaire nous avons très rapidement adapté le fonctionnement du Groupe et mis en place d'importants dispositifs d'accompagnement de nos collaborateurs. Nous avons maintenu l'emploi, renforcé les programmes de formation et poursuivi le recrutement.

La numérisation des activités économiques et de celles liées à l'éducation, à la formation ou à l'apprentissage s'est fortement accélérée dans un mouvement irréversible accentuant encore les inégalités sociales. Toutes les entités du Groupe se sont mobilisées pour venir en aide aux publics les plus fragilisés à travers d'importants programmes de solidarité

mettant l'inclusion numérique au cœur de l'action.

La culture de la solidarité est historiquement ancrée au sein de Sopra Steria et partagée par l'ensemble du management et des collaborateurs. Nous fêtons en 2021, les 20 ans de la Fondation Sopra Steria-Institut de France et c'est une fierté que nous partageons avec tous les collaborateurs et associations qui se mobilisent chaque jour avec le soutien du Groupe.

Enfin, pour la quatrième année consécutive, Sopra Steria a été reconnu par le CDP comme un leader mondial en matière d'action en faveur du climat et de l'environnement et figure dans la *A List* du CDP sur le changement climatique. Cette nouvelle reconnaissance vient renforcer notre stratégie « Zéro émission nette » que nous nous engageons à atteindre dès 2028 pour l'ensemble de nos activités directes et indirectes. Par cet engagement fort et structurant pour le développement de nos activités, nous voulons être un partenaire de référence pour nos clients en les aidant à répondre à leurs propres enjeux environnementaux.

Notre capacité à gérer le changement, à agir collectivement et à poursuivre notre action dans la durée sont les atouts majeurs de notre Groupe pour contribuer à construire un monde plus durable.

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 8 et 9).

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 35 à 50).

1. Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

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

Notre démarche de Responsabilité d'Entreprise s'appuie sur la mission que Sopra Steria s'est fixée en 2019 « **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 nos clients dans leur transformation numérique. 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.

La stratégie de Responsabilité d'Entreprise du Groupe est basée sur nos valeurs, des 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.

Sept grands enjeux sont alignés sur le modèle d'affaires et définissent cette stratégie :

- Être un employeur de référence qui attire les meilleurs talents, favorise le dialogue social, la diversité et l'égalité des chances ;
- Être un partenaire dans la durée pour nos clients au plus près de leurs enjeux en leur apportant le meilleur des technologies dans une approche responsable et créatrice de valeur durable ;
- Instaurer un dialogue constructif, transparent et continu avec nos parties prenantes ;
- Atteindre « Zéro émission nette » dès 2028, préserver les ressources et contribuer à la lutte contre le changement climatique ;
- Agir de manière éthique et intègre dans notre fonctionnement au quotidien et dans toutes nos activités ;
- Soutenir les communautés locales en renforçant nos actions de solidarité notamment dans le domaine de l'inclusion numérique
- Collaborer avec notre écosystème pour adapter nos programmes d'action face aux évolutions majeures auxquelles nous sommes confrontés ;

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 extra-financiers du Groupe. Les informations sont présentées dans la section n° 1.1.1. « Contribution aux Objectifs de Développement Durable à travers la matrice de matérialité » du présent chapitre (pages 100 à 102).

Une gouvernance dédiée pilote le déploiement de la politique et les plans de progrès associés.

**NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL**



Niveau *Global Compact Advanced* – top 8 %

Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

1.1.1. CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À TRAVERS 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, dix-sept enjeux ont été identifiés dans la matrice de matérialité directement alignés sur le modèle d'affaires et la stratégie du Groupe. Les informations sont présentées dans la partie introductive « Présentation intégrée Sopra Steria » du présent Document d'enregistrement universel (pages 8 et 11).

L'analyse est représentée graphiquement sous la forme d'une matrice, qui permet de situer les enjeux selon leur importance pour le Groupe (abscisse) et pour les parties prenantes externes de l'entreprise (ordonnée).



Les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont les dix-sept priorités mondiales à l'horizon 2030 adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies. Ils constituent un plan d'action pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité. Au travers de ses programmes de Responsabilité d'Entreprise dans les domaines

social, sociétal, environnemental et éthique, Sopra Steria contribue de manière directe ou indirecte aux 17 ODD des Nations Unies. Cette contribution est précisée dans le tableau des enjeux de la matrice de matérialité et présentée dans les différentes politiques et résultats de ce présent Document d'enregistrement universel.

Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

I ENJEUX SOCIAUX

Enjeux	Développement et transformation des compétences	Attractivité et fidélisation des talents	Bien être au travail et engagement	Diversité et égalité des chances	Dialogue social
Opportunités des enjeux	Développer l'employabilité et aligner les compétences des collaborateurs sur les nouveaux enjeux clients	Être l'employeur de référence des meilleurs professionnels métier et du numérique	Favoriser l'épanouissement des collaborateurs et développer leur engagement pour accompagner un projet d'entreprise porteur de sens et de valeur pour chacun	Prévenir toute forme de discrimination, atteindre un haut niveau de mixité et favoriser la diversité à tous les niveaux de l'entreprise	Instaurer un dialogue social constructif pour le développement du Groupe et les collaborateurs
Contribution directe de Sopra Steria aux ODD	 			 	 
Contribution indirecte de Sopra Steria aux ODD		 		 	

I ENJEUX DE MARCHÉ, CONDUITE DES AFFAIRES

Enjeux	Satisfaction client	Innovation	Culture et valeur	Sécurité et protection des données	Chaîne d'approvisionnement responsable
Opportunité des enjeux	Capitaliser sur les points forts du Groupe : proximité, réactivité, fiabilité et qualité du <i>delivery</i> . Atteindre et maintenir un niveau d'industrialisation à l'état de l'art	Accompagner la transformation numérique des clients en anticipant sur les meilleures technologies et solutions du marché et en travaillant avec un écosystème innovant alliant grands partenariats technologiques et <i>startups</i>	Développer une culture d'entrepreneur au sein des équipes alliant créativité, sens du collectif et proximité client, en s'appuyant sur les valeurs du Groupe	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	Travailler avec des fournisseurs et prestataires alignés sur les enjeux de Responsabilité d'Entreprise du Groupe
Contribution directe de Sopra Steria aux ODD	 	 			 
Contribution indirecte de Sopra Steria aux ODD			 		   

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

ENJEUX SOCIÉTAUX

Enjeux	Souveraineté numérique	Engagement citoyen	Éthique numérique
Opportunité des enjeux	Contribuer à la maîtrise des données des acteurs publics et privés	Amplifier l'engagement du Groupe et des collaborateurs pour favoriser l'inclusion numérique et soutenir les publics les plus fragilisés	Développer une approche éthique sur les applications et les usages du numérique
Contribution directe de Sopra Steria aux ODD		  	
Contribution indirecte de Sopra Steria aux ODD	 	    	   

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Enjeux	Impact environnemental des activités directes	Impact environnemental des activités indirectes	Solutions au service de l'environnement	Sobriété numérique
Opportunité des enjeux	Poursuivre la neutralité carbone des déplacements professionnels, des sites et <i>Data Centers</i>	Étendre la neutralité carbone aux déchets, déplacements domicile-travail, et à la chaîne d'approvisionnement	Éclairer et accompagner nos clients sur leurs propres enjeux environnementaux	Réduire l'impact environnemental du numérique dans le développement des services délivrés à nos clients
Contribution directe de Sopra Steria aux ODD	  	  	 	  
Contribution indirecte de Sopra Steria aux ODD	  	  	  	    

Les principaux enjeux issus de l'analyse de matérialité, les politiques associées et principaux résultats sont déclinés dans les différentes parties du présent Document d'enregistrement universel.

A l'occasion des 75 ans des Nations Unies et des 20 ans du Pacte Mondial, le Groupe a signé avec plus de 1200 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 *Global Compact* et la réalisation des ODD.

1.1.2. UNE GOUVERNANCE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE AU SERVICE DES ENJEUX 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 un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.

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 fait office 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.

La Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable Groupe (Direction RE-DD)

Directement rattachée à la Direction générale, la Direction RE-DD définit le cadre de la stratégie de Responsabilité d'Entreprise du Groupe. 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.

Le pôle Responsabilité envers le Marché

Ce pôle travaille avec les Directions opérationnelles pour contribuer à répondre aux demandes des clients et partenaires du Groupe. Ce pôle est coordonné au sein de la Direction RE-DD Groupe. Il est géré en étroite collaboration avec les Directions du Groupe qui pilotent les programmes relevant de leur périmètre : Contrôle interne, Juridique et Achats.

Le pôle Responsabilité Sociale

La Responsabilité Sociale est pilotée au niveau de la Direction des Ressources Humaines (DRH) Groupe. Ce pôle pilote les sujets liés à l'attractivité des talents, au développement des compétences, au bien-être au travail, à l'égalité des chances et à la diversité. Cette Direction définit avec la Direction générale la politique sociale et met en œuvre les programmes associés. Elle assure le reporting annuel lié à l'ensemble de ses actions.

Le pôle Responsabilité Environnementale

Ce pôle gère le programme de réduction de l'impact environnemental des activités du Groupe et l'action en faveur de la lutte contre le changement climatique. Il assure le reporting annuel et travaille au quotidien avec plusieurs Directions centrales (Immobilier, Achats, Systèmes d'Information, Industrielle) et les Directions opérationnelles. Piloté au sein de la Direction RE-DD, ce pôle s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement déployé dans chaque entité et pays.

Le Comité de Développement Environnemental du Groupe (*Group Environmental Sustainability Committee* ou GESC) est responsable du programme environnemental du Groupe, incluant les enjeux climatiques. Le GESC travaille avec le réseau de correspondants Environnement dans les pays. Le GESC se réunit tous les 2 mois pour traiter des enjeux environnementaux et des risques identifiés par le réseau. Il rassemble une expertise fonctionnelle sur les sujets climatiques pour élaborer une stratégie, mettre en œuvre des actions et rendre compte des résultats obtenus. Enfin, une cellule « Durabilité environnementale » a été créée en 2020 pour mettre au service des clients du Groupe les savoir-faire et outils développés en interne.

Le pôle Engagement Solidaire

Ce pôle est piloté au sein de la Direction RE-DD Groupe qui fixe un cadre d'engagement pour le Groupe et anime le réseau des acteurs locaux. En cohérence avec le cadre fixé, chaque entité définit et met en œuvre les programmes d'actions solidaires adaptés aux besoins des communautés locales. Ce pôle pilote les actions de la Fondation Sopra Steria-Institut de France.

Deux instances complètent le dispositif de pilotage

Le Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable

Le Comité RE-DD est présidé par le Directeur général adjoint et piloté par la Directrice RE-DD. À ce comité participent également le responsable Environnement Groupe (Président du GESC), le Directeur Achats Groupe, le Directeur des Systèmes d'Information, la Directrice du Contrôle interne, le Directeur Immobilier, la Directrice de la Communication et du Marketing, les représentants *business* et opérations et des représentants des filiales.

Le Comité a pour objet de suivre la feuille de route et l'évolution des plans d'actions associés, en lien avec les enjeux stratégiques. Il suit l'avancement des différents programmes de Responsabilité d'Entreprise du Groupe.

Le Corporate Responsibility Advisory Board

Ce Comité est un organe consultatif dont l'objectif est d'apporter un éclairage externe sur la démarche de Responsabilité d'Entreprise du Groupe dans ses différentes composantes. Il est composé de quatre experts externes et des principaux responsables Groupe en charge des pôles et grands dossiers. En 2020, compte-tenu de la crise sanitaire, ce comité ne s'est réuni qu'une seule fois.

Le Comité consultatif comptait en 2020, les quatre experts indépendants suivants :

- Marie-Ange Verdickt, ancienne Directrice de la Recherche et de l'Investissement socialement responsable chez Financière de l'Échiquier, administratrice d'entreprises, engagée auprès d'institutions qui œuvrent pour le développement social ;
- Patrick Bourdet, ancien fondateur et PDG d'AREVA Med, consultant et coach de dirigeants, engagé dans des instances éducatives et d'aide sociale à l'enfance ;
- Mark Maslin, Professeur en climatologie à l'*University College London* (UCL), expert du changement climatique et auteur de nombreuses études et publications sur les enjeux climatiques ;
- Frédéric Tiberghien, Conseiller d'État honoraire, Président de Finansol et Président d'honneur de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises).

En janvier 2021, le Comité a accueilli un nouvel expert des sujets environnement et climat : Jan Corfee-Morlot. Précédemment responsable du programme de développement environnement et climat de l'OCDE, Jan Corfee-Morlot est aujourd'hui Senior Advisor sur le Projet Nouvelle Economie du Climat et auteur principal du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du climat (GIEC).

Les politiques et stratégies Responsabilité d'Entreprise, y compris les aspects sociaux et environnementaux, sont soumises au même processus de gouvernance et aux mêmes contrôles et procédures de divulgation que ceux utilisés pour la gestion financière.

Concernant l'environnement, le GESC transmet les résultats, risques et opportunités les plus significatifs au Comité RE-DD pour analyse, qui à son tour transmet les résultats significatifs à la Direction du Contrôle interne.

Les représentants du contrôle interne des pays informent également la Direction du Contrôle interne des risques potentiels. Le service d'audit interne procède à un audit indépendant de ces risques. Ces

Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée

deux Directions se réunissent régulièrement pour échanger des informations et peuvent présenter les enjeux climatiques les plus significatifs au Comité Exécutif Groupe, qui a compétence pour prendre des décisions sur ces sujets. Ils les présentent également au Comité d'audit et au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de Responsabilité d'Entreprise du Conseil d'administration.

1.2. Des reconnaissances majeures

En 2020, le Groupe a reçu plusieurs reconnaissances majeures couvrant les domaines de la Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable.



- Le Groupe se place au niveau EcoVadis *Platinum* et se positionne dans le top 1 % des entreprises les plus performantes en matière de Responsabilité d'Entreprise pour la 2^e année consécutive sur un total de 3 200 entreprises.
- Sopra Steria a intégré pour la 4^e année consécutive la *A List* du CDP, la plus haute distinction, pour la performance et la transparence de son programme en faveur de l'environnement et du climat. Le Groupe se positionne dans les 2,8 % des entreprises leaders sur 9 600 entreprises évaluées par le CDP.
- MSCI : pour la 3^e année consécutive, le Groupe obtient le score ESG AA du MSCI.
- VIGEO : avec la note de 62/100 *Advanced*, le Groupe est n° 2 du secteur Informatique et Télécoms en Europe.

Enfin, deux médias français ont classé le groupe Sopra Steria a été classé par deux médias français, en partenariat avec l'Institut Statista :

- Palmarès 2021 des « Entreprises les plus responsables de France » du Point : 8^e du classement global, 2^e du secteur « Informatique et Télécoms », dont :
 - Au 10^e rang des 50 meilleures entreprises dans la catégorie « Environnement » ;
 - Au 14^e rang dans la catégorie « Social » ;
- Challenges : 11^e place du classement « Champions du climat » sur les 75 entreprises listées,
- Sopra Steria reçoit la note A pour son classement au 2020 CDP *Supplier Engagement Leader* pour sa performance appréciant l'engagement de ses fournisseurs en faveur du climat.

En 2020, au regard de sa performance Environnementale, Sociale et de gouvernance (ESG), le Groupe est intégré aux indices suivants :

- Euronext Eurozone ESG Large 80 ;
- Euronext Eurozone 300 ;
- Euronext Vigeo Europe 120 ;
- Euronext Vigeo Euro 120 ;

- CDP *Environment* ESG FR EW ;
- Euronext CDP *Environment* FR EOGE ;
- Euronext CDP *Environment* FR EW ;
- Ethibel *Sustainability Index* (ESI) Excellence Europe ;
- Ethibel *Sustainability Index* (ESI) Excellence VM ;
- Gaia Index.

1.3. Présentation du périmètre de reporting

Le Rapport Responsabilité d'Entreprise, présenté dans le Document d'enregistrement universel 2020, 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 ⁽¹⁾ en utilisant les recommandations du TCFD ⁽²⁾.

Ce rapport comprend un nombre significatif d'informations en rapport avec l'article 225-100 et 102 du Code de commerce, les articles 70 et 173 de la loi sur la Transition Écologique pour la Croissance verte (TECV), à son décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017, en cohérence avec les principes généraux des lignes directrices du GRI (*Global Reporting Initiative*) et respectant autant que possible les thématiques de la norme ISO 26000. Une table de correspondance est introduite en annexe de ce document, relative aux informations extra-financières figurant dans la Déclaration de Performance Extra-Financière. Les informations sont présentées dans la section « Tables du Rapport de gestion » du présent Document d'enregistrement universel (page 313).

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.

(1) CDSB : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

(2) TCFD : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

Définition indicateurs sociaux

Sauf mention, les indicateurs sont calculés sur la base des effectifs en contrats permanents, contrats temporaires et stages. Les définitions retenues sont les suivantes :

- Contrat permanent (ou Contrat à Durée Indéterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié pour une durée non déterminée ;
- Contrat temporaire (ou Contrat à Durée Déterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié qui s'achève au terme d'une période définie ou sitôt terminée une tâche spécifique dont le délai de réalisation avait été estimé ;
- Taux de fréquence des accidents du travail en France : les taux sont calculés en jours ouvrés, selon le mode de calcul suivant (nombre d'accidents de travail avec arrêt * 1 000 000) / Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année ;
- Taux de gravité des accidents du travail en France : (nombre de jours d'arrêt de travail ouvrés (suite accident de travail) * 1 000) / Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année. Les prolongations des arrêts de travail N-1 ne sont pas comptabilisées. Les prolongations des arrêts de travail pour des accidents de travail survenus l'année N-1 ne sont pas comptabilisées ;
- Taux d'absentéisme : le taux est calculé en jours ouvrés et sur la base des effectifs équivalent temps plein moyen. Il prend en compte les absences liées aux maladies, aux accidents du travail et aux accidents de trajet. Il s'agit du ratio entre le nombre de jours d'absence réelle ouvrés et le nombre de jours théoriques de travail demandé ;
- Taux d'emploi de personnes en situation de handicap : 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'Agephip divisé par l'effectif d'assujettissement. L'effectif assujetté est calculé selon les règles définies par l'Agephip.

Périmètre de reporting

Afin de garantir le respect de la réglementation, le Groupe a élaboré un processus de reporting permettant la collecte des informations requises et la valorisation des résultats de cette collecte dans le présent document.

Les 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 ;

- Pour le périmètre des indicateurs sociaux :
 - Les sociétés intégrées en 2019 (SAB et Sopra Banking Software Sénégal) et la *joint venture* conclue avec Sopra Financial Technology GmbH apparaissent dans l'ensemble des indicateurs présentés. La société Neosphères acquise elle aussi en 2019, a été désormais complètement intégrée dans l'entité Sopra HR Software France. La société ADN'Co fait exception : acquise en janvier 2020 et intégrée au sein de la société Galitt au 1^{er} septembre 2020, les indicateurs publiés pour le périmètre Galitt intégreront les collaborateurs ADN'Co (30 collaborateurs).
 - Pour les sociétés : Sodifrance, cpartners, 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 Sc.qt.2.5 » sera produit. Le périmètre sera précisé pour chaque indicateur.
 - Pour le périmètre des indicateurs environnementaux (CDSB REQ-07/TCFD) ⁽¹⁾ :
 - Les effectifs des sociétés acquises en 2020 (Sodifrance, cpartners, Soft-Maint, Anteo Consulting, Anteo E-Business Solutions, Mia Software) ont été pris en compte dans le calcul de l'ensemble des indicateurs,
 - Le périmètre du reporting environnemental 2020 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) ⁽¹⁾ :
 - 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) ⁽¹⁾ :
 - Le reporting de Responsabilité d'Entreprise porte sur l'année calendaire du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020. 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 2019 (CDSB REQ-10/TCFD) ⁽¹⁾.

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

2. Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé

Le Groupe adhère au Pacte Mondial des Nations Unies. Il contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Dans le domaine social, les ODD concernés sont les suivants : 3, 4, 5, 8, 10 et 17.

Il respecte les principes et droits fondamentaux de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies de 1948 et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. Il promeut également les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Le Groupe s'engage notamment à :

- Respecter les législations sociales communautaires ou nationales et les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités, ou, le cas échéant, à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles ;
- Respecter en particulier la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans chacun des pays concernés, l'élimination du travail forcé ou obligatoire et l'abolition effective du travail des enfants.

La politique de Responsabilité Sociale s'inscrit dans la continuité de ces engagements. Elle vise plus largement à respecter les principes d'égalité des chances et de non-discrimination. L'objectif est de favoriser un environnement de travail bienveillant où chacun quels que soient son origine, son genre, son âge ou son handicap, se sente reconnu et valorisé.

Le Groupe a pour ambition d'attirer les meilleurs professionnels, d'anticiper les futurs besoins en compétences en disposant d'un large choix de formations. Ces ambitions, déclinées dans un environnement de travail favorable à l'épanouissement professionnel et au bien-être contribuent à attirer et à fidéliser les talents.

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 de Ressources Humaines pays et/ou filiales. Il reporte directement au Directeur de la Transformation RH de Sopra Steria, membre du Comité Exécutif.

2.1. Contexte 2020

La grave crise économique, qui a fait suite à l'apparition de la pandémie de la Covid-19, a entraîné une baisse d'activité, un fort ralentissement des recrutements, l'annulation d'évènements, la numérisation des formations notamment, avec une incidence marquée sur la majorité des indicateurs.

Néanmoins dans ce contexte, le Groupe a été attentif à maintenir et renforcer les liens avec ses collaborateurs, les candidats et les étudiants sur toutes les géographies malgré les périodes de confinement.

Des baromètres de climat social réguliers, des dispositifs d'accompagnement et de communication ont été lancés pour rester à l'écoute et en proximité des collaborateurs dans un contexte de recours prioritaire au télétravail. Les informations sont présentées dans la section n° 2.3.3 « Conditions et organisation du travail » du présent chapitre (page 114).

Le Groupe a également réaffirmé sa volonté de maintenir ses engagements pris avant la crise auprès des candidats et des étudiants afin de les accueillir dans les meilleures conditions malgré un contexte complexe et inédit.

2.2. Enjeux de la Responsabilité Sociale

Le numérique est un secteur stratégique de l'économie. Il 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⁾, 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.

Dans ce contexte, les ambitions en matière de Responsabilité Sociale impliquent cinq types d'enjeux pour le Groupe :

- En matière d'**attractivité** pour accompagner l'évolution du Groupe en **attirant** et en **fidélisant** les meilleurs professionnels du numérique ;
- En matière de **maintien et développement des compétences** des collaborateurs pour répondre de façon proactive aux besoins actuels et futurs des clients ;
- En matière de **diversité et d'égalité des chances** pour répondre aux enjeux d'intérêt général et prévenir toute forme de discrimination. L'insertion professionnelle des personnes handicapées, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et l'insertion professionnelle des jeunes sont favorisées ;
- En matière de **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 ;
- En matière de **santé et de sécurité** afin d'offrir un environnement favorisant la qualité de vie au travail.

(1) de bout-en-bout

Les enjeux sociaux décrits ci-dessus, compte tenu de la nature de l'activité du Groupe, ne constituent pas tous un risque principal au sens de la déclaration de performance extra-financière. Seuls les enjeux d'attractivité et de maintien et développement des compétences sont des risques principaux pour le Groupe et traités comme tel dans les facteurs de risque. Les informations sont présentées dans la section n° 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 36 à 42).

À ces cinq enjeux sont associées des politiques, des actions et des réalisations décrites dans les paragraphes suivants.

2.2.1. ATTIRER ET FIDÉLISER PLUS DE TALENTS

L'engagement, la motivation et les compétences de ses salariés jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe et dépendent de sa capacité à attirer et fidéliser les talents.

Pour attirer et fidéliser plus de talents, le Groupe doit être un acteur de référence dans le numérique et doit faire preuve d'audace. Pour répondre à cet enjeu, trois politiques innovantes sont déployées afin de renforcer notamment la proximité avec les candidats et les collaborateurs à travers un accompagnement personnalisé. Ces politiques s'inscrivent dans une stratégie long terme et veillent à garantir la transparence de nos pratiques RH. Elles se déclinent comme suit :

- La **politique de marque employeur** vise à renforcer la notoriété du Groupe auprès des candidats et des collaborateurs. Elle se décline par des actions de communication et de marketing RH pour partager les valeurs du Groupe.
- La **politique de recrutement** est fondée sur le principe d'égalité des chances et de non-discrimination. Cette politique volontariste contribue à l'effort national d'insertion professionnelle des jeunes par l'embauche de jeunes diplômés, de stagiaires et d'alternants. Elle s'inscrit dans les nouveaux usages numériques et les souhaits de transparence des candidats. Elle se décline autour de quatre types d'action :
 - Renforcer la proximité avec les écoles : promouvoir les métiers du numérique pour attirer plus de jeunes et notamment des femmes ;
 - Donner du sens : proposer une expérience enrichissante à travers des projets citoyens innovants. Les informations sont présentées dans la section n° 2.2.3. « Diversité et égalité des chances » du présent chapitre (pages 109 à 111) ;
 - Faciliter la transparence pour répondre aux attentes des candidats : interactions « libres » collaborateurs/candidats via des plate-formes (*Pathmotion, Glassdoor...*) ;
 - Favoriser la mobilité internationale : permettre aux étudiants et salariés d'enrichir leur parcours professionnel en proposant des opportunités de carrières.
- La **politique de fidélisation** s'attache à répondre aux attentes et besoins des salariés. Elle est fondée sur un programme solide d'accueil et d'intégration. Elle s'appuie sur un dispositif de management renforçant la proximité avec les collaborateurs. Le programme d'accueil et d'intégration constitue une étape-clé de la fidélisation des collaborateurs recrutés, mais également des collaborateurs accueillis dans le cadre de fusions-acquisitions. Un plan d'action qui s'articule autour de trois principaux axes sert cette politique :
 - Un **processus d'intégration** spécifique et adapté en fonction du niveau d'expérience est enrichi par un séminaire commun

« *Get on Board* » destiné à l'ensemble des nouveaux arrivants. Il existe deux dispositifs, un pour les jeunes et un autre adapté au niveau de séniorité. Ces deux dispositifs permettent de comprendre et partager la culture, les valeurs et les fondamentaux du Groupe ;

- Un **dispositif permanent d'évaluation** et de développement des carrières et des compétences pour préserver l'employabilité des collaborateurs. Les informations sont présentées dans la section n° 2.2.2. « Maintenir et développer les compétences » du présent chapitre (pages 108 à 109) ;
- Un **programme international d'actionnariat salarié Groupe** pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise.

Réalisations 2020

- **Attractivité** : une grande part des événements a été maintenue avec une adaptation en distanciel des modules. Des forums et événements virtuels pour mieux connaître les métiers du Groupe ont été organisés pour garder le contact avec les étudiants. La crise Covid-19 a impacté le positionnement dans les classements. Ces classements étant établis à partir d'un volume de réponses, certains organismes ont décidé de ne pas établir cette année de classement dû aux faibles retours des répondants.
 - 614 actions écoles menées vs 1 000 en 2019 (76 % du périmètre : Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Inde, Italie, Maroc, Norvège, Pologne, Royaume-Uni) ;
 - LinkedIn : + 23 % d'abonnés avec 336 762 abonnés LinkedIn vs 274 000 en 2019 ;
- **Sopra Steria reconnu par ses collaborateurs et ses candidats** :
 - *Happy Trainees* France : nouvelle labellisation en 2020 pour Sopra Steria mais pas de *ranking* établi en raison de la crise Covid-19. Pour rappel, Sopra Steria était 9^e du classement *Happy Trainees* en 2019 ;
 - *Happy Trainees World* : pas de labellisation en 2020 pour le Groupe due à la difficulté d'accueillir des stagiaires et alternants dans certains pays pour cause de crise Covid-19. Le Groupe était 7^e du classement *Happy Trainees World* en 2019 ;
 - *Happy Candidates* : certification pour la 2^e année consécutive ;
 - *Potential Park* : Sopra Steria maintient sa place dans le Top 20. L'audit *Potential Park* n'a pas pu être mené dans des conditions optimales pour cause de problèmes techniques. - 4 places (19^e vs 15^e entreprise française sur le Top 100 du CAC 40 et SBF 120 en matière de stratégie RH numérique en 2019),
 - *Universum* : dans un contexte exceptionnel en 2020, Sopra Steria a maintenu des rencontres avec les étudiants en distanciel. Le Groupe doit encore renforcer ses liens avec les étudiants afin de se positionner comme employeur de référence. - 6 places, 81^e vs 75^e, sur un échantillon de 36 917 étudiants ;
 - *Glassdoor* : Obtention du label « *Open Company* ».
- **Mobilité** : refonte du portail de mobilité interne, désormais accessible par toutes nos entités en France. 78 mobilités vs 275 en 2019, et pas de stagiaires et d'alternants en 2020 vs 76 en 2019 et 13 destinations contre 17 en 2019 ;

- **Recrutement** : les engagements ont été tenus vis-à-vis des candidats ayant signé un contrat de travail ou une convention de stage avant l'annonce du premier confinement en mars 2020 en France mais :
 - Un nombre de recrutements en baisse corrélé aux périodes de confinement qui ont fortement contracté l'économie mondiale ; 6 133 recrutements vs 10 844 en 2019, avec une hausse de la proportion des recrutements de femmes (34 % vs 33,1. % en 2019). Le recrutement des salariés de moins de 25 ans reste significatif pour la période. Ils représentent 29,5 % des recrutements vs 35 % en 2019 ;
 - Un nombre de stagiaires et alternants accueillis en baisse significative : 846 stagiaires accueillis en 2020 vs 1 562 en 2019 (64 % du périmètre : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Maroc, Pologne, Suisse, Tunisie), 557 alternants en 2020 vs 837 en 2019 (41,8 % du périmètre : France) ;
- **Fidélisation** : le renforcement des liens avec les collaborateurs et leur fidélisation ont été des priorités majeures. Le processus d'intégration a été immédiatement décliné en modalité virtuelle, permettant de garantir un bon accueil aux nouveaux collaborateurs dès l'annonce du confinement du mois de mars. Par ailleurs, un important dispositif de communication RH a été déployé avec des guides de bonnes pratiques du télétravail, des baromètres internes, une communication régulière, etc.
- **Refonte du processus d'intégration** : numérisation du nouveau programme d'intégration « *Immediate Boarding* » reposant sur une offre de formations en ligne, de guides et de sessions de formation. Trois sessions présentielle et quinze distancielles, ont été déployées, soit plus de 1 500 nouveaux collaborateurs formés dans un environnement immersif et innovant. Ces formations ont inclus la participation d'acteurs internes de référence, des témoignages vidéo, des ateliers de travail, ou encore du partage d'impressions par *direct live*.
- **Actionnariat salarié** : un programme d'actionnariat salarié pour associer plus étroitement les salariés à la performance de l'entreprise.

I GREAT PLACE TO WORK



Lancée en 2019, l'enquête menée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe (82 % de participation) avec l'institut *Great Place to Work* s'inscrit dans une démarche globale de transformation dont les collaborateurs du Groupe sont les premiers acteurs. En 2020, les besoins identifiés par les collaborateurs l'année précédente, notamment celui de plus d'information sur les processus RH ou lors des cycles de révision, ou encore de plus de moments d'échanges informels avec le management ont donné lieu à des ateliers de réflexion dans toutes les entités pour mettre en place des initiatives qui répondent à ces besoins : formation de seize Directeurs de projet *Great Place to Work* par l'institut GPTW début 2020, mise en réseau et convivialité avec des dispositifs dédiés tels que « *Mood and Morale* » au Royaume-Uni, « *Together Sopra Steria* » en Espagne, « *Restoacasa* » en Italie, etc. La Norvège remporte la 1^{ère} place du palmarès *Great Place to Work* pour la 4^{ème} année consécutive. L'Allemagne, l'Italie et la Suisse obtiennent la certification *Great Place to Work*. En 2021, l'enquête *Great Place to Work* sera reconduite.

I HUMPACT



L'agence de notation extra-financière Humpact a décerné à Sopra Steria, parmi 250 sociétés analysées en France, la 2^{ème} place de son Grand Prix Humpact Emploi France 2020, qui récompense les entreprises ayant déployé les politiques sociales les plus vertueuses pour l'emploi en France.

Indicateurs de performance 2019-2021

- Objectif 4/5 sur *Happy Trainees World* en trois ans : pas de notation en 2020. Pour rappel 3,88/5 en 2019, suspendu avec la Covid-19 ;
- Objectif + 25 % de *followers* sur les réseaux sociaux : + 23 % en 2020, en ligne. Ces chiffres témoignent de l'intérêt et de l'engagement de nos communautés. À noter pour 2020, le choix de Sopra Steria d'avoir baissé la fréquence des publications et le nombre de campagnes prévues pour promouvoir les actions du Groupe ;
- Objectif d'augmentation du % de collaborateurs de moins de 30 ans : + 0,2 points entre 2019 et 2020, en ligne.

2.2.2. 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 pour :

- Toujours mieux répondre aux attentes de nos clients et servir la stratégie du Groupe ;
- Soutenir la motivation et développer l'engagement de nos équipes ;
- Développer la performance et préserver l'employabilité.

Afin de répondre à ces enjeux, le Groupe met en œuvre plusieurs actions :

- **Actualisation annuelle du Référentiel Métiers Groupe** numérisé pour apporter un cadre commun à la compréhension de nos métiers, à l'évaluation et à l'évolution des parcours professionnels des salariés ;
- **Mise à disposition d'un dispositif d'évaluation de la performance commun**, fondé sur le dialogue continu entre le salarié et son manager et qui se traduit par un plan de développement individuel ;
- **Déploiement annuel de l'approche « People Dynamics »** afin d'identifier les transformations de nos métiers sur un horizon de 1 à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles) et définir les plans d'action RH permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures.

Une politique de formation volontariste au service du projet d'entreprise et des orientations stratégiques complète ces actions. Cette politique constitue l'un des principaux leviers d'adaptation des compétences de nos ressources humaines. Elle est portée par le Comité Exécutif Groupe et par l'*Academy Sopra Steria*. L'objectif de cette politique est bien de pouvoir disposer des compétences adéquates, en tout temps et en tout lieu, du fait notamment de l'accélération des cycles projets. Pour répondre à cet objectif, les actions suivantes sont déployées au niveau du Groupe :

- Transformation de l'*Academy* plus transverse et plus près des besoins des pays : création des *Academies* métiers, *Academies* filiales, *Academy Corporate* ;
- Renouvellement de l'offre *Academy* et des parcours de formation notamment : « fondamentaux du Groupe, management »,

« intégration des nouveaux collaborateurs », « parcours métiers », parcours technologiques (*Cloud, Agilité, End-to-end*), parcours commerce ;

- Accélération de la numérisation des programmes et offre de nouvelles plate-formes de *e-learning*.

Réalisations 2020

Le contexte lié à la crise Covid-19 a entraîné une numérisation accélérée de l'offre de formation. Le Groupe a également déployé une politique de repositionnement sous forme de *reskilling* pour répondre à la surcapacité de production dans certaines entités et secteurs d'activités particulièrement impactés.

- Actualisation et déploiement du **Référentiel Métiers Groupe** : mise en place de portraits vidéos de présentation des métiers au sein du Groupe pour les rendre plus concrets (100 % du périmètre) ;
- 100 % des **collaborateurs sont évalués** avec les mêmes critères. Le nombre de promotions est de 4 117 dont 35 % de femmes promues. Le nombre de promotions représente 9,8 % de l'effectif CDI présent toute l'année ⁽¹⁾ (périmètre : 94 % pour les promotions) ;
- Extension du périmètre d'application de « *People Dynamics* » pour couvrir l'ensemble du périmètre ;
- Evolution du nombre d'heures de formation : 1 207 065 heures dont 16 700 heures de *reskilling*. Le volume d'heures est en légère baisse - 4,4 % par rapport à 2019 (pour rappel 1 263 354 heures en 2019 (100 % du périmètre, effectifs hors stagiaires). Cette baisse est liée à plusieurs facteurs, dont l'impact de la crise Covid-19 et la numérisation des formations avec une durée moyenne d'heures de formation adaptée à la modalité en distanciel ;
- En France le budget alloué à la formation représente 4,6 % de la masse salariale (42,8 % du périmètre) ;
- Numérisation de l'offre formation :
 - 90 % de collaborateurs formés en *e-learning* vs 88 % en 2019,
 - 88,4 % de collaborateurs formés en *e-learning* hors modules de conformité vs 28 % en 2019,
 - 100 % des collaborateurs formés en *e-learning* de conformité Groupe - 8 % en 2020 et 82 % en 2019. Pas de lancement en 2020 de modules Groupe.

Indicateurs de performance 2019-2021

- Développement de l'offre de formations numérisées : objectif de 30 % de collaborateurs formés avec une modalité numérique (hors *e-learning* de conformité Groupe) à 3 ans. 88,4 % : largement dépassé.

2.2.3. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Le Groupe affirme sa volonté de s'inscrire dans une démarche de lutte contre les discriminations, fondée sur le principe de l'égalité des chances. Le Groupe 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 ses collaborateurs. Cette démarche s'appuie sur quatre politiques inclusives :

- Une politique de mixité ;
- Une politique handicap ;
- Une politique intergénérationnelle ;
- Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes.

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**.

a. 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 :

- **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) ;
- **Lancer des campagnes de sensibilisation Groupe** « *TogetHER For Greater Balance* » portées par la Direction générale pour réaffirmer les engagements mixité ;
- **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...) ;
- **Accompagner l'évolution de carrière** des femmes avec des programmes de mentorat ;
- **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 ;
- **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.

b. Accélérer la féminisation des instances dirigeantes « FID »

Forte de l'expérience du programme de mixité « *TogetHER For Greater Balance* », la Direction générale a élaboré, en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, des objectifs et un plan d'action pour accélérer la féminisation des instances dirigeantes (FID).

Pour ce plan d'action, les instances dirigeantes sont définies au sens large et regroupent les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'entreprise : le Comité exécutif (COMEX Groupe), bien sûr, mais plus largement « l'encadrement supérieur », soit environ les 3 % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée appartenant aux deux niveaux hiérarchiques les plus élevés. Cette deuxième population, moins visible, est très importante pour le fonctionnement de la société et intègre les membres des futurs COMEX.

(1) Une promotion correspond à un changement de niveau/classification par rapport à l'effectif CDI au 31/12 de l'année N-1.

Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration a arrêté les objectifs suivants :

- Porter la proportion de femmes dans le COMEX de 12 % à 30 % ;
- Porter de 15 % à 20 % dans un premier temps la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur, soit une augmentation de 33 %.

Le Conseil d'administration a retenu un horizon de temps de 5 ans (soit 2025) pour atteindre ces objectifs. En effet, depuis plusieurs années, un solide dispositif a été mis en place pour assurer activement l'égalité des femmes et des hommes dans la Société et, au-delà, dans son Groupe. Ce dispositif fonctionne. Ses résultats sont évalués annuellement par le Comité social et économique pour la France puis par le Conseil d'administration. S'il a bien atteint son objectif, il n'a pas conduit à une féminisation accrue des instances dirigeantes. La Direction générale s'engage donc dans un programme exigeant, dans un environnement sectoriel majoritairement masculin, sur une population large. Des objectifs ambitieux ne peuvent donc se concevoir qu'à moyen terme. Le Conseil d'administration a toutefois défini une étape intermédiaire concernant la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur qui devra atteindre 17 % dès mi-2023.

- Modalités de mise en oeuvre

La féminisation des instances dirigeantes fait l'objet d'une gouvernance opérationnelle définie par le Directeur général et d'un suivi par le Président du Conseil d'administration.

- Plan d'action FID

Ce plan d'action a pour objectif de soutenir la croissance du contingent de femmes au plus haut niveau du Groupe et d'être en mesure, à terme, d'assurer une représentation des femmes proportionnelle à leur poids dans l'effectif à tous les échelons de la société.

L'atteinte des objectifs fixés nécessite un ensemble d'actions volontaristes qui se déclinent suivant quatre axes prioritaires :

1. Plan volontariste de promotion des talents féminins pour les identifier et accélérer leur accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
2. Plan volontariste de gestion des recrutements pour contribuer à l'atteinte des objectifs de représentativité de femmes sur les niveaux concernés en complément du dispositif de promotion interne ;
3. Evolution des pratiques RH et managériales pour favoriser la mixité, par exemple garantir la présence de femmes dans les dispositifs RH destinés, notamment, à l'évaluation et à la sélection des managers ;
4. 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.

Le Conseil d'administration suivra la mise en oeuvre et les résultats de ce plan d'action et en rendra compte dans le document d'enregistrement universel. Par ailleurs, la mise en oeuvre de ce plan fait partie des objectifs qualitatifs fixés à la Direction générale en 2021.

Réalisations 2020

- **Engagement du Groupe** : Manifeste « Pour la reconversion des femmes dans les métiers du numérique » porté par le Syntec Numérique (41,8 % du périmètre : France) pour accroître le recrutement et la présence de femmes dans les métiers du numérique. Dans le cadre du programme de reconversion des femmes aux métiers du numérique lancé, 33,3 % de femmes ont été recrutées vs 32,9 % en 2019 ;

- **Progression des femmes dans l'effectif et le management** : elles représentent 32,5 % de l'effectif (32 % en 2019) et 34 % des recrutements (33,1 % en 2019), malgré un recul dans le contingent de femmes dans les cursus TIC (13 % en 2016 contre 15 % en 2011) ⁽¹⁾. Parmi les 10 % des postes à plus hautes responsabilités, 18,6 % vs 17,96 % en 2019 sont occupés par des femmes ;

- **Campagne de sensibilisation** Groupe « *TogetHER For Greater Balance* » est lancée chaque année par la Direction générale pour réaffirmer les engagements de féminisation des effectifs et du management à destination des 44 768 collaborateurs. Avec par exemples, des initiatives pays autour de la journée internationale des droits des femmes le 8 mars sont mises en oeuvre, avec par exemple des cycles de conférences au Royaume-Uni, en France, en Espagne avec l'intervention d'experts sur le sujet à destination des collaborateurs et du management ;

- **Exemple de déploiement de programme de formation au niveau du Groupe et dans les pays avec par exemple :**

- Programme de formation Groupe « *Gender Equality Tour* » : organisation de 16 sessions en France et de 8 sessions internationales et multiculturelles en cinq langues, rassemblant des collaborateurs de 16 pays, à parité égale et dont 60 % étaient managers (94 % du périmètre : Allemagne, Belgique, Brésil, Côte d'Ivoire, Espagne, France, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Suisse, USA) ;
- Formation contre le harcèlement sexuel : 3 605 collaborateurs ont été formés pour prévenir le harcèlement sexuel comme en Inde avec le programme POSH « *Prevention Of Sexual Harassment* », lancé depuis de nombreuses années et en France où le module existant a été enrichi. Enfin, un programme de formation a été élaboré avec les représentants du personnel. Deux pilotes ont été déployés auprès d'un groupe de DRH et de représentants du personnel. Ce programme sera déployé en 2021 auprès de tous les collaborateurs.

- **Programmes d'accompagnement des femmes pour accélérer la féminisation du management : (47 % du périmètre : Allemagne, France, Inde, Royaume-Uni).**

- Au total 137 femmes ont fait partie d'un programme de mentorat.
- Des programmes de mentorat ont été déployés dans différents pays. Ils portent essentiellement sur de la formation (thématiques : leadership, renforcement du réseau...), de l'accompagnement individuel et d'un mentorat renforcé par un membre du COMEX ou du CODIR.

- **Campagnes de promotion des rôles modèles :**

- « *SuperBanking Women* » : série diffusée sur les réseaux sociaux de 22 vidéos provenant de 13 pays du Groupe qui mettent en lumière des parcours de femmes inspirants sur Sopra Banking Software. 300 000 impressions cumulées (8 % du périmètre) ;

- **Réseaux mixtes** : Plus de 1 600 collaborateurs membres de réseaux mixtes (Allemagne, Belgique, Danemark, France, Inde et Royaume-Uni) pour agir pour plus de mixité dans le secteur du numérique, en incluant davantage d'hommes dans la démarche ; globalement peu d'interventions pour cause de Covid-19 dans des collèges, dans les conférences. En revanche, des webinars visant à promouvoir le rôle de la femme dans les métiers du numérique ont été proposés.

Objectif 2021 : Le plan d'action FID a été lancé avec un objectif de progression à cinq ans.

(1) « *Les femmes à l'ère numérique* », étude de la Commission Européenne, 2016 : <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/84bd6dea-2351-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-fr>

- **Indicateur 2021-2025 : 30 % de femmes au COMEX et 20 % de femmes dans les instances dirigeantes en 2025** (avec une étape intermédiaire en 2023 à 17 % pour les femmes dans les instances dirigeantes).

En 2021, Sopra Steria signe la Charte **ONU Femmes et s'engage sur les 7 principes des WEPS**.

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 d'entreprises a pour vocation de partager des bonnes pratiques au niveau international 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.

Réalisations 2020

- Réaffirmation de l'engagement du Groupe : signature du Manifeste pour favoriser l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique ;
- Signature de la Charte du Réseau mondial sur l'entreprise et le handicap de l'OIT ;
- Taux d'emploi : 2,21 % recalculé selon les nouvelles modalités de calcul de l'AGEPHIP (41,8 % périmètre : France) ;
- Plan d'écoute et d'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap pendant la période Covid-19 ;
- Campagne de sensibilisation en France et à l'international ;
- Accompagnement de 106 lycéens handicapés ;
- Mobilisation des collaborateurs dans le cadre du « *Challenge Innovation Awards* » pour faire émerger des solutions pour faciliter le quotidien et l'autonomie des personnes handicapées. La Mission Handicap accompagnera trois projets lauréats internationaux.

Objectif 2021 : En France porter le taux d'emploi de 2,21 % à 2,75 % en 2023

Une politique intergénérationnelle pour attirer les jeunes talents tout en respectant la représentativité des différentes générations. Le Groupe favorise la transmission des savoirs et des compétences, composante majeure de sa politique intergénérationnelle, en nommant un tuteur pour chaque nouvel embauché de moins de 26 ans.

Réalisations 2020

- Equilibre respecté dans la représentativité des générations : 7 % de l'effectif a moins de 25 ans (10 % en 2019) et 9,9 % a plus de 55 ans vs 8,7 % en 2019 ;
- Mise en place du système de retraite progressive pour faciliter la transition vers la retraite.

Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes pour favoriser l'accès à l'éducation pour tous et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Cette politique est en accord avec le principe d'égalité des chances. Elle s'appuie sur une volonté de recrutement et de développement de jeunes talents. Pour mener cette politique, le Groupe lance des actions concrètes complémentaires pour les jeunes issus des quartiers prioritaires pour :

- **Eclairer l'orientation** : faire découvrir nos métiers dès le collège ;
- **Être à l'écoute et créer du lien** : soutenir dès le lycée les jeunes à comprendre le monde de l'entreprise ;
- **Former aux métiers du numérique** : favoriser l'inclusion et la réinsertion professionnelle de jeunes éloignés de l'emploi.

Réalisations 2020

- **385 collégiens, lycéens et étudiants** en interaction directe avec les collaborateurs Sopra Steria (41,8 % du périmètre : France) :
 - **Eclairer l'orientation de 256 collégiens issus des quartiers prioritaires** : accueillis dans le cadre de leur stage de 3^e pour découvrir les métiers du numérique et démystifier les algorithmes (activité non connectée) en partenariat avec l'association Tous en Stage, ;
 - **Être à l'écoute et créer du lien : 106 lycéens**, dans le cadre du programme HandiTutorat en partenariat avec neuf écoles d'ingénieurs. **23 étudiants** de l'enseignement supérieur mentorés en partenariat avec l'association Article 1 ;
- **342 jeunes diplômés accompagnés vers une réinsertion professionnelle** par la formation pour favoriser l'insertion professionnelle (43 % périmètre : France et Tunisie) :
 - 171 recrutements de jeunes sans emploi formés aux métiers du numérique (France) dont 33,3 % de femmes (vs 32,3 % de femmes en 2019) en partenariat avec des structures d'aide à l'insertion comme l'EPEC, Pôle Emploi ou la Maison des Jeunes Talents.
 - La promotion de 171 profils recrutés en Tunisie en 2019 poursuit le programme de reconversion déployée sur quatre ans. Les profils recrutés sont titulaires d'un diplôme BAC+3 (48 % de femmes) et accompagnés vers un diplôme d'ingénieur BAC+5. Cet accompagnement porte notamment sur le financement de leur scolarité pendant quatre ans, la mise en place d'un dispositif de mentorat sur mesure pour veiller à une bonne intégration tout au long du programme et d'un plan de formation spécifique ;
- **35 Bourses allouées à des lycées et étudiants en situation de handicap** pour faciliter leur parcours scolaire en partenariat avec la FÉDÉEH.

Objectif 2021 : reconduire les actions et renforcer cette même dynamique au niveau du Groupe.

2.2.4. DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social est un levier stratégique de performance pour une économie au service d'un collectif inclusif soutenu par les valeurs du Groupe. L'adhésion du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies s'inscrit dans la continuité de son engagement de respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective, en accord avec les principes des conventions de l'OIT.

Sopra Steria veille à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles même dans les pays non dotés d'un cadre institutionnel encadrant la reconnaissance du statut de représentants 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.

Les thèmes traités via ces accords collectifs permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, d'assurer la mobilisation de tous autour du projet d'entreprise et de relever les défis de la transformation.

Le Groupe promeut ces principes dans sa Charte éthique disponible sur le site internet accessible à toutes les parties prenantes - www.soprasteria.com, rubrique Ethique et conformité.

Gouvernance

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.

La gouvernance du Groupe se décline au 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.

Réalisations 2020

- 56 signatures et déploiement d'accords sociaux structurants en 2020 vs 49 en 2019 ;
- 326 accords en vigueur en 2020 vs 291 en 2019 ;
- 74,2 % de collaborateurs couverts par une convention collective, ou accords d'entreprise en 2020 vs 71,8 % en 2019 .

Objectif 2021 : Le dialogue social reste un enjeu majeur pour accompagner les évolutions du Groupe et réussir le déploiement des nouveaux accords.

2.2.5. SANTÉ ET SÉCURITÉ

La Politique Santé et Sécurité au Travail de Sopra Steria est en conformité avec les exigences réglementaires de chaque pays dans lequel le Groupe est implanté. Elle s'inscrit dans une démarche préventive des risques professionnels. Elle vise à préserver la santé et la sécurité des salariés et des sous-traitants, améliorer leurs conditions de travail et tendre au bien-être au travail. Les activités du Groupe relèvent du secteur tertiaire. Elles ne comportent donc pas d'activités à risque notamment en matière d'accidents du travail qui restent liés aux aléas du quotidien (taux d'accident du travail très bas).

Cette politique préventive et d'accompagnement pour promouvoir la santé et le bien-être au travail repose sur une approche systématique articulée autour d'un plan d'action décliné sur cinq axes :

1. **Former et sensibiliser pour détecter et prévenir** : déploiement de plans de formation et de sensibilisation pour prévenir les accidents et améliorer la santé et la sécurité des employés ;
2. **Mettre à disposition des salariés une cellule d'écoute, de soutien et d'accompagnement psychologique** : cette cellule, constituée de psychologues, est totalement indépendante de l'entreprise et accessible en permanence de manière totalement anonyme, confidentielle et gratuite ;
3. **Analyser les dispositifs de protection et de prévoyance et les couvertures d'assurance** de voyage et rapatriement dans les pays ;
4. **Disposer d'un réseau d'acteurs** pour agir au plus près du terrain ;
5. **Suivre et analyser les indicateurs** d'absentéisme et d'accidents du travail.

Gouvernance

La Directrice Ressources Humaines Groupe s'appuie sur un réseau de Directeurs de Ressources Humaines pays et/ou filiales. Chaque pays et/ou filiale est soumis à la législation propre de son pays. Des comités santé sécurité dans les pays veillent à l'application des processus et des mesures spécifiques, déclinés au niveau local. Les mesures concernent en particulier le bâtiment (sécurité du bâtiment, mobilier, chauffage et climatisation...) et l'alimentation (cantine, eau...).

Réalisations 2020

- **Formation et sensibilisation** :
 - Sensibilisation Covid-19 (Groupe) : organisation de live events, formation aux risques psychosociaux (RPS), guides ;
 - Formations aux règles de sécurité et aux gestes de secours en cas d'urgence : 94,4 % des salariés sont concernés par les actions de formations pour prévenir les accidents et améliorer la santé et la sécurité des salariés (Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, France, Inde, Italie, Luxembourg, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède, Suisse et Tunisie) ;
 - Sopra Steria a initié une nouvelle formation à destination de la fonction ressources humaines sur la qualité de vie au travail. Cette dernière est destinée à renforcer les compétences et la capacité d'agir des salariés de cette fonction sur le sujet ;
 - Parcours de formation santé et sécurité : 1 245 collaborateurs formés (41,8 % périmètre : France).
- **Cellule d'écoute psychologique** : 82,2 % des salariés du Groupe bénéficient du dispositif (Allemagne, Belgique, France, Pologne, Royaume-Uni, Scandinavie, Inde) ;
- **Poursuivre l'analyse de la cartographie des assurances** de personne et prévention des pays (inclus couvertures sociales, assurance capital décès, préretraites, retraites), analyse poursuivie en 2021.

Indicateurs

- 2 maladies professionnelles reconnues par la CPAM (42,8 % périmètre : France - organisme national de santé) ;
- Le taux d'absentéisme reste stable : 2,5 % en 2020 vs 2,6 % en 2019 (42,8 % périmètre : France) ;
- Le taux de fréquence des accidents du travail a baissé significativement en 2020 : 1,26 % vs 2,47 % en 2019 (42,8 % périmètre : France). Cette baisse est liée au confinement ;
- Le taux de gravité est de 0,013 % en 2020 vs 0,033 % en 2019 (42,8 % périmètre : France). Cette baisse significative est également liée au confinement ;

Objectif 2021 : L'objectif est de mettre à profit les initiatives lancées en 2020 dans le contexte de la pandémie pour poursuivre le déploiement d'outils communs et les partager au niveau du Groupe. Un dispositif de formation et de sensibilisation sera progressivement déployé auprès des collaborateurs afin de les mobiliser pour identifier et signaler les risques et les accidents auprès d'un réseau de référents.

2.3. Autres informations sociales

2.3.1. SITUATION DE L'EMPLOI ET DES EFFECTIFS

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

Des opérations de croissance externe constituent également un levier fort de développement du Groupe et d'accroissement de son volume d'activité. Les différentes acquisitions en 2020 (1 192 collaborateurs) permettent au Groupe de proposer une réponse globale aux besoins de transformation et de compétitivité de ses clients.

Au 31 décembre 2020, le groupe Sopra Steria comptait 45 960 collaborateurs (44 768 collaborateurs hors acquisitions 2020 contre 45 153 fin 2019), principalement basés en Allemagne, en Espagne, en France, en Inde, au Royaume-Uni et en Scandinavie, périmètre qui représente 89,4 % de l'effectif du Groupe.

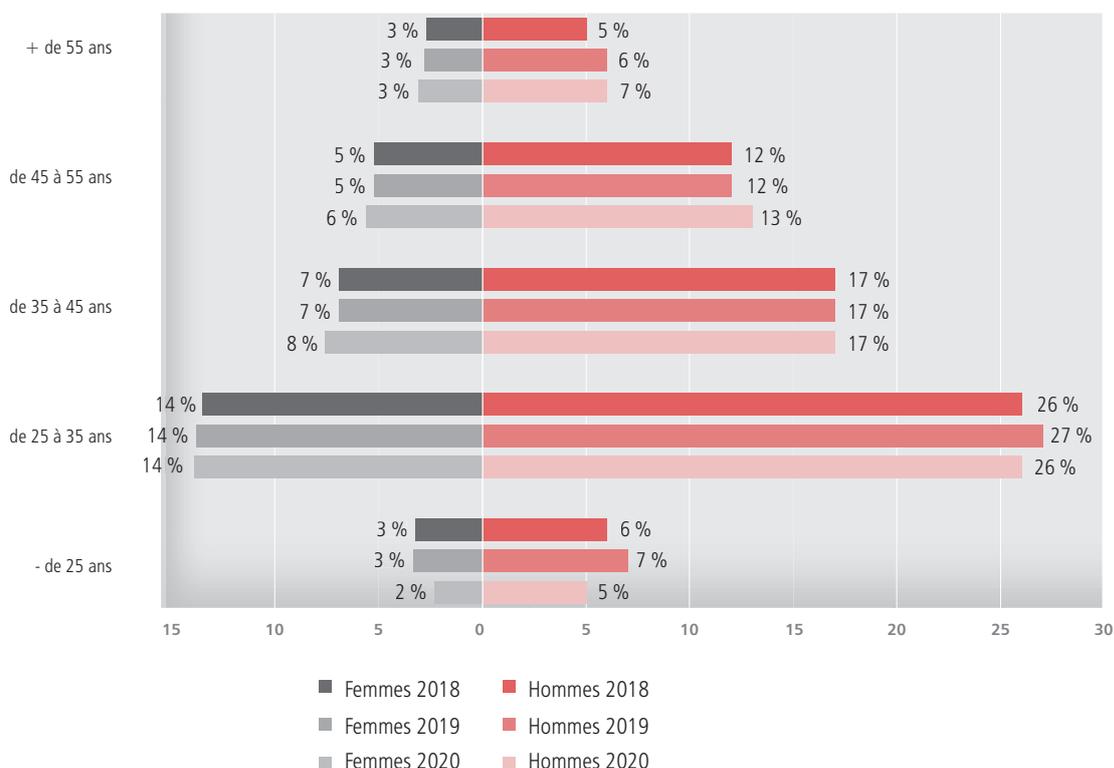
La baisse d'effectif hors acquisitions constatée sur le périmètre Groupe est liée aux conséquences de la crise sanitaire sur l'économie mondiale avec une baisse d'activité dans tous les secteurs. Les répercussions de cette baisse d'activité ont été plus importantes pour les centres de services en Inde et en Espagne, qui ont été particulièrement impactés par les difficultés économiques que traverse notamment le secteur aéronautique. A cela, vient s'ajouter pour l'Inde la baisse des services BPS (*Business Process Services*) délivrés pour le compte du secteur public au Royaume-Uni où ces services ont été rapatriés à la demande des clients. Cela a entraîné une hausse des effectifs au Royaume-Uni. Ces services ne peuvent plus être délivrés en télétravail sur demande du client en Inde.

La proportion des contrats permanents reste stable par rapport à 2019 (96,7 % en 2020 vs 96,1 % en 2019) et celle des contrats temporaires baisse légèrement (2,9 % en 2020 vs 3,3 % en 2019 hors stagiaires). Cela confirme l'engagement du Groupe à proposer depuis des années des emplois pérennes tout en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en CDI et en alternance (100 % des CDD sont en alternance en 2020 contre 96,1 % en 2019).

Le *turnover* Groupe de 13,6 % en 2020 est en forte baisse (17,7 % en 2019). Cette diminution s'explique par les conséquences de la crise du Covid-19 sur l'économie.

En France, les licenciements représentent 2,4 % des sorties du Groupe en 2020 vs 2,3 % en 2019 sur le périmètre France.

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, avec une très légère progression du contingent de femmes, notamment parmi les 35-45 ans et 25-35 ans.



L'âge moyen des salariés en contrat permanent est de 38,7 ans en 2020 vs 37,8 ans en 2019 et leur ancienneté est de 7,7 ans en 2020 vs 7,1 ans en 2019. Ces deux indicateurs sont en légère hausse par rapport à 2019, liée notamment à la baisse du recrutement.

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé

La représentativité des femmes a légèrement progressé dans l'effectif, 32,5 % en 2020 vs 32 % en 2019, dont 29,9 % vs 29,3 % en 2019 sur des postes d'ingénieurs, consultant, management de projets. Cette proportion de femmes reste supérieure à celle du contingent de femmes dans les cursus scientifiques (28 %). Des pays comme l'Espagne et le Royaume-Uni sont en progression en raison d'une hausse du taux de femmes recrutées dans ces pays.

2.3.2. RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du Groupe est un levier de management fondé sur la reconnaissance de la contribution de chacun à la performance du Groupe et vient compléter les législations locales en vigueur. Elle est basée sur un principe d'équité et est adossée au dispositif d'évaluation annuelle individualisée de l'ensemble des salariés. Les rémunérations proposées sont conformes aux règles locales. Elles sont supérieures au salaire minimum des pays où le Groupe est implanté quand il existe.

Les principes relatifs à la composition de la rémunération et à son évolution sont communs à l'ensemble du Groupe et s'articulent autour :

- D'une rémunération fixe : en fonction du niveau de responsabilité en cohérence avec le Référentiel Métiers Groupe ;

- D'une rémunération variable : pour encourager la performance individuelle et collective pour une partie des équipes notamment les managers, les commerciaux et les experts ;
- D'un programme international d'actionnariat salarié Groupe pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise.

Réalisations 2020

- Les ratios présentés ci-dessous sont le résultat d'une politique d'harmonisation des processus RH afin de favoriser l'équité sur l'ensemble des pays du Groupe :
 - Ratio par rapport au 1 % des rémunérations les plus élevées du Groupe (99,9 % 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, en hausse par rapport à 2019.
 - **Ratio d'équité des dirigeants** : Les informations sont présentées dans la section "3.2. Ratios d'équité" du chapitre "3. Gouvernement d'entreprise" du présent Document d'enregistrement universel (pages 91 à 95).

I RATIO ENTRE LA MOYENNE DES 1 % DES SALAIRES LES PLUS ÉLEVÉS ET LE SALAIRE ANNUEL MOYEN

	% 2020*	% (2019)**	% (2018)***
Inférieur à 4,5	86,9 %	85,5 %	84 %
4,5 ≤ x ≤ 5	13,0 %	14,4 %	16 %
Supérieur à 5	0,0 %	0,2 %	0 %

* 99,9 % du Groupe, effectifs hors stagiaires, hors acquisitions

** 99,8 % du Groupe, effectifs, hors Cassiopae Tunisie, hors stagiaires hors acquisitions

*** 78 % du périmètre (Benelux, France, Inde hors Cassiopae, Italie, Royaume-Uni, Scandinavie) effectifs hors stagiaires et hors acquisitions

2.3.3. CONDITIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La politique du Groupe concernant l'organisation du travail favorise un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et s'articule autour d'un plan d'action décliné sur cinq axes :

- Assurer un bon rythme de travail ;
- Valoriser le travail quotidien ;
- Promouvoir des façons saines de travailler ;
- Manager les équipes avec bienveillance et authenticité ;
- Promouvoir des styles de vie et un environnement sain.

Le télétravail s'est généralisé sur l'ensemble des pays du Groupe pour restreindre les risques de propagation du virus Covid-19.

Réalisations 2020

- 2020 a vu se mettre en place de nouvelles modalités de travail, avec la crise Covid-19 et 100 % de nos collaborateurs en télétravail dans le Groupe. Ces nouvelles modalités ont été accompagnées de communication, de guides à destination de managers et collaborateurs ainsi que de formation adaptées ;

- Le *wellbeing* a été un point d'attention majeur, la communauté RH s'est préoccupée des conditions de travail de chacun des collaborateurs, des dispositifs d'écoute et d'assistance ont été mis en place ;
- La part des salariés à temps partiel dans le Groupe est de 6,1 % en 2020 vs 5,9 % en 2019 : le temps partiel n'est jamais imposé, il dépend du choix individuel du salarié et de la compatibilité avec la vie du service ou des projets ;
- Le déploiement d'outils pour faciliter le télétravail : création de guides pratiques à destination des collaborateurs et des managers, des webinars sur l'ergonomie au travail ;
- Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : instauration du droit à la déconnexion et mise en place du télétravail sur l'ensemble des pays en raison de la crise sanitaire (70,4 % en 2019) ;
- Programme *Wellness* SBS : 25 sessions de sport organisées à distance, 90 collaborateurs en moyenne par session (5,7 % périmètre : France, MEA, Benelux, Allemagne).

3. Responsabilité Sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif

Sopra Steria est un partenaire majeur de la transformation numérique des grandes organisations. Dans un monde en plein choc économique et social, il est essentiel de développer des relations de confiance et un dialogue transparent avec nos parties prenantes. Le Groupe a renforcé en 2020 ses interactions avec ses parties prenantes en les associant à ses engagements en faveur de l'environnement, de la diversité, de l'égalité des chances et auprès des populations les plus fragilisées. Le Groupe met également au service des enjeux de ses clients l'ensemble de ses savoir-faire et outils développés pour son programme environnemental.

Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced* et soutient les 10 principes du Pacte Mondial relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Sopra Steria répond aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine sociétal les ODD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16 et 17.

3.1. Création de valeur pour les 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.

3.1.1. SYNTHÈSE DE LA CRÉATION DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES

Grace à la pertinence de sa politique et les 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.

Dans le cadre de la crise Covid-19, les équipes du Groupe ont travaillé avec l'ensemble de son écosystème pour développer des solutions innovantes permettant la continuité d'activité de ses clients et d'aider les personnes les plus fragilisées.

I SYNTHÈSE DES RECONNAISSANCES, ENGAGEMENTS ET INITIATIVES AU BÉNÉFICE DES PARTIES PRENANTES



CLIENTS

- À la 2^e place du classement **Grand Angle ESN et ICT 2020 de KPMG et Syntec Numérique**.
- Sopra Steria s'engage à devenir « **Zéro émission nette** » d'ici 2028.
- **EcoVadis Platinum** en 2020 et dans le **top 1 %** des entreprises évaluées par EcoVadis pour la 2^e année consécutive.
- Dans la **A List du CDP** pour la 4^e année consécutive pour sa performance environnementale.
- **NelsonHall** : classé parmi les leaders des services de conseil en **Digital Experience** et reconnu leader dans les services de **courtage et d'orchestration des infrastructures Cloud**.
- **ISG Provider Lens™** : Leader dans quatre domaines de l'étude dédiée au **Public Cloud – Solutions & Services**.
- « **Le Point – Entreprises les plus responsables de France** » : 2^e du secteur Informatique et Télécom.
- Sopra Banking Software classé Numéro 1 des « **Lending Solutions** » et n° 3 des « **Universal Banking Solutions** » du **IBS Intelligence Sales League Table 2020**.
- Sopra HR Software intègre le « **Multicountry Payroll Solutions PEAK Matrix®** » d'Everest Group dans la catégorie « **Major contenders** » pour ses solutions de paie multipays.



COLLABORATEURS
CANDIDATS

- **FID** : Accélération du programme de Féminisation des instances dirigeantes.
- Sopra Steria devient membre du **ILO Global Business and Disability Network**.
- Certification **Happy Candidates** en 2020 pour la 2^e année consécutive.
- Nouvelle labellisation **Happy Trainees France** en 2020.
- Label **Open Company Glassdoor**.
- Sopra Steria Norvège remporte le 1^{er} prix **GPTW - Great Place To Work** pour la 4^e année consécutive.
- Sopra Steria Allemagne, Italie et Suisse obtiennent la certification **GPTW**.
- **+ 700 collaborateurs bénévoles engagés pour l'environnement** à travers des réseaux **Green Lights** (France) et **Sustainability Champions** (Royaume-Uni).
- **Deux plate-formes d'engagement solidaire** des collaborateurs, en bénévolat ou mécénat de compétence.

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif



- Sopra Steria se positionne à la 2^e place du **Grand Prix Humpact Emploi France 2020** dans la catégorie Emploi France.
- Sopra Steria est intégré aux indices suivants :
 - Euronext Eurozone ESG Large 80
 - Euronext Eurozone 300
 - Euronext Vigeo Europe 120
 - Euronext Vigeo Euro 120
 - CDP *Environment* ESG FR EW
 - Euronext CDP *Environment* FR EOE
 - Euronext CDP *Environment* FR EW
 - Ethibel *Sustainability Index* (ESI) Excellence Europe
 - Ethibel *Sustainability Index* (ESI) Excellence VM
 - Gaia *Index*.



- **50 startups** intégrées à notre proposition de valeur en Europe via le programme Sopra Steria Ventures
- Signature par Sopra Steria Next de la **Charte de l'Institut du Numérique Responsable**
- Partenariats avec les **meilleurs éditeurs du marché** : Axway, AWS, Dassault Systèmes, Google, IBM, Microsoft, Orange, Oracle, OVH, PEGA, SAP et Salesforce.
- Partenariats avec des **universités et instituts de recherche** autour de projets d'**innovation**
- Mécène principal de la chaire « Digital, gouvernance et souveraineté » de **Sciences Po**.
- Mécène de la chaire « Cybersécurité et Souveraineté Numérique » de **l'IHEDN**.



- **+72 %** du volume d'achat du Groupe couvert par l'évaluation RSE EcoVadis des fournisseurs.
- Noté A au **2020 CDP Supplier Engagement Leader** pour sa performance dans l'engagement de ses fournisseurs en faveur du climat.
- 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**.
- **Objectif SBTi** intégrant des engagements fournisseurs pour l'environnement.
- Intégration au programme « **Zéro émission nette** » de nos achats de biens et services qui font partie de la chaîne d'approvisionnement.



- **+ 160** projets de soutien aux communautés locales et aux territoires.
- **+ 1 100** bénévoles engagés dans des programmes de solidarité.
- **+ 540 000** participants à la **Grande Cause Environnement de Make.org** dont Sopra Steria est partenaire fondateur.
- Trois projets lauréats du **Challenge Innovation Awards** de Sopra Steria Group soutenus par la **Mission Handicap**.
- Deux projets numériques en faveur de l'environnement 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**.
- Membre du groupe de travail « Technologies de rupture et économie numérique » de **l'ITEMA - Institute of Environmental Management & Assessment**.

3.1.2. COMITÉ CONSULTATIF

Le CR *Advisory Board* est un comité consultatif composé de personnalités externes n'ayant pas d'intérêt financier ni commercial avec le Groupe. Par leur expérience et leurs expertises sur les grands sujets couverts par la Responsabilité d'Entreprise, ces conseillers apportent un éclairage indépendant et pertinent pour challenger et faire progresser la démarche du Groupe. Les informations sont présentées dans la section n° 1.1.2. « Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe » du présent chapitre (pages 102 à 104).

3.1.3. SATISFACTION CLIENTS

La primauté du service au client est une des valeurs essentielles de Sopra Steria et assurer la satisfaction des clients constitue un enjeu majeur. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services proposés, le Groupe accompagne ses clients dans leur transformation numérique 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 lancé fin 2019 - début 2020 sur ses principaux pays, un nouveau baromètre « *Customer Voice* » afin qu'ils s'expriment sur la qualité de leur relation avec le Groupe. Plus de 200 clients ont donné leur avis au travers de plus de 480 entretiens. Les qualités majeures retenues ont plus particulièrement concerné les compétences, l'écoute, la proactivité, la relation de

partenariat, l'engagement et le professionnalisme. Ce baromètre sera renouvelé début 2021 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.

3.2. 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 de meilleurs experts, de *startups* et de partenaires technologiques majeurs nous coconstruisons des solutions durables au service des enjeux de performance de nos clients

3.2.1. LE CODESIGN, POUR MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le développement d'une approche collaborative favorise la créativité. 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.

3.2.2. LES DIGILABS POUR DÉVELOPPER LA CO-INNOVATION NUMÉRIQUE

La co-innovation numérique est source de création de valeur dans un contexte de révolution du numérique. Elle associe les équipes Sopra Steria et des clients autour des technologies comme la Réalité Virtuelle, la Réalité Augmentée, l'Internet des Objets, l'Intelligence Artificielle, la *Data Science*, la *Blockchain*, la Robotique, la Mobilité, la Cybersécurité... Cette démarche est portée par les DigiLabs, espaces dédiés à l'innovation ainsi que par les centres d'expertise pour faire émerger des solutions innovantes. En 2020, Sopra Steria comptait 22 DigiLabs répartis dans les grandes zones géographiques du Groupe.

3.2.3. NEXT, UN ESPACE DÉDIÉ À UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE CLIENT

Ouvert en mai 2019, le NEXT est un espace de premier plan dédié à l'échange et à la coconstruction. Nous accompagnons nos grands clients pour dénouer une situation, explorer de nouvelles idées, et concevoir les réponses à leurs attentes.

Installée au cœur de Paris sur près de 1 000 m², l'équipe du NEXT accompagne la mise en œuvre d'événements clients à forts impacts pour engager des transformations durables. Cela concerne les études de faisabilité, le cadrage de programme, la définition de modèle d'affaire ou la conception de nouveaux produits ou services.

3.2.4. UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT AVEC LES MEILLEURS ÉDITEURS DU MARCHÉ

Afin de répondre aux besoins de ses clients en particulier dans la transformation numérique, Sopra Steria est partenaire des plus grands éditeurs de logiciels et acteurs technologiques du marché.

Fondés sur une proximité au quotidien et une gouvernance avec des responsables dédiés, coordonnés au niveau Groupe par un *Corporate Alliance Officer*, ces partenariats assurent aux

équipes Sopra Steria un haut niveau de compétences sur les meilleures solutions et technologies du marché. Cela nous permet d'offrir à nos clients une efficacité optimale dans la mise en œuvre des projets dans une démarche de co-innovation, d'industrialisation et de R&D.

Ces alliances nous permettent d'intégrer des expertises et des solutions de nos partenaires au service du numérique durable. Cela peut concerner les calculateurs d'empreinte environnementale, des outils d'écoconception, le développement de solutions d'Intelligence Artificielle au service de l'environnement.

Parmi les partenaires stratégiques du Groupe on peut citer Axway, AWS, Dassault Systèmes, Google, IBM, Microsoft, Orange, Oracle, OVH, PEGA, SAP et Salesforce.

Pour exemple, dans le cadre de la crise sanitaire, les équipes ont développé avec Salesforce, une solution innovante, Q@Home. Celle-ci permet de préserver en ligne un créneau horaire pour se rendre dans des magasins, restaurants, bureaux de poste ou dans des pharmacies dans un cadre organisé de distanciation sociale.

3.2.5. 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 Ventures travaille avec plus de 50 *startups* en les intégrant à des projets, en investissant de façon directe dans leur capital ou via des fonds d'investissement dans des domaines ciblés, ou encore via la création d'une *joint venture*.

Ces collaborations soutiennent les solutions de nos entités spécialisées dans l'édition de logiciels que sont Sopra Banking Software, Sopra HR Software et Sopra Real Estate Solutions. Elles portent également sur les enjeux métiers de nos grands secteurs d'activités, sur des domaines d'expertise ou des technologies émergentes.

Enfin, avec Sopra Steria Ventures, le Groupe confirme sa position en matière de souveraineté numérique en France et en Europe en soutenant exclusivement des *startups* européennes.

I MOBILISER LA SOCIÉTÉ CIVILE AVEC MAKE.ORG :

Fin 2019, Sopra Steria a rejoint, comme partenaire fondateur, la Grande Cause Environnement « Comment agir ensemble dès maintenant pour l'environnement ? », lancée par Make.Org. Cette cause a pour ambition de mobiliser la société civile et les citoyens dans la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'environnement. Make.Org est une plate-forme indépendante et citoyenne d'engagement et de collaboration massive de la société civile. Son objectif est de créer des impacts directs, systémiques et déterminants, en fédérant une coalition d'acteurs : entreprises, fondations, associations, institutions, médias, écoles/universités, citoyens. La Grande Cause Environnement implique Sopra Steria et ses collaborateurs, pour passer de l'idée à l'action en trois ans. Plus d'un demi-million de citoyens a participé à la consultation, dont près de 3000 collaborateurs Sopra Steria, avec 2,3 millions de votes pour 13 600 propositions émises. De fortes attentes de la société civile autour de consensus engageants ont été réparties en sept axes : déchets, énergie et ressources, nature et biodiversité, alimentation et agriculture, transports, éducation, politique fiscale. Afin de piloter la phase de transformation, Sopra Steria a mis à disposition

de Make.Org un consultant en organisation, expert des secteurs de l'énergie et de l'environnement pendant sept mois. Les travaux de cette phase ont permis d'identifier, d'animer et de piloter la coconstruction d'une dizaine de projets concrets et pérennes, avec les autres partenaires de la Grande Cause Environnement. Une dizaine de collaborateurs Sopra Steria a également pris part aux ateliers de transformation, en vue de l'élaboration du plan d'actions.

L'annonce publique du plan d'actions est prévue en mai 2021. Cette dernière phase, permettra de lancer les projets retenus. Les projets seront pilotés, mis en œuvre et mesurés avec les partenaires, pour avoir un véritable impact dans la Société française. Le Groupe associera également ses collaborateurs à la mise en œuvre de ces projets au travers du mécénat de compétences.

En s'impliquant pleinement dans la Grande Cause Environnement de Make.Org, Sopra Steria veut renforcer son engagement en faveur d'un numérique responsable, sur des enjeux à la fois sociétaux et environnementaux.

3.2.6. SUPPORT À LA RECHERCHE ET AUX INSTITUTIONS ACADÉMIQUES

Intelligence Artificielle

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 de l'IA, 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 Instituts Interdisciplinaires d'Intelligence Artificielle auquel contribue le Groupe. Sopra Steria réalisera cette plate-forme au sein d'un consortium de 10 partenaires industriels et technologiques.

Les résultats seront applicables à tous les secteurs et verticaux du Groupe.

Autres initiatives internationales

Les entités du Groupe en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Norvège et au Royaume-Uni collaborent régulièrement à des projets d'innovation avec des instituts de recherche et des universités. Elles contribuent notamment à des travaux d'éducation et de recherche, intègrent des chercheurs à leurs projets et développent des solutions innovantes.

En Norvège, Sopra Steria travaille avec l'Hôpital Universitaire d'Oslo sur la solution *Holocare*. Ces travaux portent sur la recherche et le développement d'une nouvelle visualisation holographique des images qui seront utilisées par les équipes médicales en chirurgie. En Allemagne, des collaborateurs bénévoles ont développé une perceuse connectée avec l'Université de Dortmund, comme vitrine des apports de l'Internet des Objets. Au Royaume-Uni, Sopra Steria contribue à des travaux sur le prix carbone et à des groupes de travail sur les technologies de rupture et l'économie numérique. Au Bénélux, Sopra Steria participe à des groupes de travail autour de l'IA et l'éthique, l'IA et la santé et l'IA et les services publics. En Espagne, Sopra Steria a organisé des collectes de fonds pour financer la recherche sur la Covid-19 de l'institut IGTP. En France, le Groupe collabore avec l'Université de Technologie de Compiègne à une thèse sur la « Science de la donnée au service du Bâtiment et de ses Occupants ».

3.2.7. DES ENGAGEMENTS AU SERVICE DE LA SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE

La souveraineté numérique recouvre des enjeux complexes, tels que la menace que l'extraterritorialité du droit américain fait peser 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. Ce sont autant de violations des valeurs françaises et européennes. Différents grands pays, dont la France, affirment leur volonté de souveraineté numérique, parce que celle-ci est menacée. Des initiatives sont prises pour la défendre ou la renforcer à l'échelle nationale et européenne.

Sopra Steria a fait le choix de s'aligner sur ces initiatives, aux côtés des acteurs étatiques et institutionnels, de partager ces enjeux et

d'accompagner la construction et la défense de cette souveraineté numérique.

C'est ainsi que, dès 2019, le Groupe a fait le choix d'être le mécène principal de la chaire « Digital, gouvernance et souveraineté » de Sciences Po. À travers cet engagement, nous encourageons les travaux de recherche et d'enseignement de la chaire afin de redéfinir la notion de souveraineté, d'aborder ses mutations et ses nouveaux cas d'application dans un contexte de transformation numérique. Depuis sa création, la chaire a notamment publié des éléments de réflexion sur les mutations de la souveraineté, des études relatives à l'impact de la crise sanitaire sur les acteurs du numérique et sur la régulation, des analyses sur la fiscalité du numérique, la *Blockchain* et la fracture numérique. Elle a également organisé des cycles de conférences sur la *Blockchain* et les cryptomonnaies en même temps que deux conférences annuelles.

Sopra Steria est également mécène de la « Chaire Cybersécurité et Souveraineté Numérique » de l'IHEDN, dont les travaux portent sur les enjeux de maîtrise des données, sur la cartographie de la Datasphère, ainsi que sur les enjeux juridiques.

Par ailleurs, Sopra Steria est également membre fondateur du « Campus Cyber » et membre actif de l'association « Pôle d'Excellence Cyber ».

Au travers de ces participations, nous contribuons à la constitution d'un écosystème de la cybersécurité en France et en Europe.

3.3. Le numérique responsable

3.3.1. 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. Il explore les futurs possibles en se gardant de tenir un discours prophétique sur ce que sera le monde de demain.

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... Il dessine des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Pour faire émerger ces solutions concrètes, L'Exploratoire se donne trois objectifs :

- Penser globalement les différents enjeux d'éthique, de confiance et de Responsabilité d'Entreprise pour mieux appréhender, dans une approche holistique, la complexité des transformations à conduire ;
- Dédier à ces réflexions un espace unique où elles puissent être développées et confrontées, dans une logique de dialogue ouvert et de coopération ;
- Promouvoir le partage d'expérience et l'expérimentation afin d'inciter à la mise en action des solutions que l'Exploratoire fait émerger.

Les travaux de L'Exploratoire se structurent autour de cinq axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plate-forme ».

Il se saisit de questions concrètes, au cœur des préoccupations de la Société et du monde de l'entreprise. Il déploie ses travaux sous différentes formes : notes d'analyse, enquêtes d'opinion et enquêtes décideurs, événements physiques et numériques, projets d'expérimentation. Son ambition est d'explorer, avec un écosystème ouvert, des solutions opérationnelles au service des organisations.

3.3.2. SOUTIEN AU DÉPARTEMENT « HUMANISME NUMÉRIQUE » DU COLLÈGE DES BERNARDINS

Le Groupe est associé depuis cinq ans au Collège des Bernardins, haut lieu de rencontres et d'échanges, dans le cadre de son département, « Humanisme Numérique », dédié aux enjeux sociétaux du numérique. Le Groupe apporte son expérience d'acteur du numérique pour enrichir la réflexion et les travaux. Ceux-ci sont conduits avec des chercheurs, des scientifiques, des experts, des anthropologues et de grandes entreprises afin de partager un regard croisé sur ce sujet essentiel pour le futur de l'Humanité.

3.4. Achats responsables

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

3.4.1. PROGRAMME D'ACHATS RESPONSABLES

Les risques associés à la chaîne d'approvisionnement ne constituent pas un des principaux facteurs de risque pour Sopra Steria au regard de la cartographie des risques Groupe et du devoir de vigilance. Les informations sont présentées dans la section n° 5.6. « Devoir de vigilance et plan de vigilance » du présent chapitre (pages 134 à 136).

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.

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 2020 CDP *Supplier Engagement Leader* pour sa performance dans l'engagement de ses fournisseurs en faveur du climat.

La charte fournisseur

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.

Le mécanisme d'évaluation

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 chaîne d'approvisionnement. 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.

3.4.2. PRINCIPALES RÉALISATIONS ET RÉSULTATS 2020

Signature de la charte fournisseur

La nouvelle charte fournisseur Groupe a été déployée depuis 2019 à l'ensemble du Groupe.

- En France, le dispositif de recueil de la charte fournisseur Groupe signée par les fournisseurs a été étendu. 1 308 fournisseurs ont ainsi signé cette charte, soit 35,5 % de la totalité des fournisseurs France inscrits sur la plate-forme au 31 décembre 2020.
- Au Royaume-Uni, les campagnes de signature de la charte fournisseur se sont poursuivies pour atteindre 539 fournisseurs cibles représentant 46 % de la dépense globale.

Evaluation EcoVadis

Le Groupe s'est engagé depuis 2015 à évaluer ses fournisseurs et évalue ses fournisseurs cibles ayant une dépense annuelle de plus de 150 K€. En 2020, les nouvelles campagnes d'évaluation par EcoVadis ont été élargies à 540 fournisseurs sollicités dont 145 internationaux (Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Espagne, Inde). Ces 540 fournisseurs représentent plus de 72 % de la dépense globale du Groupe en 2020 et les fournisseurs effectivement évalués représentent déjà 43 % de la dépense du Groupe. 327 fournisseurs sont évalués par EcoVadis et 124 en cours d'évaluation. Le taux de participation à l'évaluation est de 83 % (incluant les fournisseurs en cours d'évaluation).

- Le score moyen des fournisseurs Sopra Steria évalués est de 56,5/100, alors que le score moyen de l'ensemble des fournisseurs des clients EcoVadis est de 42,9/100.
- 67 % des fournisseurs réévalués en 2020 ont progressé avec une moyenne de 3 points supplémentaires.
- Le score moyen des fournisseurs non conformes aux attentes Sopra Steria, évalués en 2019 par EcoVadis a progressé en 2020.
- Aucun fournisseur évalué ou réévalué en 2020 n'a obtenu de score inférieur ou égal à 24/100 qui correspond au seuil d'alerte.
- Les acheteurs et autres acteurs essentiels de la chaîne d'approvisionnement ont fait l'objet en 2020 d'une campagne de sensibilisation et de formation à la méthode d'évaluation de la plate-forme EcoVadis.

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 n° 2.2.3. « Diversité et égalité des chances » du présent chapitre (pages 109 à 111).
- 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

- 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. Les informations sont présentées dans la section n° 4.1.2. « Objectifs environnementaux » du présent chapitre (page 122).

- Mesure du taux de fournisseurs ayant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les informations sont présentées dans la section n° 4.3.4. « Réduire les émissions de GES provenant de nos activités » du présent chapitre (pages 126 à 128).
- Achat de contrats d'énergie renouvelable directement auprès des fournisseurs, achat de certificats internationaux d'énergie renouvelable (Garanties d'Origine et I-REC). En 2020, ces certificats et achats directs permettent de couvrir en énergie renouvelable 95 % de la consommation électrique des bureaux et des *Data Centers* sur site du Groupe. Les informations sont présentées dans la section n° 4.3.3. « Augmenter la part d'énergies renouvelables » du présent chapitre (page 125).
- Achat de papier labellisé écoresponsable. Les informations sont présentées dans la section n° 7.2. « Synthèse des indicateurs environnementaux » du présent chapitre (page 148).

3.4.3. PRINCIPAUX OBJECTIFS 2021

- Réévaluer via EcoVadis les fournisseurs cibles, représentant 50 % de la dépense globale 2020.
- Mobiliser les acteurs des achats responsables pour interagir avec les fournisseurs et atteindre un taux de réponse EcoVadis d'au moins 80 %.
- Mobiliser les fournisseurs pour les aider à améliorer leur score lors de l'évaluation 2021 par EcoVadis, notamment ceux qui étaient non conformes aux attentes Sopra Steria lors de l'évaluation 2020.
- Poursuivre l'industrialisation du recueil de la charte fournisseur Groupe signée par les fournisseurs.

3.5. Solidarité et mécénats

Un engagement historique du Groupe 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 en 2020 a renforcé la numérisation d'un grand nombre d'activités et mis en avant le rôle prépondérant du numérique pour créer des liens. Mais elle a également exacerbé les inégalités face à l'accès au numérique pour les personnes qui en sont le plus éloignées. L'engagement historique du Groupe pour une société numérique inclusive et solidaire est plus que jamais d'actualité. De nombreux collaborateurs se sont mobilisés dans tous les pays avec le soutien du Groupe autour d'actions variées : collectes de fonds, volontariat auprès d'associations, participation à des hackatons et tant 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 fêtera 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.

3.5.1. QUELQUES FAITS MARQUANTS

- Des actions et un collectif engagé pour un impact durable
- 162 projets soutenus
- + 1 100 bénévoles
- 9 clients/partenaires associés
- 347 associations et écoles soutenues
- + 54 000 enfants accompagnés dans 49 écoles en Inde
- 755 étudiants indiens bénéficiant de bourses d'enseignement supérieur dans le cadre du Sopra Steria *Scholarships Programme*.

3.5.2. UNE POLITIQUE ACTIVE ASSOCIANT L'ENTREPRISE, LES COLLABORATEURS ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

Pour conduire cette politique, mobilisant plus de 1 100 collaborateurs dans tous les pays, Sopra Steria s'appuie sur :

- Un réseau de 23 référents pays, animés et coordonnés au niveau du Groupe, qui mettent en oeuvre 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 ;
- Le *Community Day*, une campagne de solidarité annuelle du Groupe, visant à sensibiliser les collaborateurs aux différentes actions menées auprès des communautés et à valoriser le bénévolat. Les nombreux bénévoles et les responsables des entités pays se sont particulièrement mobilisés en 2020 pour l'accès au numérique et à l'éducation des publics les plus impactés par la crise.

3.5.3. 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.

- Plus de 54 000 enfants et jeunes, dans 49 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*. Ce programme est financé par la majorité des pays du Groupe. Depuis 2006, 755 étudiants boursiers ont bénéficié de ce programme, avec 106 nouveaux étudiants inscrits en 2020.

Dans les autres pays du Groupe, des projets divers ont pu se poursuivre, malgré la crise :

- Des actions de sensibilisation auprès des jeunes sur les risques liés à l'utilisation d'Internet, avec le programme *Are you sure* en Norvège et *Child Focus* en Belgique, mobilisant des collaborateurs bénévoles dans les écoles ou à distance grâce à des vidéos ;

- Un partenariat avec la Fondation Balia en Espagne pour favoriser l'employabilité des femmes en risque d'exclusion ;
- De nombreuses autres initiatives locales soutenues par des collaborateurs bénévoles 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 avant ou pendant la crise du coronavirus, avec des clients, des partenaires et des collaborateurs.

En France, la Fondation Sopra Steria-Institut de France a soutenu, en 2020, 17 projets numériques solidaires à dimension sociale ou environnementale parrainés par des collaborateurs. À titre d'exemple, l'association Adiléos met à disposition un portail de

services numériques à destination de personnes en situation de précarité et de leurs accompagnants sociaux. La Fondation a récompensé en 2020 les lauréats du Prix Entreprendre pour Demain, à destination des étudiants et des jeunes entrepreneurs. Pendant la crise, des dons importants ont permis de soutenir 4 organismes d'intérêt général qui ont lancé des initiatives vis-à-vis des publics les plus impactés : la Fondation Make.org, la Fondation Simplon, l'association Vendredi et les Maisons d'Enfants de la Côte d'Opale.

En Norvège, Sopra Steria continue de soutenir l'entrepreneuriat social grâce aux compétences pro-bono de ses collaborateurs et de dispenser des cours d'informatique pour des femmes immigrées. Des actions de codage à destination d'enfants hospitalisés ont pu se poursuivre à distance avec l'aide des bénévoles.

Des plate-formes d'engagement collaborateurs

Pendant la crise du coronavirus, de nombreux collaborateurs ont souhaité participer à des missions d'intérêt général. Le Groupe a mis en place des plate-formes numériques pour soutenir et gérer l'engagement des collaborateurs en France et au Royaume-Uni. En France, les 20 000 collaborateurs peuvent ainsi s'engager sur la plate-forme Vendredi, en mode bénévolat ou mécénat de compétences, auprès de plus de 500 associations. Au Royaume-Uni, une plate-forme numérique *Tech for Good Hub* a également été lancée au second semestre 2020. Elle permet de faciliter les actions de collecte de dons et le bénévolat des collaborateurs au bénéfice de centaines d'associations.

Le Prix Entreprendre pour Demain

Le Prix Entreprendre pour Demain de la Fondation Sopra Steria-Institut de France a pour but de soutenir l'engagement solidaire des jeunes générations. Il récompense des solutions numériques qui permettent de répondre à des enjeux sociétaux. Les lauréats étudiants et jeunes entrepreneurs bénéficient d'un mécénat financier et d'un accompagnement opérationnel pour mener à bien leurs projets, avec l'aide de marraines ou parrains du Groupe. En 2020, le Prix « Le numérique responsable au service de la planète », était parrainé par Luc Hardy, explorateur et *tech investor* engagé pour la protection de l'environnement. Le prix étudiant a été attribué à l'équipe FarmlA de Télécom Sud Paris pour un projet d'agriculture intégrant l'Intelligence Artificielle. Le prix jeunes entrepreneurs a été attribué à l'équipe Opopop pour son projet de réduction des emballages liés au *e-commerce*. En 2021, le Prix Entreprendre pour Demain aura pour thème « Numérique et fragilités humaines ».

Partenariats Tech for Good

Le programme « *Tech for Good* », lancé au Royaume-Uni en 2019, s'est poursuivi pour soutenir des initiatives d'intérêt général dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Début 2020, une importante compétition a été lancée dans 15 écoles auprès de 1 000 enfants pour développer leurs compétences dans ce domaine, en partenariat avec *WildHearts Micro-Tyco*. Interrompu pendant la crise du coronavirus, le programme a repris en octobre dans un environnement virtuel. Les élèves ont pu proposer un produit ou une solution répondant à l'un des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD), avec l'aide d'une trentaine de bénévoles 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 pour la préservation de l'océan. Parmi les principales organisations soutenues :

- **Fondation de la Mer** : ce nouveau partenariat a été engagé en 2020 pour soutenir des actions d'éducation auprès des jeunes publics et les mobiliser pour la protection de l'Océan ;
- **Join for Water** : ce projet lancé en 2019 en Belgique a pour objectif de développer l'accès à l'eau et à des sanitaires aux personnes démunies de la région de Mpanga en Ouganda ;
- Après la mise en place de tours d'eau potable dans plusieurs écoles en Inde avec *Planet Water Foundation*, de nouvelles solutions d'accès à l'eau potable sont à l'étude pour compléter le dispositif.

3.6. Impact territorial

Renforcer l'impact positif des activités du Groupe sur les territoires

Sopra Steria a un impact territorial important par sa taille, son ancrage territorial et le nombre de recrutements réalisés chaque année. C'est un employeur de référence avec 45 960 collaborateurs répartis dans 25 pays et plus particulièrement en Europe. C'est également un recruteur majeur dans les territoires où le Groupe exerce ses activités. Malgré l'ampleur de la crise sanitaire qui a paralysé fortement l'économie, le Groupe a recruté, en 2020, 6 133 collaborateurs. Les informations sont présentées dans la section n° 2.2.1. « Attirer et fidéliser plus de talents » du présent chapitre (pages 107 à 108).

D'autre part, à travers ses engagements d'entreprise responsable associant l'ensemble de son écosystème, Sopra Steria intègre dans le développement de ses activités, les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des régions où le Groupe opère, notamment auprès des publics en difficulté ou en grande précarité.

4. Responsabilité Environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur

« Zéro émission nette ⁽¹⁾ » dès 2028, une ambition forte servie par une politique Groupe innovante

Le changement climatique est le plus grand défi à relever par l'humanité. Il est de la responsabilité des gouvernements, des entreprises et de la société civile d'agir dès maintenant.

Sopra Steria est un acteur majeur de la lutte contre le changement climatique et est reconnue comme l'une des entreprises leaders dans ce domaine. Le Groupe a mis en œuvre depuis de nombreuses années une stratégie volontariste en faveur de l'environnement dans la gestion de ses activités. Il contribue activement aux initiatives internationales visant à atténuer les risques climatiques et soutient la transition vers une économie bas carbone.

Pour la 4^e année consécutive, Sopra Steria a ainsi obtenu en 2020 l'une des plus hautes reconnaissances en matière de lutte contre le changement climatique en intégrant la *A List* du CDP.

La Gouvernance de la Responsabilité Environnementale (CDSB REQ-01/TCFD) ⁽²⁾ est présentée dans la section n° 1.1.2. « Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe » du présent chapitre (pages 102 à 104).

4.1. Politique, stratégie et objectifs environnementaux

Cette section applique les recommandations du (CDSB REQ-02/TCFD) ⁽²⁾.

4.1.1. POLITIQUE ET STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALES

Une politique déclinée autour de 7 axes d'actions prioritaires porte la stratégie environnementale du Groupe :

1. Renforcement du Système de Management Environnemental (SME) fixant le cadre de la politique Groupe ;
2. L'optimisation de la consommation des ressources dans la gestion de ses activités ;
3. Le développement de la part des énergies renouvelables couvrant la consommation électrique ;
4. La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) directes issues des bureaux, *Data Centers* et déplacements professionnels, et des émissions indirectes ;
5. La 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. L'engagement et la contribution de l'ensemble de la chaîne de valeur (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires...) dans la démarche de progrès ;
7. L'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.

Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine de l'environnement les ODD 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 et 17.

4.1.2. OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

Sopra Steria s'est fixé en 2019 des objectifs en ligne avec une limitation du réchauffement de la température mondiale à un maximum de 1,5°C (auparavant à 2°C en 2017). Le Groupe a obtenu la validation du *Science Based Targets initiative* (SBTi) pour les objectifs suivants :

- Objectif SBTi I : Réduire en valeur absolue ses émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des *Scopes* 1 et 2 (bureaux et *Data Centers* sur site) de 42 % d'ici 2025 (année de référence 2015) ;
- Objectif SBTi II : Réduire en valeur absolue ses émissions de GES issues du *Scope* 3 (déplacements professionnels et *Data Centers* hors-site) de 21 % d'ici 2025 (année de référence 2015) ;
- Objectif SBTi III : Réduire de 85 % ses émissions de GES par collaborateur issues des *Scopes* 1, 2 et 3 d'ici 2040 (année de référence 2015) ;
- Objectif SBTi IV : Engager les fournisseurs du Groupe, représentant au moins 70 % des émissions de sa chaîne d'approvisionnement à maîtriser leurs émissions de GES d'ici 2025 ;
- Objectif SBTi V : Engager 90 % de ces fournisseurs, représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement, à mettre en place des objectifs de réduction de GES d'ici 2025.

« Zéro émission nette » en 2028

En 2020, Sopra Steria s'est engagé à devenir « Zéro émission nette » dès 2028, soit 22 ans plus tôt que la recommandation de l'ONU et de l'UE. Cet engagement est établi sur la base des résultats tangibles du programme de décarbonation que le Groupe a lancé il y a près de dix ans.

Sopra Steria a choisi de structurer son reporting environnemental afin qu'il soit conforme aux recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) en utilisant le cadre du *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB), cet exercice apportant plus de transparence et de clarté à l'ensemble des parties prenantes. Le cadre de référence proposé par le CDSB et le TCFD est jalonné tout au long de ce chapitre au moyen des références « CDSB REQ-01 à REQ-12/TCFD ⁽²⁾ ».

(1) « Zéro émission nette » : réduction des émissions de GES générées tout au long de la chaîne de valeur d'une organisation et compensation des émissions résiduelles par investissement dans des programmes de capture carbone.

(2) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

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

Cette section applique les recommandations du (CDSB REQ-03/TCFD)⁽¹⁾. Les enjeux liés à l'environnement et à la lutte contre le réchauffement climatique pour Sopra Steria ont été analysés. Aucun risque principal en matière d'environnement n'a été identifié dans le cadre de la cartographie des risques Groupe.

Sopra Steria réaffirme que la lutte contre le changement climatique doit être intégrée dans les actions de toutes les organisations. Pour développer des solutions en faveur de l'environnement et du climat, le numérique est un enjeu majeur pour limiter les risques et développer des opportunités.

Les risques et opportunités environnementaux significatifs du Groupe sont publiés chaque année dans la réponse apportée par Sopra Steria au questionnaire du CDP *Climate Change*⁽²⁾. Tous les risques du Groupe sont présentés dans la section n° 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 36 à 42).

4.2.1. PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Les risques et opportunités identifiés au niveau local ou niveau national, sont remontés par les correspondants au Comité de Développement Environnemental du Groupe (GESD) 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. Les risques importants sont traités lors de séances du Comité Exécutif Groupe et présentés au Comité d'audit 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 est membre du Comité Exécutif du Groupe et l'informe directement de tout sujet environnemental ou climatique nécessitant une attention particulière et des décisions éventuelles à prendre.

4.2.2. RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT

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 a permis d'identifier les risques et opportunités pour l'activité du Groupe, sur une période de 25 ans à partir de 2015. Tous les détails de l'analyse sont disponibles dans la réponse apportée par Sopra Steria au questionnaire CDP *Climate Change* 2020.

Concernant les risques et opportunités liés au climat, Sopra Steria est conforme aux lignes directrices du TCFD et évalue **les risques physiques et de transition**.

a. Risques physiques

Le principal **risque physique** de Sopra Steria concerne les perturbations dues aux événements climatiques violents qui pourraient avoir un impact sur les centres de données de Sopra

Steria, en endommageant les infrastructures électriques et de télécommunications. Par exemple, de fortes inondations pourraient restreindre l'accès à ses installations.

Ces risques sont pris en compte dans le choix des sites de production et des infrastructures. Pour faire face à ces aléas, Sopra Steria a également mis en place des plans de continuité à différents niveaux de ses activités et un dispositif robuste permettant le travail à distance. Lors de la crise sanitaire liée au Covid-19, ces dispositifs et plans ont prouvé leur efficacité et permis la poursuite de l'ensemble des activités du Groupe et de maintenir de manière agile assurant une bonne qualité de services auprès de ses clients.

b. Risques de transition

Les principaux **risques de transition** de Sopra Steria concernent l'évolution de la réglementation et le risque réputationnel.

L'incertitude quant à l'évolution de la réglementation européenne en matière de fixation d'objectifs de réduction des émissions de GES pourrait avoir un impact sur le coût ou la disponibilité des projets de compensation, et imposer une taxonomie plus forte sur les entreprises. Les conséquences des changements de réglementation est donc intégré dans le programme « Zéro émission nette » de Sopra Steria – qu'il s'agisse de l'achat d'énergie renouvelable, du choix de bâtiments à haute performance environnementale, du développement de modes de déplacements plus verts ou de l'investissement dans des projets de capture carbone. Sopra Steria participe à différents groupes de travail en France sur les impacts de ces changements réglementaires notamment concernant le numérique « durable ».

Le **risque de réputation** est complètement intégré dans les programmes environnementaux du Groupe aujourd'hui reconnus comme les plus performants et transparents de son secteur. C'est un enjeu majeur pour le développement du Groupe pour attirer et fidéliser les meilleurs talents et être le partenaire de référence des grandes organisations. Par exemple, au niveau international le Groupe travaille avec plusieurs partenaires du marché de la compensation carbone pour identifier les projets les plus conformes à notre ambition et les plus éthiques en matière environnementale et sociale. Par le choix de ses projets de capture carbone, Sopra Steria se conforme aux exigences du programme « *Climate Neutral Now* » de l'ONU.

c. Opportunités pour le Groupe

Sopra Steria adresse les opportunités commerciales liées à la limitation du réchauffement climatique et à la préservation des ressources en proposant des solutions innovantes en ligne avec le programme « Zéro émission nette », telles que :

- **Le numérique durable (*Sustainable IT*)** : accélérer la démarche de sobriété numérique.
- **Le numérique au service de la durabilité (*IT for Sustainability*)** : tirer profit du potentiel des nouvelles technologies pour développer des solutions innovantes en faveur de l'environnement et du climat.

Ces opportunités sont présentées dans la section n° 4.3.7 « Inclure la durabilité numérique dans notre proposition de valeur » du présent chapitre (pages 129 à 130).

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). En 2020, aucun risque matériel lié au climat ou au Développement Durable n'a été identifié au sein du Groupe.

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

(2) La réponse apportée par Sopra Steria au questionnaire CDP *Climate Change* est disponible sur le site du CDP : <https://www.cdp.net/en/search>

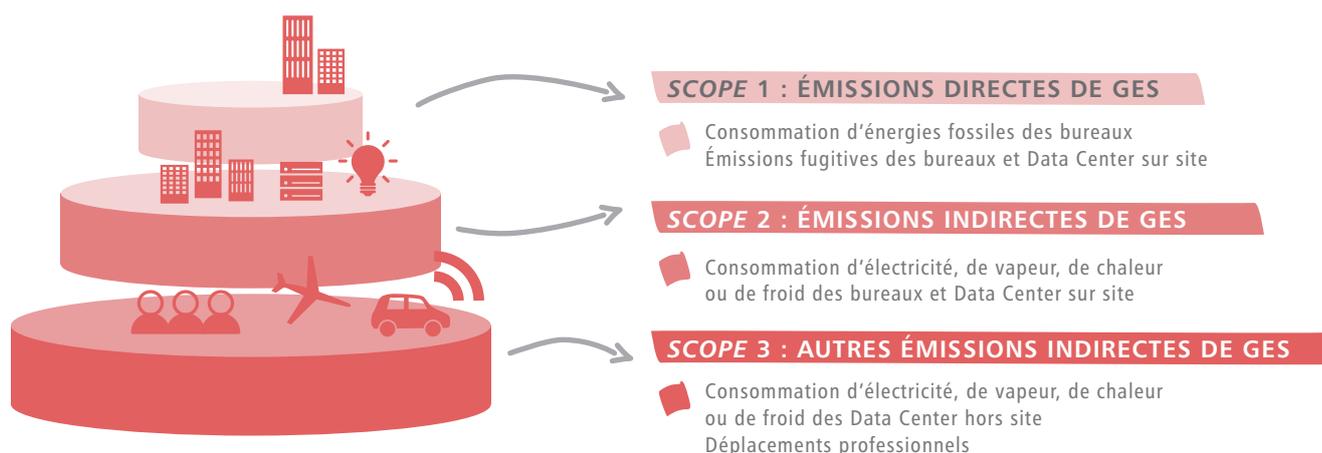
4.3. Impact environnemental et performance

Cette section applique les recommandations du (CDSB REQ-04 et REQ-05/TCFD) ⁽¹⁾.

La politique environnementale, présentée en introduction de cette section et développée dans le tableau ci-dessous, permet de répondre aux risques et de développer des opportunités mentionnées dans la section n° 4.2. « Des Enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe » du présent chapitre (page 123).

Le périmètre des indicateurs de résultats est mentionné dans la section n° 1.3. « Présentation du périmètre de reporting » du présent chapitre (pages 104 à 105).

Pour rappel, les définitions des *Scopes* 1, 2 et 3 sont mentionnées dans le schéma ci-dessous et sont relatives aux activités directes sur lesquelles le Groupe a un contrôle.



4.3.1. DÉPLOYER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

OBJECTIF : Déployer un système de management environnemental dans les principaux pays, qui soit garant de la politique du Groupe.

PRINCIPALES RÉALISATIONS :

Le Groupe a déployé le SME dans ses principales géographies. La certification ISO 14001 : 2015 est active en Allemagne, au Danemark, en Espagne, en France, en Inde, en Italie, en Norvège, en Pologne, au Royaume-Uni et en Suède. En 2020, un nouveau site a été certifié en Italie.

4.3.2. MAÎTRISER LA CONSOMMATION DES RESSOURCES

ÉNERGIES

OBJECTIF : 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) ⁽²⁾.

RÉSULTATS : Réduction de 28,5 % de la consommation d'énergie par collaborateur en 2020 par rapport à 2016.

Réduction de 14,9 % de la consommation d'énergie par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. La plus grande partie de cette réduction (estimée à 84 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables.

Les nouveaux modes de travail développés lors de la crise sanitaire en 2020 vont en partie impacter la demande d'espaces de bureaux à long terme. Parallèlement, l'amélioration de la performance énergétique des nouveaux bâtiments tertiaires continue de progresser et cette évolution est complètement intégrée à la stratégie d'implantation du Groupe

Analyse : Les nouveaux sites bénéficient des nouvelles certifications environnementales les plus performantes (BREEAM, HQE, LEED); les nouveaux équipements informatiques sont éco labellisés (Energy Star® 7.0, EPEAT® Gold); les outils collaboratifs sont utilisés de manière généralisée pour limiter l'envoi de courriels et de documents volumineux ; les *Data Centers* disposent d'un système de refroidissement efficace et d'un faible PUE (*Power Usage Effectiveness*); ex. Oslo Digiplex (1,1) et Oslo Rata (1,2) (REQ-05) ⁽¹⁾.

Consommation énergétique des Bureaux et Data Centers sur site et hors-site (REQ-04) ⁽¹⁾

	2020	2019	2018
Consommation en valeur absolue (MWh)	85 279	98 809	97 262
Consommation par collaborateur (MWh/collaborateur)	1,9	2,2	2,3

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

(2) ELAN : évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019.

EAU

OBJECTIF : Piloter la consommation d'eau pour minimiser les fuites et le gaspillage.

RÉSULTATS : Réduction de 40,7 % de la consommation d'eau par collaborateur en 2020 par rapport à 2017.

Réduction de 34,5 % de la consommation d'eau par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. La plus grande partie de cette réduction est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables (récupération d'eau pluviale et d'optimisation de la consommation d'eau sanitaire ont été mis en place en Inde). (REQ-05) ⁽²⁾

Consommation d'eau des bureaux (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018
Consommation absolue (m ³)	164 250	246 985	227 938
Consommation par collaborateur (m ³ /collaborateur)	3,6	5,5	5,2

PAPIER

OBJECTIF : Réduire la consommation de papier et augmenter l'utilisation de papier labellisé écoresponsable.

RÉSULTATS : Réduction de 70,8 % de la consommation de papier par collaborateur en 2020 par rapport à 2017.

Réduction de 62,5 % de la consommation de papier par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. La plus grande partie de cette réduction (estimée à 88 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables.

La proportion de papier labellisé écoresponsable a augmenté (FSC 100 %, FSC Mixed, PEFC ⁽²⁾). Cette année, 70,6 % du papier acheté était labellisé écoresponsable (REQ-05 ⁽¹⁾).

Quantité de papier acheté (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018
Quantité achetée en valeur absolue (kg)	39 132	96 873	100 498
Quantité achetée par collaborateur (kg/collaborateur)	0,9	2,4	2,5

4.3.3. AUGMENTER LA PART D'ÉNERGIES RENOUVELABLES

OBJECTIF : 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 %.

RÉSULTATS : En 2020, objectif dépassé avec 95 % d'énergies renouvelables couvrant la consommation d'électricité (REQ-05 ⁽¹⁾).

Analyse : Nous avons dépassé notre objectif en 2019 et nous avons encore progressé en 2020 par :

- Achat direct d'électricité verte auprès de fournisseurs d'électricité pour des sites ou des *Data Centers* en Belgique, au Danemark, en Allemagne, au Luxembourg, en Norvège, en Suède, en Suisse et au Royaume-Uni.

- Achat de Garanties d'Origine (et REGO) pour couvrir à 100 % la consommation électrique par des énergies renouvelables en Espagne, Norvège, Pologne, Italie, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, Bulgarie, Royaume-Uni.
- Achat de Garanties d'Origine pour couvrir 90 % de la consommation électrique en France.
- Achat d'l-REC pour couvrir 100 % de la consommation électrique au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Maroc, au Sénégal, en Tunisie, en Inde, au Brésil, en Chine, aux États-Unis et à Singapour.
- Cogénération sur le site de Meudon en France.

Consommation d'électricité dans les bureaux et les <i>Data Centers</i> sur site REQ-04 ⁽¹⁾	2020	2019	2018	2015
Part d'énergies renouvelables	95 %	90 %	78 %	20,4 %

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

(2) FSC 100 %: recyclé à 100 %, FSC Mixte: recyclé à 70 %; PEFC: provenant d'une gestion durable des forêts

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur

4.3.4. RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES PROVENANT DE NOS ACTIVITÉS

Nous lançons la 1^{ère} phase de notre programme « Zéro émission nette » en réduisant l'impact de nos activités directes (bureaux, *Data Centers* sur site et hors-site, déplacements professionnels), puis de nos activités indirectes (déchets, déplacements domicile-travail, chaîne d'approvisionnement).

ACTIVITÉS DIRECTES : OBJECTIFS ET RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ÉMISSIONS DE GES

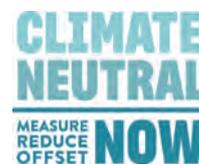
Nos objectifs ont été définis au regard du SBTi et alignés sur une trajectoire 1,5°C. Les résultats 2020 sont déclinés par typologie.

- **OBJECTIF SBTi I** : Réduire en valeur absolue les émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des *Scopes* 1 et 2 (bureaux et *Data Centers* sur site, émissions fugitives incluses en 2020 et exclues en 2015) de 42 % d'ici 2025 (année de référence 2015).
 - **RÉSULTATS** : Réduction de 73 % des émissions de GES en valeur absolue en 2020 par rapport à 2015.
- **Objectif SBTi II** : Réduire en valeur absolue les émissions de GES issues du *Scope* 3 (déplacements professionnels et *Data Centers* hors-site) de 21 % d'ici 2025 (année de référence 2015).
 - **RÉSULTATS** : Réduction de 62 % des émissions de GES en valeur absolue en 2020 par rapport à 2015.
- **OBJECTIF SBTi III** : 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 2020 et exclues en 2015) d'ici 2040 (année de référence 2015).
 - **RÉSULTATS** : Réduction de 74 % des émissions de GES par collaborateur en 2020 par rapport à 2015. Réduction de 58,9 % des émissions de GES par collaborateur en 2020 par rapport à 2019, dont la plus grande partie (estimée à 82 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables.

Émissions de GES : Déplacements professionnels et Bureaux, <i>Data Centers</i> sur et hors-site, émissions fugitives incluses* (<i>Scopes</i> 1, 2 et 3) (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018
Émissions en valeur absolue (teqCO ₂)	17 533	41 996	45 219
Réduction des émissions par collaborateur par rapport à 2015 (teqCO ₂ /collaborateur)	- 74 %	- 36,7 %	- 29,1 %

* Émissions fugitives incluses en 2020, exclues en 2015

- **OBJECTIF** : Mettre en place un prix carbone interne virtuel relatif aux déplacements professionnels dans les principales géographies du Groupe d'ici 2025.
 - **RÉSULTATS** : En 2020, le Groupe a calculé un prix carbone interne virtuel pour ses principales géographies couvrant 95 % de ses effectifs. Ce prix carbone interne contribue à encourager la réduction des déplacements professionnels car il donne une meilleure vision à chaque pays de son impact environnemental lié aux déplacements.
- **OBJECTIF** : Intégrer les déplacements professionnels, les bureaux, les *Data Centers* du Groupe, les émissions fugitives dans le programme « Zéro émission nette ».
 - **RÉSULTATS** : Depuis 2015, les émissions des bureaux, des *Data Centers* (émissions fugitives incluses) et des déplacements professionnels sont carbone neutre ⁽²⁾ et elles ont intégrées le programme « *Climate Neutral Now* » ⁽³⁾ des Nations Unies en 2020. Par le choix d'investir dans des projets de compensation par capture en 2020, les bureaux et *Data Centers* font maintenant partie du programme « Zéro émission nette » de Sopra Steria. Les déplacements professionnels restent compensés par des projets d'évitement.



BUREAUX, DATA CENTERS SUR ET HORS-SITE

Ces résultats contribuent à la réalisation des **OBJECTIFS SBTi I, II et III**.

RÉSULTATS : Réduction de 76 % des émissions de GES par collaborateur en 2020 par rapport à 2015, et neutralité carbone de ces émissions par le programme « *Climate Neutral Now* ».

Réduction de 23 % des émissions de GES par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. Une partie de cette réduction (estimée à 12 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables.

Émissions de GES : Bureaux et <i>Data Centers</i> sur et hors-site, émissions fugitives incluses* (<i>Scopes</i> 1, 2 et 3) (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018
Émissions en valeur absolue (teqCO ₂)	5 974	7 686	9 297
Réduction des émissions par collaborateur par rapport à 2015 (teqCO ₂ /collaborateur)	- 76 %	- 69 %	- 62 %

* Émissions fugitives incluses en 2020, exclues en 2015.

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

(2) carbone neutre : quand une entreprise a mesuré et réduit ses émissions de GES et a compensé ses émissions résiduelles, le tout étant contrôlé par une vérification indépendante.

(3) « *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.

ÉMISSIONS FUGITIVES

Ces résultats contribuent à la réalisation des **OBJECTIFS SBTi I et III**.

RÉSULTATS : Réduction de 28,3 % des émissions de GES par collaborateur en 2020 par rapport à 2017, et neutralité carbone de ces émissions par le programme « *Climate Neutral Now* ».

Réduction de 32,5 % des émissions de GES par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. La plus grande partie de cette réduction est due aux pratiques plus écoresponsables.

Émissions fugitives* (Scopes 1, 2) (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018	2017
Émissions en valeur absolue (teqCO ₂)	1 403	2 048	1 633	1 725
Réductions des émissions par rapport à 2017 (teqCO ₂)	- 18,7 %	+ 18,7 %	- 5,3 %	

* Détectées dans les bureaux et Data Centers sur site.

DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Ces résultats contribuent à la réalisation des **OBJECTIFS SBTi II et III**.

RÉSULTATS : Réduction de 72,5 % des émissions de GES par collaborateur liées aux déplacements professionnels en 2020 par rapport à 2015 (dont hôtels inclus depuis 2016 et *joint ventures* depuis 2017), et neutralité carbone de ces émissions par le programme « *Climate Neutral Now* ».

Réduction de 66,8 % des émissions de GES par collaborateur liées aux déplacements professionnels en 2020 par rapport à 2019. La plus grande partie de cette réduction (estimée à 88 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste à l'usage de modes de déplacements plus écoresponsables.

Déplacements professionnels (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018	2015
Émissions en valeur absolue (teqCO ₂)	11 559	34 310	35 922	32 005
Émissions par collaborateur (teqCO ₂ /collaborateur)	0,3	0,8	0,8	0,9

ÉMISSIONS DES ACTIVITÉS DIRECTES RAPPORTÉES AU CHIFFRE D'AFFAIRES ET À L'EBITDA

En 2020, le Groupe a calculé l'impact environnemental de ses activités directes (Scopes 1, 2 et 3, déplacements professionnels,

bureaux et *Data Centers* sur et hors-site) au regard de son chiffre d'affaires, et au regard de son EBITDA.

Émissions des activités directes par chiffre d'affaires / EBITDA (REQ-04) ⁽¹⁾	2020	2019	2018
Ratio émissions des activités directes (Scopes 1, 2 et 3) / chiffre d'affaires (teqCO ₂ /M€)	4,1	9,5	11
Ratio émissions des activités directes (Scopes 1, 2 et 3) / EBITDA (teqCO ₂ /M€)	46,4	102,9	122,4

ACTIVITÉS INDIRECTES

La mesure des émissions provenant de la chaîne d'approvisionnement est maintenant publiée depuis trois ans. Elle porte sur les achats du Groupe hors *Scopes 1* et *2* (bureaux, *Data Centers* sur site, émissions fugitives) et *Scope 3* (déplacements professionnels, *Data Centers* hors-site). Nous mesurons progressivement les émissions issues des déchets et des déplacements domicile-travail.

- **OBJECTIF SBTi IV** : Engager les fournisseurs du Groupe, représentant au moins 70 % des émissions de sa chaîne d'approvisionnement à maîtriser leurs émissions de GES d'ici 2025.
- **OBJECTIF SBTi V** : Engager 90 % de ces fournisseurs, représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement, à mettre en place des objectifs de réduction de GES d'ici 2025.
- **OBJECTIF** : Poursuivre une politique d'achat responsable favorisant les produits et services à faible impact environnemental.
 - **RÉSULTATS** : En 2020, le Groupe a poursuivi l'évaluation de ses fournisseurs via les plate-formes Provigis, EcoVadis et CDP. En particulier, l'analyse a été effectuée sur les fournisseurs France, Espagne, Allemagne et Italie. Elle a démontré que 44 % de ces fournisseurs représentant 70 % de l'empreinte résiduelle ⁽²⁾ de la chaîne d'approvisionnement de ces 4 pays ont un objectif de réduction de leurs émissions. Les analyses de la chaîne d'approvisionnement ont été obtenues grâce à une collaboration étroite entre le Directeur Achats et la Direction RE-DD. Les résultats de la politique d'achat responsable sont présentés dans la section n° 3.4. « Achats Responsables » du présent chapitre (pages 119 à 120).

ANALYSE : Sur la base des données résiduelles de la France, de l'Allemagne, de l'Italie et de l'Espagne (qui représentent 46,5 % des données résiduelles du Groupe), une approche en assurance modérée a été appliquée pour augmenter proportionnellement ces données. Cette analyse permet d'estimer les émissions résiduelles ⁽²⁾ de GES liées aux achats du Groupe à 189 406 teqCO₂ (en 2020) en utilisant la méthodologie ADEME. Notre objectif est d'étendre cette

approche en assurance limitée à l'ensemble du Groupe d'ici 2025 et de développer le programme d'évaluation des fournisseurs EcoVadis. Les émissions résiduelles ⁽²⁾ liées aux achats du Groupe, ont subi une baisse en 2020. Le calcul de l'impact environnemental de ces achats résiduels a été effectué cette année sur un périmètre plus étendu, au moyen d'outils de *Business Intelligence*, et en utilisant une moyenne pondérée par le poids de chaque type d'achats, et non plus une moyenne simple. Cette analyse a confirmé que, depuis 3

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

(2) émissions hors *Scopes 1* et *2* (bureaux, *Data Centers* sur site, émissions fugitives) et *Scope 3* (déplacements professionnels, *Data Centers* hors-site).

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur

ans, les catégories des fournisseurs les plus émetteurs sont les entreprises de sous-traitance et de services informatiques. En 2020, le Groupe a calculé l'impact environnemental de ses émissions

résiduelles ⁽²⁾ de GES liées aux achats du Groupe, par rapport à son chiffre d'affaires et son EBITDA.

Émissions résiduelles des achats (hors déplacements professionnels, bureaux, Data Centers sur et hors-site, émissions fugitives) (REQ-04) ⁽¹⁾

	2020	2019	2018
Émissions en valeur absolue (teqCO ₂)	189 406*	221 311	246 447
Ratio émissions résiduelles / chiffre d'affaires (teqCO ₂ /M€)	44,4	49,9	60,2
Ratio émissions résiduelles / EBITDA (teqCO ₂ /M€)	501,5	542	666,8

* À isopérimètre d'achats par rapport à 2019 et 2018, les émissions résiduelles des achats Groupe 2020 se seraient élevées à 201 803 teqCO₂.

4.3.5. PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES (DEEE)

OBJECTIF : 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).

RÉSULTATS ET ANALYSE : Sopra Steria maximise la durée de vie des équipements électriques et électroniques et nos fournisseurs spécialisés collectent et gèrent l'élimination de ces équipements.

En 2020, 97 % des DEEE ont eu une seconde vie.

Réduction de 22,6 % des DEEE par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. Une partie de cette réduction (estimée à 39 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables.

Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) REQ-04 ⁽¹⁾

	2020	2019	2018
Quantité en valeur absolue (kg)	64 657	82 947	95 242
Quantité par collaborateur (kg/collaborateur)	1,5	1,9	2,2
Part ayant une seconde vie	97 %	97 %	95 %

DÉCHETS PAPIER ET CARTON

OBJECTIF : Recycler 100 % de nos déchets de papier et carton d'ici 2025 par récupération de la chaleur ou des matières premières.

RÉSULTATS ET ANALYSE : Sopra Steria optimise les impressions et mène des campagnes de sensibilisation pour réduire les déchets.

En 2020, 99,7 % des déchets de papier et carton collectés ont été recyclés.

Réduction de 53,5 % de la quantité collectée par collaborateur en 2020 par rapport à 2019. La plus grande partie de cette réduction (estimée à 82 %) est due aux conséquences de la crise sanitaire et le reste aux pratiques plus écoresponsables.

Déchets papier et carton REQ-04 ⁽¹⁾

	2020	2019	2018
Quantité en valeur absolue (kg)	194 418	415 122	456 274
Quantité par collaborateur (kg/collaborateur)	4,4	9,4	10,5
Part des déchets collectés séparément et recyclés	99,7 %	96 %	97 %

4.3.6. ASSURER LA PARTICIPATION ET LA CONTRIBUTION DE L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

OBJECTIFS :

- Garantir l'implication et la contribution de toute la chaîne de valeur (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires, etc.) dans le processus d'amélioration continue ;
- Sensibiliser nos parties prenantes et contribuer aux groupes de travail des leaders d'opinion ;
- Développer l'engagement des collaborateurs dans l'ensemble du Groupe.

RÉSULTATS : Les informations sont présentées dans la section n° 4.3.4. « Réduire les émissions de GES provenant de nos activités » du présent chapitre (pages 126 à 128).

Achats responsables :

Sopra Steria applique à l'échelle du Groupe dans la sélection de ses fournisseurs des règles d'achat intégrant des critères environnementaux. La charte fournisseur inclut également des exigences environnementales. Les informations sont présentées dans la section n° 3.4. « Achats Responsables » du présent chapitre (pages 119 à 120).

Parties prenantes :

Société civile

- **Royaume-Uni / Secrétariat Général du Gouvernement** : Le Groupe a participé à la table ronde « Net Zero Carbon » du Secrétariat Général du Gouvernement à Londres. Parmi les points clés mentionnés, l'impact de la crise Covid sur les émissions (travail à domicile, réduction des trajets domicile-travail, résilience de la chaîne d'approvisionnement) a été largement abordé.

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

- **Institute of Environmental Management and Assessment (IEMA)** : Sopra Steria a soutenu l'IEMA et son groupe de travail sur les technologies de rupture et l'économie numérique. Les projets concernent la transition énergétique, l'alimentation et l'agriculture intelligente, les transports intelligents et les infrastructures vertes pour des villes durables.
- **Make.org – Grande Cause Environnement** : Les informations relatives à ce programme dont le Groupe est partenaire fondateur sont présentées dans la section n° 3.2. « Innovation et partenariats stratégiques » du présent chapitre (page 117).
- **Fondation Sopra Steria-Institut de France** : La Fondation Sopra Steria-Institut de France a récompensé les équipes FarmIA et Opopop pour leurs projets numériques au service de l'environnement, à travers le Prix Entreprendre pour demain. FarmIA est un projet de culture raisonnée grâce à l'Intelligence Artificielle. Opopop est une plate-forme de gestion de colis réutilisables et consignés pour réduire l'impact livraison du e-commerce.
- **Global Compact des Nations Unies** : Suite à l'appel du *Global Compact*, le Groupe a signé l'engagement « *Uniting Business for a Better World* » avec plus de 1 200 autres entreprises mondiales. Cet appel vise à plus de paix, de justice, des institutions fortes, le respect des dix principes du *Global Compact* et la réalisation des ODD. La Présidence du Club GC *Advanced* du *Global Compact* France est assurée par Sopra Steria depuis 2020. Une réunion du Club a été consacrée à la biodiversité.
- **SBTi - Global Compact, WWF, WRI, CDP** : Sopra Steria a signé en mai 2020, la déclaration « Unir les entreprises et les gouvernements pour mieux se rétablir » conjointe avec le *We Mean Business* et le *SBTi*.

Partenaires technologiques

- Nos principaux fournisseurs de *Cloud* sont très actifs dans la réduction de leur impact environnemental. Ainsi, quatre opérateurs majeurs ont ainsi annoncé un objectif « Zéro émission nette » bien avant les recommandations de l'ONU. Deux de ces partenaires couvrent déjà à 100 % leur consommation électrique par de l'énergie renouvelable et ont également obtenu un score A au *CDP Climate Change*.

Groupes de travail Numérique responsable

- **Institut du Numérique Responsable (INR)** : Signature de la Charte du numérique responsable par Sopra Steria Next en décembre 2020.
- **Syntec Numérique** : Participation à un atelier sur le calcul des dépenses et investissements « durables » des entreprises, à la rédaction de la note de position « Réduire l'empreinte environnementale de la technologie numérique », et du Guide RSE « S'engager pleinement dans la responsabilité sociale des entreprises, un guide pratique pour les organisations ».
- **NegaOctet** : Participation au Comité consultatif NegaOctet, mandaté par l'ADEME. Ce Comité l'assiste dans la rédaction d'un référentiel environnemental proposant des règles de calcul des facteurs d'émission et une catégorisation des produits utilisés par les services numériques aux particuliers.

Collaborateurs

- **Réseau des collaborateurs engagés pour l'environnement** : ils comptent plus de 600 membres en France via le Réseau Green Light, et plus de 100 membres au Royaume-Uni, via le réseau *Sustainability Champions*.

Formation :

- Module de *e-learning* sur les écogestes numériques mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs : plus de 3 000 collaborateurs ont été formés en France depuis le lancement en septembre 2020. En janvier 2021, le déploiement a été effectué sur les autres géographies du Groupe.
 - Formation écoconception : une formation au cycle de vie des produits et services et aux pratiques écoresponsables de conception, est déployée en France fin 2020, et sera poursuivie sur d'autres géographies du Groupe.
 - Parcours de formation sur la Responsabilité Environnementale et la sobriété numérique ouvert à l'ensemble du Groupe via la plate-forme *CoopAcademy*.
- #### Campagnes d'information :
- Campagne de sensibilisation pour réduire drastiquement les impressions dans diverses entités du Groupe.
 - Sensibilisation à la sobriété numérique : usages des courriels, rationalisation des espaces collaboratifs et impact des flux de données.

Des reconnaissances majeures :

Le haut niveau d'engagement du Groupe et les résultats tangibles de son programme environnemental ont permis d'obtenir des reconnaissances internationales, positionnant Sopra Steria parmi les entreprises les plus performantes dans ce domaine.

- *CDP Climate Change A List* : Les informations sont présentées dans la section n° 1.2. « Des reconnaissances majeures » du présent chapitre (page 104). Par ailleurs, cette reconnaissance est détaillée dans la publication du *CDP « Stories of Change 2020 »*.
- *2020 CDP Supplier Engagement Leader* : Les informations sont présentées dans la section n° 1.2. « Des reconnaissances majeures » du présent chapitre (page 104).
- *EcoVadis* : Sopra Steria a obtenu une note *EcoVadis* de 90/100 pour son programme environnemental, ce qui la classe parmi les meilleurs dans le domaine de l'environnement.

4.3.7. INCLURE LA DURABILITÉ NUMÉRIQUE DANS NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

Le numérique responsable constitue un levier majeur du développement économique et social à condition qu'il intègre l'ensemble des impacts environnementaux de son cycle de vie (depuis la conception jusqu'à la fin de vie en incluant les usages).

Il est donc essentiel d'accompagner le développement du numérique au service de la Société, avec une approche responsable, sous les deux angles « numérique durable » et « numérique au service de la durabilité ».

Sopra Steria, acteur européen majeur de la transformation numérique accompagne les grands projets de transformation numérique de ses clients en intégrant les enjeux de durabilité dans le développement de ses solutions et services.

Il s'agit notamment de mesurer l'impact des solutions et services fournis à nos clients en intégrant leurs enjeux environnementaux pour éclairer leurs choix liés à la transformation numérique de leurs activités.

Déployer une approche du numérique durable concrète et performante

Sopra Steria met en œuvre trois principes du numérique durable lors de ses réalisations :

- 1. La neutralité carbone / « Zéro émission nette »** : sensibiliser afin de minimiser l'empreinte environnementale des équipes Sopra Steria et des équipements, en s'appuyant sur la neutralité carbone de l'ensemble des déplacements professionnels, des bureaux et *Data Centers* du Groupe, intégrés au programme « *Climate Neutral Now* ».
- 2. Le numérique durable** : accélérer la démarche de sobriété numérique, notamment en sélectionnant les infrastructures et les technologies qui répondent aux objectifs de durabilité du Groupe et de ses clients. Il s'agit d'appliquer les principes d'écoconception au développement de solutions et d'évaluer le coût environnemental des nouveaux services.
- 3. Le 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.

EXEMPLES D' ACTIONS OU DE PROJETS MIS EN ŒUVRE PAR LE GROUPE

Des équipes Sopra Steria déployées carbone neutre :

Les équipes Sopra Steria sont carbone neutre. Depuis 2015, l'ensemble des émissions issues des déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers* du Groupe sont carbone neutre. En 2020, le « Zéro émission nette » couvre les émissions issues des bureaux et *Data Centers* du Groupe.

L'outil « Green Ops » permet de calculer l'impact environnemental d'une équipe Sopra Steria déployée sur site interne ou client, en répertoriant les moyens utilisés lors d'une mission par un collaborateur (impression, service numérique, équipement informatique et téléphonique, déplacements). L'impact est calculé en émissions estimées, volume d'eau consommée, et énergie primaire consommée.

Des projets au cœur du numérique durable :

Formation à la sobriété numérique pour un ministère français : nos équipes ont réalisé un accompagnement à la sobriété numérique, avec sensibilisation et formation des équipes projets, 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.

Migration vers le Cloud : Ces migrations répondent 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. Ainsi, pour un acteur du secteur logistique, Sopra Steria a optimisé et migré les charges de travail critiques vers le *Cloud*, contribuant ainsi à l'objectif « Zéro émission nette » de cet opérateur.

Diagnostic environnemental et conception de deux applications pour un industriel européen : Sopra Steria a identifié les sources d'impact environnemental en réalisant une Analyse de Cycle de Vie *Screening*. Cette analyse permet de baser la collecte de donnée principalement sur des valeurs moyennes issues de bases de données, dès lors que des données spécifiques ne sont pas facilement disponibles. Cette démarche permet un gain de temps considérable lors de la collecte des données, et d'approfondir en deuxième temps la collecte de données uniquement pour les postes déterminants. Une analyse fonctionnelle (UX) et technique (Architecture, Data, Code) a identifié des axes d'optimisation de l'empreinte environnementale, priorisés au moyen de la valorisation 3P - *Planet, People, Prosperity*. Un projet d'automatisation de la mesure de l'efficacité est lancé afin de permettre l'amélioration continue des services concernés.

Des projets numériques au service de la durabilité :

Gestion collaborative de la mobilité urbaine et promotion des déplacements décarbonés pour une grande métropole européenne : Sopra Steria travaille avec des entreprises et les autorités urbaines de la zone aéroportuaire afin de résoudre les problématiques de congestion impactant les collaborateurs des entreprises partenaires du projet. Ce projet consiste à mettre en place un système de gestion collaborative des mobilités, au moyen d'une plate-forme numérique multiacteurs pour calculer la réduction d'émissions de GES et de polluants générées par le transfert modal des collaborateurs. Plusieurs initiatives sont en cours de déploiement : réduction de l'usage solo des véhicules particuliers (réduction de 9 points en passant de 70 % à 69 % de l'usage solo depuis le démarrage du projet), développement des mobilités alternatives (augmentation de 10 points en passage de 10 à 20 % de l'usage vélo et augmentation de 4 points en passant de 8 à 12 % du covoiturage depuis le démarrage du projet) et optimisation des déplacements. Ce projet a permis d'éviter 17 tonnes d'émissions de GES par jour pour 5 entreprises participatives. Ce projet a été sélectionné et financé par le dispositif européen *Urban Innovative Action*.

L'intelligence artificielle au service de la durabilité pour un industriel européen : Sopra Steria utilise des solutions de Développement 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, allongeant ainsi leur cycle de vie.

Décarbonation d'un acteur de l'immobilier britannique : l'objectif du projet est de calculer les émissions de GES de cette société de gestion immobilière à des fins de reporting réglementaire et de concevoir une stratégie pour rendre l'entreprise carbone neutre.

4.4. Perspectives

Cette section applique les recommandations du (CDSB REQ-06/TCFD) ⁽¹⁾.

Notre objectif principal au cours de la prochaine décennie est la réduction continue de nos émissions de gaz à effet de serre et d'être « Zéro émission nette » conformément au programme « *Climate Neutral Now* » de l'ONU selon les jalons suivants:

1. D'ici fin 2022 : rendre nos opérations directes « Zéro émission nette » (bureaux, *Data Centers* et déplacements professionnels) ;
2. D'ici fin 2025 : intégrer aux activités couvertes par le « Zéro émission nette », les déchets, les déplacements domicile-travail des collaborateurs et l'énergie indirecte ».
3. D'ici fin 2028 : inclure l'ensemble de la chaîne de valeur en y ajoutant les achats de biens et services.

En complément de notre stratégie de réduction des émissions, nous continuerons de rendre compte publiquement de nos risques et opportunités conformément aux directives du TCFD et à toute autre nouvelle directive européenne et / ou nationale sur une base annuelle. Nous utiliserons les tendances de scénarios internationalement reconnus les plus appropriées dans notre analyse par scénario (à la fois qualitativement et quantitativement) pour déterminer les principaux domaines d'intervention dans lesquels nous devons développer des stratégies d'atténuation et d'adaptation pour nos opérations.

Nous continuerons d'accompagner nos clients dans leur transition vers une économie bas carbone en leur apportant nos conseils, outils logiciels et services basés sur :

1. une informatique durable / numérique durable : 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 et du Groupe, en appliquant les principes d'écoconception au développement de solutions et en évaluant la valeur des nouveaux services par rapport à leurs coûts environnementaux.
2. numérique au service de la durabilité : s'appuyer sur le potentiel des nouvelles technologies pour développer des solutions innovantes en faveur de l'environnement et du climat.

Afin de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, nous poursuivons notre engagement concernant nos fournisseurs notre objectif validé par le SBTi : « Sopra Steria s'engage à ce que ses fournisseurs, représentant au moins 70 % des émissions de sa 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 ». Notre approche est un programme décliné en plusieurs étapes :

1. Entre 2019 et 2023, mesurer la part de nos fournisseurs représentant 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement. Cette part pourra s'élever à 40 % en 2019, 60 % en 2020, 80 % en 2021 et 100 % d'ici fin 2023.
2. Entre 2020 et 2025, mesurer la part de nos fournisseurs, représentant 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement, qui maîtrisent leurs émissions de GES. Cette part pourra s'élever à : 30 % en 2023, 65 % en 2024, 100 % d'ici fin 2025.

3. Entre 2020-2025, identifier la proportion des fournisseurs, représentant 70 % des émissions de notre chaîne d'approvisionnement, ayant mis en place des objectifs de réduction des émissions. Cette proportion pourra s'élever à 20 % en 2023, 45 % en 2024, 90 % d'ici fin 2025.

Nous poursuivons nos programmes d'engagement des fournisseurs dans les pays où nous sommes fortement implantés, en les encourageant à progresser à l'aide de diverses plate-formes logicielles de communication et d'évaluation (de type EcoVadis, Provigis).

En tant qu'entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique, Sopra Steria continuera également 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.

4.5. Reporting environnemental

Cette section applique les recommandations du (CDSB REQ-07, 08, 09/TCFD) ⁽¹⁾.

Les éléments relatifs au reporting environnemental sont présentés dans la section n° 1.3. « Présentation du périmètre de reporting » du présent chapitre (pages 104 à 105).

4.6. Conformité et assurance du reporting environnemental

Cette section applique les recommandations du (CDSB REQ-11, 12/TCFD) ⁽¹⁾.

Conformité (CDSB REQ-11/TCFD) ⁽¹⁾ :

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.

Ce rapport publiant les données 2020 utilise la structure du cadre du CDSB pour fournir les informations nécessaires en toute conformité.

Les informations d'assurance sont fournies dans la section suivante.

Assurance (CDSB REQ-12/TCFD) ⁽¹⁾ :

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 est présentée dans la section n° 8. « Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion » du présent chapitre (pages 153 à 154).

(1) CDSB REQ : pour en savoir plus, voir le Glossaire à la page 308

5. Éthique et Conformité

Historiquement ancrés dans la culture du Groupe, les valeurs et les principes éthiques sont formulés dans la Charte éthique. Ils guident le développement de Sopra Steria et fondent le socle de l'ensemble des politiques et des engagements. Dans l'exercice de ses métiers, l'éthique constitue l'exigence première de l'action du Groupe au quotidien.

En accord avec les valeurs et les principes éthiques qu'il promeut, le Groupe est doté d'un programme Éthique et Conformité qui adresse particulièrement : les droits humains, les libertés fondamentales, la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, le devoir de vigilance, la conformité et la transparence concernant les réglementations fiscales, la confidentialité et la protection des données clients.

Dans le cadre de la cartographie des risques Groupe, le risque lié à la conformité réglementaire est qualifié comme un des enjeux importants.

Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies dans la catégorie de reporting *Global Compact Advanced*, et respecte les principes et droits fondamentaux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Sopra Steria contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et couvre dans le domaine de l'éthique et de la conformité les ODD 1, 4, 8, 11, 12, 13 et 16.

5.1. Gouvernance et Organisation

Sopra Steria a choisi de regrouper le pilotage de la conformité, du contrôle interne et des risques au sein de la Direction du Contrôle interne qui est rattachée directement à la Direction générale du Groupe. Cette Direction est périodiquement auditionnée par le Comité d'audit et le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de Responsabilité d'Entreprise.

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

- La Direction du Contrôle interne pilote les sujets de conformité et coordonne les acteurs de la conformité et du contrôle interne au sein du Groupe. 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*), nommés dans chacune des entités du Groupe et qui constituent des relais en lien avec les équipes locales ;
- Elle utilise également les Directions fonctionnelles ou opérationnelles au niveau du Groupe, expertes dans leur domaine (Direction des Ressources Humaines, Direction Juridique, Direction Financière, Direction 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 Présidence, 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 et plus particulièrement concernant le programme de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Des points réguliers sont organisés entre la Direction du Contrôle interne et la Direction de l'Audit interne, notamment concernant le plan d'audit et l'identification des risques.

Le contrôle et la gestion des risques au sein du Groupe, ainsi que le lien avec la Direction de l'Audit interne et les auditeurs externes, sont décrits de manière plus détaillée dans la section n° 3. « Contrôle interne et gestion des risques » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 44 à 48).

5.2. Politiques et procédures

5.2.1. UNE CHARTE ÉTHIQUE ET DES VALEURS FORTES PORTÉES AU PLUS HAUT NIVEAU DU GROUPE

La Charte éthique Sopra Steria rappelle les valeurs du Groupe et s'appuie sur des principes éthiques communs à l'ensemble des entités, notamment le respect, l'intégrité et la transparence. Par cette Charte, le Groupe s'engage à respecter les lois et règlements en vigueur dans les pays où ses entités exercent leurs activités, ainsi que les normes les plus strictes pour la conduite des affaires. 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 pour garantir le bon exercice de ses activités.

La Charte éthique est complétée par un Code de déontologie boursière relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits d'initiés, en conformité avec le Règlement européen sur les abus de marché (Règlement MAR 596/2014), un Code de conduite pour la prévention de la corruption. Les informations sont présentées dans la section n° 3.4. « Achats Responsables » du présent chapitre (pages 119 à 120).

Ces documents sont disponibles sur la page Éthique et Conformité du site Internet www.soprasteria.com.

5.2.2. UN SOCLE DE RÈGLES ET PROCÉDURES GROUPE

Au-delà de la Charte éthique, qui réaffirme les principes fondamentaux et les valeurs du Groupe, le dispositif de conformité au sein de Sopra Steria repose sur un socle commun de règles et de processus (pilotage, Ressources Humaines, achats, vente, opérations et production, finance et comptabilité, sécurité, etc.).

Dans le cadre du programme de conformité, le travail d'amélioration continue des règles existantes au niveau du Groupe et de précision des directives et procédures s'est poursuivi en 2020 en veillant à assurer : la prise en compte des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques, l'application permanente de ces procédures au sein du Groupe et leur contrôle.

5.3. Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption

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 partenaires et 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. Le programme de prévention et de lutte contre la corruption du Groupe se fonde sur les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et sur le respect des législations et réglementations locales qui prohibent la corruption.

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 ; du monitoring direct 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 ;
- **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 chacune des entités ;
- **Une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence**, réalisée selon le même calendrier et la même méthodologie que la cartographie des risques globaux, et partagée avec les acteurs concernés ;
- **Un Code de conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence**, préfacé par le Président du Conseil d'administration et le Directeur général, et illustré d'exemples concrets, et complémentaire à la Charte éthique. Il est édité en dix langues et couvre l'ensemble des entités du Groupe ;
- **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 second niveaux associés, afin de répondre aux situations identifiées comme potentiellement à risque. À titre d'exemples : Politique invitations, Politique cadeaux, Procédures relatives aux conflits d'intérêts, Procédure événements clients, Procédure opérations export, procédures dont le déploiement s'est poursuivi tout au long de l'année ;
- **Des procédures d'évaluation des tiers, dont les fournisseurs et sous-traitants**. Dans ce cadre, le Groupe a continué à mettre en œuvre la Procédure Achats et la charte fournisseur, afin de couvrir l'ensemble des nouvelles réglementations et plus particulièrement les réglementations relatives à la Loi Sapin II et au devoir de vigilance ;
- **Un programme de formation Groupe**, dans le but de sensibiliser de façon pratique et accessible l'ensemble des collaborateurs, et de former les populations considérées comme plus exposées au regard de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. Ce programme est fondé sur :
 - **Un parcours en e-learning pour l'ensemble des collaborateurs**. Le module a été déployé progressivement depuis 2018. Il est disponible en cinq langues. Il est accessible aisément depuis le portail de formation de Sopra Steria. C'est

un parcours avec plusieurs modules interactifs qui comprend notamment six parcours composés chacun d'une ou plusieurs vidéos et d'un ou plusieurs modules interactifs de mise en situation, sur les thèmes : cadre légal, invitations et cadeaux, agents publics, conflits d'intérêts ; intermédiaires ; sponsoring et mécénat, paiements de facilitation et dispositif d'alerte. Au 31 décembre 2020, 92 % des collaborateurs avaient achevé ce module de formation. En 2021, le parcours en e-learning sera renouvelé pour intégrer les évolutions des procédures.

- **Des formations en présentiel** pour les populations considérées comme plus exposées : managers, commerciaux, acheteurs, etc. L'objectif de cette formation est d'amener les collaborateurs à : maîtriser les règles et les procédures Groupe en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, connaître les interlocuteurs de référence dans le Groupe, comprendre les bonnes pratiques grâce à des mises en situation fondées sur des exemples tirés de l'actualité internationale en la matière.
- **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**, intègre les exigences légales françaises de la Loi Sapin II et celles du devoir de vigilance. Il est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est aussi accessible à nos parties prenantes externes, notamment nos clients, fournisseurs et partenaires commerciaux sur la page Éthique et Conformité du site Internet www.soprasteria.com.

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.

5.4. 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'acquiesce 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. A 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 allègements 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.

5.5. Protection des données

5.5.1. PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, le « RGPD » est entré en application le 25 mai 2018. Sopra Steria Group et ses filiales ont déployé un programme destiné à assurer leur conformité à ce règlement et aux législations locales spécifiques.

Ce programme est piloté par la Direction Juridique du Groupe, qui coordonne le dispositif de protection des données à caractère personnel dont le traitement est assuré par les sociétés du Groupe (tant pour leur propre compte que pour celui de leurs clients).

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.

5.5.2. PROTECTION ET SÉCURITÉ DES DONNÉES CLIENTS

Le Groupe a mis en place une politique et un dispositif robuste sur l'ensemble de ses entités et activités s'appuyant sur une organisation, des procédures et des contrôles adaptés revus chaque année. Ce point est présenté dans la section n° 1. « Facteurs de risque » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel (pages 36 à 42).

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.

5.6. Devoir de vigilance et plan de vigilance

Cette section présente le plan de vigilance qui a vocation à organiser l'ensemble des mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité ainsi que l'environnement, telles que définies par la Loi 2017-399 du 27 mars 2017.

Les risques et atteintes graves concernent ceux résultant des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement, sur l'ensemble du périmètre du Groupe ; ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le groupe Sopra Steria entretient une relation commerciale établie, en France et dans le monde.

Le plan de vigilance a été élaboré avec les principales Directions en charge des sujets couverts par le devoir de vigilance, discuté avec le Comité Exécutif du Groupe puis validé par la Direction générale. Il a également été présenté au Comité d'entreprise. Ces sujets ont également fait l'objet, au préalable, d'un alignement entre la cartographie des risques du Groupe et l'analyse de matérialité.

Le Plan de Vigilance est présenté en quatre parties reprenant les mesures de la loi relative au devoir de vigilance :

- Une cartographie des risques pour identifier les risques propres au devoir de vigilance, les analyser et les hiérarchiser ;
- Des plans d'atténuation des risques ou de prévention des risques ;
- Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Chaque année, le plan de vigilance est revu, au regard de l'évolution éventuelle des risques, du suivi des mesures d'atténuation mises en place et de l'évolution des activités du Groupe.

En outre, pour les sociétés nouvellement acquises, des mesures de vigilance raisonnable ont vocation à être mises en œuvre de manière progressive au cours de la phase d'intégration de ces sociétés dans les dispositifs du Groupe.

5.6.1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques propres au devoir de vigilance repose d'une part sur la cartographie des risques Groupe, et d'autre part sur les principaux enjeux identifiés dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe. La méthodologie utilisée pour l'élaboration de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance est celle utilisée pour la cartographie des risques du Groupe, à savoir la consultation des différentes Directions concernées qui interviennent sur l'ensemble du périmètre du Groupe (notamment la Direction des Ressources Humaines, la Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, la Direction Achats, la Direction Industrielle, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Juridique et la Direction du Contrôle interne).

Compte tenu de ses activités, le groupe Sopra Steria est relativement peu exposé aux risques liés au devoir de vigilance. Néanmoins, certains risques identifiés ont été considérés comme impactant sans qu'ils soient pour autant des risques majeurs au sens du devoir de vigilance.

Les domaines de risques ci-dessous liés au devoir de vigilance ont été analysés et hiérarchisés en fonction de leur niveau de gravité et de probabilité d'occurrence dans le cadre de l'exercice des activités du Groupe et de celles des principaux fournisseurs avec lesquels le Groupe travaille :

- Droits humains et libertés fondamentales : 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 la santé, droit à des conditions de travail saines et de 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 ;
- Environnement : pollution de l'air et des sols, épuisement des matières premières, érosion et épuisement des sols, gestion des déchets polluants, émissions de GES, dégradation des écosystèmes et de la biodiversité.

5.6.2. PLANS D'ATTÉNUATION DES RISQUES OU DE PRÉVENTION DES RISQUES

La démarche de progrès associée à la politique de Responsabilité d'Entreprise du Groupe mise en œuvre depuis plusieurs années, adresse les différents sujets visés par la loi sur le devoir de vigilance. Le tableau de correspondance précise les sections correspondantes de la déclaration de performance extra-financière du présent rapport qui décrivent les plans d'atténuation et de prévention identifiés dans la cartographie des risques liés au devoir de vigilance.

Domaines	Catégorie	Plans d'atténuation et actions de prévention
Risques au regard de nos activités	Droits humains et libertés fondamentales	Les informations sont présentées dans les sections n° 2., 3. et 5. du présent chapitre (pages 106, 115 et 132).
	Santé et sécurité	Les informations sont présentées dans la section n° 2.2.5. « Santé et sécurité » du présent chapitre (pages 112 à 113).
	Environnement	Les informations sont présentées dans la section n° 4 « Responsabilité environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur » du présent chapitre (pages 122 à 131).
Risques au regard des activités de nos fournisseurs	Achats responsables	Les informations sont présentées dans la section n° 3.4. « Achats responsables » du présent chapitre (pages 119 à 120).

5.6.3. MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Le dispositif d'alerte mis en place dans le cadre de la Loi Sapin II pour la prévention de la corruption, intègre le devoir de vigilance. Ce dispositif est accessible dans l'ensemble des entités du Groupe. La description du dispositif d'alerte est présentée sur le site intranet du Groupe et de chaque filiale. Les alertes sont à adresser en utilisant une adresse courriel spécifique pour chaque entité ou au niveau Groupe. Ce dispositif est ouvert aux parties prenantes externes, notamment nos clients, fournisseurs et partenaires commerciaux et est accessible depuis la page Éthique et Conformité du site Internet www.soprasteria.com. Aucun signalement relatif aux domaines couverts par le devoir de vigilance n'a été effectué au cours de l'année.

5.6.4. DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ

Dans le cadre des risques liés au devoir de vigilance, les procédures d'évaluation régulière des activités du Groupe et de ses filiales et des activités de ses principaux fournisseurs, s'opèrent au niveau des Directions concernées. Chaque Direction en charge de piloter les sujets relevant du devoir de vigilance, procède à un suivi des risques identifiés au niveau de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance.

Chaque Direction est impliquée et responsabilisée dans l'identification et la mise en œuvre des mesures de vigilance raisonnable considérées comme appropriées. Elles rendent compte de cette activité de suivi dans les séquences de pilotage du Groupe et, deux fois par an, dans le cadre du Comité 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.

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

Document d'enregistrement universel			ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre chapitre/Section	N° page			
1.	Chapitre 1 – Description de l'activité et de la stratégie	17			
2.	Chapitre 2 – Facteurs de risque et contrôle interne	35			REQ-03 Risks and opportunities
4.	Chapitre 4 – Responsabilité d'Entreprise	97			
1.	Sopra Steria : un groupe engagé et responsable pour une contribution durable, humaine et éclairée				
1.1.	Présentation de la stratégie et de la gouvernance Responsabilité d'Entreprise du Groupe	99			
1.1.1.	Contribution aux Objectifs de Développement Durable à travers la matrice de matérialité	100			
1.1.2.	Une gouvernance Responsabilité d'Entreprise au service des enjeux du Groupe	102			REQ-01 Governance
1.2.	Des reconnaissances majeures	104			
1.3.	Présentation du périmètre de reporting	104			REQ-08 Reporting policies
2.	Responsabilité Sociale : un collectif responsable et engagé				
2.1	Contexte 2020	106			
2.2.	Enjeux de la Responsabilité Sociale	106			
2.2.1.	Attirer et fidéliser plus de talents	107	3. Bonne santé et bien-être 8. Travail décent et croissance économique. 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 401-1, GRI 404-1, GRI 404-3	
2.2.2.	Maintenir et développer les compétences	108	4. Éducation de qualité 8. Travail décent et croissance économique		
2.2.3.	Diversité et égalité des chances	109	5. Égalité entre les sexes 8. Travail décent et croissance économique 10. Inégalités réduites 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 406-1, GRI 405-2	
2.2.4.	Dialogue social	112	3. Bonne santé et bien-être 8. Travail décent et croissance économique	GRI 407-1	
2.2.5.	Santé et sécurité	112	3. Bonne santé et bien-être 8. Travail décent et croissance économique		
2.3.	Autres informations sociales	113	10. Inégalités réduites		
2.3.1.	Situation de l'emploi et des effectifs	113		GRI 102-8	
2.3.2.	Rémunération	114			
2.3.3.	Conditions et organisation du travail	114	3. Bonne santé et bien-être	GRI 403-9	

Document d'enregistrement universel			ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre chapitre/Section	N° page			
3.	Responsabilité Sociétale : associer l'ensemble de nos parties prenantes pour construire un avenir positif				
3.1.	Création de valeur pour les parties prenantes	115	3. Bonne santé et bien-être 8. Travail décent et croissance économique 9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 102-12, GRI 102-13, GRI 102-40, GRI 102-42	
3.1.1.	Synthèse de la création de valeur pour les parties prenantes	115			
3.1.2.	Comité consultatif	116			
3.1.3.	Satisfaction clients	116			
3.2.	Innovation et partenariats stratégiques	116	8. Travail décent et croissance économique 9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables 16. Paix, justice et institutions efficaces 17. Partenariat pour la réalisation des objectifs		
3.2.1.	Le codesign, pour mobiliser l'intelligence collective	116			
3.2.2.	Les DigiLabs pour développer la co-innovation numérique	117			
3.2.3.	Next, un espace dédié à une nouvelle expérience client	117			
3.2.4.	Une stratégie de partenariat avec les meilleurs éditeurs du marché	117			
3.2.5.	Sopra Steria Ventures : construire un écosystème numérique innovant en Europe	117			
3.2.6.	Support à la recherche et aux institutions académiques	118			
3.2.7.	Des engagements au service de la souveraineté numérique	118			
3.3.	Le numérique responsable	118	4. Éducation de qualité 11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique 16. Paix, justice et institutions efficaces		
3.3.1.	L'exploratoire : le <i>Do Tank</i> pour un numérique responsable	118			
3.3.2.	Soutien au département « Humanisme numérique » du collège des Bernardins	119			
3.4.	Achats responsables	119	1. Pas de pauvreté 5. Égalité entre les sexes 10. Inégalités réduites 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 308-1	
3.4.1.	Programme d'achats responsables	119			
3.4.2.	Principales réalisations et résultats 2020	119			
3.4.3.	Principaux objectifs 2021	120			

Document d'enregistrement universel			ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre chapitre/Section	N° page			
3.5.	Solidarité et mécénats	120	1. Pas de pauvreté 2. Faim « zéro » 3. Bonne santé et bien-être 4. Éducation de qualité 5. Égalité entre les sexes 6. Eau propre et assainissement 7. Énergie propre et d'un coût abordable 8. Travail décent et croissance économique 10. Inégalités réduites 11. Villes et communautés durables		
3.5.1.	Quelques faits marquants	120			
3.5.2.	Une politique active associant l'entreprise, les collaborateurs et la société civile	120			
3.5.3.	Un cadre d'actions Groupe pour des actions à fort impact dans la durée	120			
3.6.	Impact territorial	121	9. Industrie, innovation et infrastructure 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs		
4.	Responsabilité Environnementale : innover tout au long de notre chaîne de valeur				
4.1.	Politique, stratégie et objectifs environnementaux	122	17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-4, GRI 305-5, GRI 302-1, GRI 302-2, GRI 302-4, GRI 302-5, GRI 413-1, GRI 102-56, GRI 102-27, GRI 102-28	REQ-01 Gouvernance REQ-02 Management's environmental policies, strategy and targets
4.1.1.	Politique et stratégie environnementales	122			
4.1.2.	Objectifs environnementaux	122			
4.2.	Des enjeux environnementaux porteurs d'opportunités pour le Groupe	123	9. Industrie, innovation et infrastructures 11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique 15. Vie terrestre	GRI 102-15, GRI 201-2, GRI 102-1, GRI 102-7, GRI 308-2	REQ-03 Risks and opportunities
4.2.1.	Processus d'identification des enjeux environnementaux	123			
4.2.2.	Risques et opportunités liés au climat	123			
4.3.	Impact environnemental et performance	124	6. Eau propre et assainissement 7. Énergie propre et d'un coût abordable 8. Travail décent et croissance économique 9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 14. Vie Terrestre 15. Partenariats pour la réalisation des objectifs 17. des objectifs	GRI 301-1, GRI 302-1, GRI 302-4, GRI 303-5, GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3, GRI 305-4, GRI 305-5, GRI 306-4, GRI 306-5, GRI 306-6	REQ-04 Sources of environmental impacts REQ-05 Performance and comparative analysis
4.3.1.	Déployer le système de management environnemental (SME)	124			
4.3.2.	Maîtriser la consommation des ressources	124			

Document d'enregistrement universel			ODD	GRI	TCFD-CDSB (Climate Change Reporting Framework)
N° Chap./ Section	Titre chapitre/Section	N° page			
4.3.3.	Augmenter la part d'énergies renouvelables	125			
4.3.4.	Réduire les émissions de GES provenant de nos activités	126			
4.3.5.	Promouvoir l'économie circulaire	128			
4.3.6.	Assurer la participation et la contribution de l'ensemble de la chaîne de valeur	128			
4.3.7.	Inclure la durabilité numérique dans notre proposition de valeur	129			
4.4.	Perspectives	131		GRI 102-10, GRI 102-49, GRI 302-4, GRI 302-5, GRI 305-4, GRI 305-5, GRI 305-6	REQ-06 Outlook REQ-07 Organisational boundary REQ-08 Reporting policies
4.5.	Reporting environnemental	131			
4.6.	Conformité et assurance du reporting environnemental	131			
5.	Éthique et Conformité				
5.1.	Gouvernance et organisation	132	1. Pas de pauvreté 8. Travail décent et croissance économique 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 16. Paix, justice et institutions efficaces		
5.2.	Politiques et procédures	132	16. Paix, justice et institutions efficaces		
5.2.1.	Une Charte éthique et des valeurs fortes portées au plus haut niveau du Groupe	132			
5.2.2.	Un socle de règles et procédures Groupe	132			
5.3.	Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption	133	4. Éducation de qualité 16. Paix, justice et institutions efficaces		
5.4.	Réglementation fiscale et transparence - Lutte contre l'évasion fiscale	133	16. Paix, justice et institutions efficaces		
5.5.	Protection des données	134	16. Paix, justice et institutions efficaces		
5.5.1.	Protection des données à caractère personnel	134			
5.5.2.	Protection et sécurité des données clients	134			
5.6.	Devoir de vigilance et plan de vigilance	134	8. Travail décent et croissance économique 11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production responsables 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 16. Paix, justice et institutions efficaces		
5.6.1.	Cartographie des risques	135			
5.6.2.	Plans d'atténuation des risques ou de prévention des risques	136			
5.6.3.	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	136			
5.6.4.	Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	136			

7. Annexe : indicateurs sociaux et environnementaux

Les informations identifiées par le signe ✓ ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

7.1. Synthèse des indicateurs Sociaux

EFFECTIFS

I EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (ACQUISITIONS INCLUSES)

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	45 960	46 245	44 114	41 661
France	19 759	19 499	19 013	18 649
International (hors France)	26 201	26 476	24 849	23 012
Dont Royaume-Uni	6 646	6 305	6 407	6 181
Dont l'Inde	4 982	5 726	5 348	5 200
Dont l'Espagne	3 999	4 189	4 060	3 562
Dont l'Allemagne	3 304	3 363	2 842	2 370
Dont Norvège	1 999	1 792		
Dont Italie	976	1 009		
Dont Maroc	279	308		
Effectif cadres	40 581	40 014	40 001	38 626

Précision

La notion de cadre est spécifique à la France. Le nombre de cadres à l'international est une extrapolation à partir des chiffres France.

I ETP – EFFECTIF ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN – (HORS STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	43 898	44 230	42 614	40 241
France	18 464	18 849	18 439	18 086
International (hors France)	25 434	25 381	24 175	22 155
Dont Royaume-Uni	6 374	6 057	5 903	5 956
Dont l'Inde	4 981	5 724	5 347	5 199
Dont l'Espagne	3 951	4 128	4 005	3 511
Dont Allemagne	3 011	2 733	2 655	2 217
Dont Norvège	1 996	1 790		
Dont Italie	942	944		
Dont Maroc	267	299		

I EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Contrats permanents				
Groupe	96,7 %	96,1 %	95,7 %	96,1 %
France	96,9 %	95,3 %	95,6 %	96,3 %
International (hors France)	96,6 %	96,7 %	95,7 %	96,0 %
Dont Royaume-Uni	92,6 %	95,2 %	94,1 %	96,4 %
Dont l'Inde	99,7 %	99,0 %	99,0 %	98,6 %
Dont l'Espagne	98,4 %	97,3 %	93,8 %	91,8 %
Dont l'Allemagne	95,3 %	94,4 %	94,8 %	95,1 %
Dont Norvège	99,8 %	99,6 %		
Dont Italie	96,7 %	94,0 %		
Dont Maroc	95,7 %	99,7 %		
Contrats temporaires				
Groupe	2,9 %	3,3 %	3,6 %	3,3 %
France	3,0 %	4,6 %	4,1 %	3,4 %
International (hors France)	2,9 %	2,4 %	3,3 %	3,3 %
Dont Royaume-Uni	7,4 %	4,7 %	5,9 %	3,6 %
Dont l'Inde	0,3 %	1,1 %	1,0 %	1,4 %
Dont l'Espagne	1,6 %	2,5 %	5,8 %	7,9 %
Dont l'Allemagne	1,8 %	1,3 %	1,7 %	1,6 %
Dont Norvège	0,2 %	0,5 %		
Dont Italie	1,1 %	0,7 %		
Dont Maroc	0,0 %	0,3 %		
Stages				
Groupe	0,4 %	0,6 %	0,7 %	0,6 %
France	0,1 %	0,2 %	0,3 %	0,3 %
International (hors France)	0,6 %	0,9 %	1,0 %	0,8 %
Dont Royaume-Uni	0,0 %	0,1 %	0 %	0 %
Dont l'Inde	0,0 %	0,0 %	0 %	0 %
Dont l'Espagne	0,1 %	0,2 %	0,4 %	0,3 %
Dont l'Allemagne	2,8 %	4,3 %	3,6 %	3,3 %
Dont Norvège	0,0 %	0 %		
Dont Italie	2,2 %	5,4 %		
Dont Maroc	4,3 %	0 %		

I ANCIENNETÉ MOYENNE DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	7,7	7,1	7,1	7,3
France	8,6	8,0	8,0	8,0
International (hors France)	7,0	6,4	6,4	6,8
Dont Royaume-Uni	10,3	10,3	10,7	10,8
Dont l'Inde	5,2	4,4	4,3	4,3
Dont l'Espagne	5,7	5,0	5,0	5,2
Dont l'Allemagne	8,4	7,5	7,3	8,2
Dont Norvège	4,1	4,1		
Dont Italie	6,3	6,0		
Dont Maroc	5,2	4,1		

I ÂGE MOYEN DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	38,7	37,8	37,8	37,8
France	38,5	37,8	37,5	37,5
International (hors France)	38,8	37,8	38,0	38,0
Dont Royaume-Uni	43,9	43,6	44,2	44,1
Dont l'Inde	32,4	31,4	31,3	31,2
Dont l'Espagne	38,4	37,5	37,4	37,4
Dont l'Allemagne	42,8	41,6	41,7	42,7
Dont Norvège	38,1	38,0		
Dont Italie	38,6	38,0		
Dont Maroc	33,7	32,0		

I TURNOVER DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	13,6 %	17,7 %	16,9 %	15,6 %
France	10,1 %	15,9 %	16,2 %	14,5 %
International (hors France)	16,1 %	18,9 %	17,4 %	16 %
Dont Royaume-Uni	15,2 %	21,7 %	19,4 %	20 %
Dont l'Inde	23,2 %	19,4 %	21,6 %	18 %
Dont l'Espagne	15,3 %	20,5 %	16,6 %	15 %
Dont l'Allemagne	11,9 %	14,7 %	12,4 %	11 %
Dont Norvège	12,4 %	12,8 %		
Dont Italie	14,4 %	13,0 %		
Dont Maroc	17,3 %	25,5 %		

Précisions

Turnover = [Départs CDI – Départs CDI entrés et sortis en moins de six mois] / Effectif CDI présent le dernier jour de la période de référence (hors suspendus).

Attractivité

I RECRUTEMENT TOUS TYPES DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	6 133	10 844	11 662	9 500
France	2 045	4 112	4 356	3 645
International (hors France)	4 088	6 732	7 306	5 855
Dont le Royaume-Uni	1 293	1 155	1 083	998
Dont l'Inde	490	1 695	1 636	1 595
Dont l'Espagne	632	1 229	1 414	1 151
Dont l'Allemagne	366	651	770	586
Dont Norvège	517	499		
Dont Italie	132	219		
Dont Maroc	57	93		

I RECRUTEMENT CONTRATS PERMANENTS ✓

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	4 166	8 047	9 225	7 366
France	1 189	2 570	3 135	2 616
International (hors France)	2 977	5 477	6 090	4 750
Dont le Royaume-Uni	723	942	784	811
Dont l'Inde	480	1 620	1 533	1 356
Dont l'Espagne	566	1 084	1 193	895
Dont l'Allemagne	298	488	623	466
Dont Norvège	459	428		
Dont Italie	56	107		
Dont Maroc	12	61		

Développement des talents

I FORMATION (HORS ALTERNANTS ET STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Nombre d'heures de formation dispensées au cours de l'exercice	1 207 065	1 263 354	1 244 583	
France	559 853	619 219	596 557	546 090
Inde	209 113	115 630	180 105	161 578
Espagne	88 485	94 114	136 201	126 882
Allemagne	54 524	103 282	36 972	35 678
Norvège	123 006	140 874	115 820	94 358
Maroc	17 187	14 723	19 651	11 476
Royaume-Uni	79 571	83 117		

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Nombre de jours de formation dispensés au cours de l'exercice	172 438	180 479		
France	79 979	88 460	85 222	78 013
Inde	29 873	16 519	25 729	23 083
Espagne	12 641	13 445	19 457	18 126
Allemagne	7 789	14 755	5 282	5 097
Norvège	17 572	20 125	16 546	13 480
Maroc	2 455	2 103	2 807	1 639
Royaume-Uni	11 367	11 874		

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Nombre moyen de jours de formation par personne (ETP moyen)	3,9	4,1		
France	4,3	4,2	4,6	4,3
Inde	5,5	3,0	4,8	4,4
Espagne	3,1	3,3	4,9	5,2
Allemagne	2,5	5,5	2,0	2,3
Norvège	9,3	11,8	10	10,3
Maroc	8,4	7,1	9,3	5,8
Royaume-Uni	1,8	1,9		

Dialogue social

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Nombre d'accords signés dans l'année	56	49	36	
France				
UES	5	6	4	1
Sopra Steria	4	1	2	2
Sopra Banking Software	7	7	4	1
I2S	6	1	3	1
Sopra HR Software	6	2	3	0
CIMPA	7	5	5	2
Galitt	3	2		
Cassiopae				2
Allemagne				
Sopra Steria	11	18	10	17
Sopra Banking Software	3	2	1	1
Sopra HR Software	0	1	0	1
CIMPA	2	3	3	3
Belgique				
Sopra Steria	0	0	0	2
Sopra Banking Software	0	0	0	0
Royaume-Uni				
Sopra Steria	2	0	0	0
Italie				
Sopra Steria	0	0	1	0
Espagne				
Sopra Steria	0	1		
Nombre d'accords collectifs actifs	326	291	241	
France				
UES	23	14	16	15
Sopra Steria	13	14	23	21
Sopra Banking Software	29	31	21	20
I2S	21	6	2	3
Sopra HR Software	28	17	13	13
CIMPA	28	28	16	12
Galitt	22	19		
Allemagne				
Sopra Steria	81	70		55
Sopra Banking Software	21	18		15
Sopra HR Software	0	13		12
CIMPA	35	33		27
Belgique				
Sopra Steria	11	11		9
Italie				
Sopra Steria	0	5		2
Royaume-Uni				
Sopra Steria	13	11		12
Espagne				
Sopra Steria	1	1		

Santé et sécurité

I CONDITIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017	Précisions
France					
Taux de fréquence des accidents du travail en France	1,26	2,47	1,91	1,68	Taux calculés en jours ouvrés.
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,013	0,023	0,056	0,035	Taux calculés en jours ouvrés.
Absentéisme	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,1 %	Taux calculés en jours ouvrés.

I ORGANISATION DU TRAVAIL : % DE TEMPS PARTIEL – CONTRATS PERMANENTS AU 31 DÉCEMBRE

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe	6,1 %	5,9 %	6,1 %	6,3 %
France	6,3 %	5,9 %	6,0 %	6,2 %
International (hors France)	5,9 %	5,9 %	6,2 %	6,3 %
Dont Royaume-Uni	12,1 %	12,8 %	14,1 %	13,0 %
Dont l'Inde	0,0 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %
Dont l'Espagne	5,5 %	6,3 %	5,9 %	6,9 %
Dont l'Allemagne	10,4 %	8,8 %	9,0 %	9,4 %

Diversité et égalité des chances

I TAUX D'EMPLOI DES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP ✓

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017	Précisions
France	2,21 %	3,06 %*	2,72 %	2,46 %	* Ancienne formule de calcul jusqu'en 2019, ne permettant pas la comparaison avec 2020

I REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Effectif femmes				
Groupe	32,5 %	32,0 %	31,6 %	31 %
France	29,6 %	29,4 %	28,4 %	27 %
International (hors France)	34,6 %	34,0 %	34,0 %	34 %
Dont Royaume-Uni	44,5 %	43,7 %	44,9 %	43 %
Dont l'Inde	31,7 %	33,1 %	34,3 %	33 %
Dont l'Espagne	29,0 %	28,6 %	27,7 %	27 %
Dont l'Allemagne	27,6 %	25,2 %	24,1 %	24 %
Dont Norvège	27,0 %	27,3 %		
Dont Italie	29,7 %	28,5 %		
Dont Maroc	34,4 %	35,1 %		
Recrutements femmes				
Groupe	34,0 %	33,1 %	32,8 %	31 %
France	27,5 %	30,9 %	29,7 %	27 %
International (hors France)	37,3 %	34,4 %	34,7 %	33 %
Dont Royaume-Uni	53,2 %	44,2 %	48,2 %	46 %
Dont l'Inde	29,4 %	35,4 %	38,4 %	34 %
Dont l'Espagne	25,2 %	21,9 %	23,5 %	26 %
Dont l'Allemagne	32,0 %	34,4 %	29,9 %	27 %
Dont Norvège	27,1 %	29,9 %		
Dont Italie	28,0 %	30,1 %		
Dont Maroc	42,1 %	41,9 %		

Approche intergénérationnelle

I REPRÉSENTATIVITÉ DES JEUNES ET DES SENIORS (Y COMPRIS LES STAGIAIRES) ✓

Effectif par tranche d'âge

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Groupe				
Moins de 25 ans	7,0 %	10,0 %	9 %	9 %
Plus de 55 ans	9,9 %	8,7 %	8 %	8 %
France				
Moins de 25 ans	6,9 %	10,4 %	10 %	9 %
Plus de 55 ans	10,1 %	8,8 %	8 %	7 %
International (hors France)				
Moins de 25 ans	7,1 %	9,6 %	9 %	9 %
Plus de 55 ans	9,7 %	8,6 %	9 %	9 %
Dont Royaume-Uni				
Moins de 25 ans	7,4 %	8,0 %	7 %	6 %
Plus de 55 ans	20,2 %	20,1 %	20 %	20 %
Dont Inde				
Moins de 25 ans	12,3 %	17,3 %	17 %	18 %
Plus de 55 ans	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Dont Espagne				
Moins de 25 ans	3,3 %	5,4 %	6 %	5 %
Plus de 55 ans	4,1 %	3,4 %	3 %	2 %
Dont l'Allemagne				
Moins de 25 ans	3,3 %	5,0 %	4 %	3 %
Plus de 55 ans	18,1 %	15,0 %	15 %	15 %
Norvège				
Moins de 25 ans	3,3 %	2,5 %		
Plus de 55 ans	7,0 %	6,8 %		
Italie				
Moins de 25 ans	9,8 %	11,0 %		
Plus de 55 ans	7,9 %	6,6 %		
Maroc				
Moins de 25 ans	10,0 %	14,4 %		
Plus de 55 ans	0,4 %	0,7 %		

I TAUX EMPLOI SENIORS EN FRANCE (TOUS LES CONTRATS, HORS ACQUISITIONS)

Périmètre/Thème	2020	2019	2018	2017
Nombre de Seniors (45 ans et plus)	5 491	5 186	4 919	4 666
Pourcentage emploi seniors (45 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	29,3 %	27,2 %	26 %	25,4 %
Nombre de Seniors (55 ans et plus)	1 883	1 680	1 499	1 338
Pourcentage emploi seniors (55 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	10,10 %	8,8 %	8 %	7,3 %

7.2. Synthèse des indicateurs environnementaux

I ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE (DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS, ÉNERGIE, ÉMISSIONS FUGITIVES) ✓

Émissions de gaz à effet de serre globales (teqCO₂) – Market-based ✓

Année	Scope 1					Scope 2					Scope 3					Total Scopes 1, 2 et 3				
	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2015
Déplacements professionnels**											11 559	34 310	35 922	36 653	32 005					
Énergie																				
Fuel, Gaz, biodiesel	2 315	2 664	1 685	1 821	2 237															
Électricité (réseau), chauffage urbain						1 124	1 724	4 658	6 191	15 723										
Électricité (réseau)											1 132	1 250	1 321	1 142	1 227					
Émissions fugitives	1 403	2 048	1 633	1 725																
TOTAL (Émissions fugitives incluses)*	3 718	4 712	3 318	3 546		1 124	1 724	4 658	6 191		12 691	35 560	37 243	37 795		17 533	41 996	45 219	47 532	N/A
TOTAL (hors émissions fugitives)	2 315	2 664	1 685	1 821	2 237	1 124	1 724	4 658	6 191	15 723	12 691	35 560	37 243	37 795	33 232	16 130	39 948	43 586	45 807	51 192
TOTAL émissions/collaborateur (hors Émissions fugitives)																0,35	0,88	1,00	1,13	1,47
TOTAL émissions/collaborateur (Émissions fugitives incluses)																0,38	0,93	1,04	1,18	

Variation des émissions/collaborateur en 2020 par rapport à 2019

(émissions fugitives incluses, joint ventures incluses) Réduction de 58,9 %

Variation des émissions/collaborateur en 2020 par rapport à 2015 (émissions fugitives incluses en 2020, nuits d'hôtels exclues en 2015, joint ventures exclues pour 2015 mais incluses en 2020) Réduction de 74 %

Concernant l'énergie, les émissions sont calculées selon la méthode Market-based qui utilise un facteur d'émission nul si la source d'énergie est « verte », et sinon le facteur d'émission résiduel mix issu de l'Association of Issuing Bodies pour les pays européens, ou sur le facteur d'émission Location-based issu de l'Agence Internationale de l'Énergie pour les pays non-européens. Concernant les déplacements professionnels, les facteurs d'émissions sont issus du GHG Protocol. 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 Sojira Financial Technology GmbH. Pour les autres années, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Kentor, Galit, Beamap, Cassiopae et 2MoRO.

* Émissions fugitives lorsque disponibles (non disponibles pour les Data Centers hors-site).

** Données prenant en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne (s'élève à 12 698 teqCO₂ hors réduction en 2020).

I PRÉSERVATION DES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR PAYS ✓

PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE ✓

	PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓								ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE ✓					
	Bureaux et Data Centers sur site				Data Centers sur site et hors-site				Bureaux et Data Centers sur site		Data Centers sur site et hors-site		Déplacements professionnels	Émissions fugitives
	Consommation énergétique				Consommation énergétique				Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Air + Route + Train + Hôtel**	
	Scope	Scope 1	Scope 2	Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique****	Scope 1	Scopes 2 et 3	Scopes 1, 2 et 3	Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique totale	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scopes 2 et 3	Scope 3	Scope 1
Unité	MWh	MWh	%	MWh	MWh	MWh	%	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	
TOTAL	2020	13 861	55 469	95 %	91	25 573	25 663	54 %	2 315	1 124	22	1 149	12 698	1 403
	2019	14 682	67 507	90 %	139	25 544	25 683	50 %	2 664	1 724	34	1 270	37 164	2 048
	2018	13 742	67 448	78 %	254	32 827	33 081	60 %	1 685	4 658	58	2 084	38 176	1 633
	2017	13 643	66 540	76 %	314	33 769	34 083	61 %	1 821	6 391	68	1 854	38 133	1 725
	2016	12 987	63 043	69 %	367	35 403	35 770	63 %	2 430	7 190	88	2 578	36 555	
	2015	12 623	63 563	20 %	555	35 208	35 763		2 237	15 723	132	3 829		
Afrique*	2020	515	1 341	100 %	0	53	53	100 %	130,2	0	0	0	180,3	6,1
	2019	0	915	100 %	0	53	53	100 %	0	0	0	0	462	4,6
	2018	0	821	0 %	0	53	53		0	416	0	36	547,1	5
	2017	0	606	0 %	0	0	0		0	377	0	0	461	4,4
	2016	0	1 612	0 %	0	0	0		0	959	0	0	412	0
	2015	0	445	0 %	0	0	0		0	259	0	0		0
Allemagne Autriche	2020	130	3 435	100 %	0	163	163	100 %	24	407	0	0	3 936	7,6
	2019	97	1 930	77 %	0	130	130	0 %	18	377	0	94	9 460	5
	2018	0	1 564	87 %	0	141	141	0 %	0	308	0	103	9 164,0	5
	2017	0	1 987	86 %	0	422	422	63 %	0	324	0	114	9 046	6,2
	2016	0	2 177	96 %	0	792	792		0	251	0	221	8 183	
	2015	0	2 337	93 %	0	1 007	1 007		0	358	0	0		
BeNeLux	2020	1 136	1 580	100 %	0	631	631	57 %	209	0	0	85	539,4	7,2
	2019	1 694	1 770	10 %	0	829	829	58 %	312	365	0	86	1 152	9
	2018	1 308	2 162	19 %	74	829	902	72 %	241	275	14	29	1 900	13
	2017	2 196	2 394	38 %	145	2 218	2 364	64 %	404	293	27	145	1 208	21
	2016	1 129	2 275	51 %	69	1 234	1 302		229	487	14	0	2 548	0
	2015	1 029	2 333	51 %	64	1 122	1 186		190	0	0	0		0
Brésil	2020	0	43	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0	10,5	0,2
	2019	0	84	0 %	0	0	0		0	10	0	0	39	0,4
	2018	0	208	0 %	0	0	0		0	25	0	0	45	1
Bulgarie	2020	0	38	100 %	0	0	0	0	6	0	0	0	13,3	0,2
	2019	0	31	0 %	0	0	0		0	15	0	0	32	0,1
Chine	2020	0	61	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,3
	2019	0	54	0 %	0	0	0		0	34	0	0	16,5	0,3
	2018												6,6	
Espagne	2020	0	2 372	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0	469,1	11,3
	2019	0	4 034	100 %	0	0	0		0	0	0	0	1 359	20
	2018	0	4 107	84 %	0	0	0		0	293	0	0	1 694	13
	2017	0	2 853	0 %	0	0	0		0	1 140	0	0	2 182	10,9
	2016	0	3 184	0 %	0	0	0		0	1 397	0	0	1 733	
	2015	0	1 673	0 %	0	0	0		0	484	0	0		
États-Unis	2020	44	61	100 %	0	0	0	11	0	0	0	0	12,9	0,3
	2019	29	65	0 %	0	0	0		7	27	0	0	33	0,3
	2018	17	78	0 %	0	0	0		4	34	0	0	17	0
France*	2020	3 179	27 314	90 %	0	13 363	13 363	27 %	281	624	0	517	4 813,7	96,6
	2019	2 524	31 901	86 %	0	13 108	13 108	18 %	374	765	0	573	14 138	194
	2018	2 812	30 510	86 %	0	13 442	13 442	28 %	260	782	0	554	15 263	427
	2017	1 938	26 434	80 %	0	13 511	13 511	31 %	112	757	0	434	16 342	144
	2016	5 390	26 489	75 %	0	12 684	12 684		739	822	0	332	15 267	
	2015	2 935	28 318	1 %	0	10 974	10 974		284	2 195	0	644		
Inde	2020	334	6 112	100 %	72	1 903	1 975	100 %	85	0	18	0	1 077,8	1 196
	2019	640	10 157	100 %	123	2 061	2 183	100 %	162	0	31	0	4 627	1 775
	2018	753	10 223	100 %	164	2 173	2 337	100 %	189	0	41	0	3 302,5	1 132
	2017	1 015	12 763	100 %	144	1 995	2 139	100 %	256	0	36	0	2 582	1 355
	2016	1 655	12 244	100 %	277	1 792	2 070		417	0	70	0	2 687	
	2015	2 900	11 684	0 %	467	2 206	2 673		653	9 581	115	1 696		

	PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓								ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE ✓						
	Bureaux et Data Centers sur site				Data Centers sur site et hors-site				Bureaux et Data Centers sur site		Data Centers sur site et hors-site		Déplacements professionnels	Émissions fugitives	
	Consommation énergétique				Consommation énergétique				Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Émissions de Gaz à effet de serre : market-based		Air + Route + Train + Hôtel**	Émissions fugitives	
	Scope	Scope 1	Scope 2	Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique****	Scope 1	Scopes 2 et 3	Scopes 1, 2 et 3	Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique totale	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scopes 2 et 3	Scope 3	Scope 1	
Unité	MWh	MWh	%	MWh	MWh	MWh	%	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂	teqCO ₂		
Italie	2020	442	392	100 %	0	0	0	81	0	0	0	188,8	1,8		
	2019	381	569	100 %	0	0	0	70	0	0	0	665,7	3		
	2018	159	578	0 %	0	0	0	29	276	0	0	665,9	3		
	2017	131	606	0 %	0	0	0	24	282	0	0	580	4,8		
	2016	132	802	0 %	0	0	0	27	348	0	0	508			
	2015	157	723	0 %	0	0	0	29	288	0	0				
Monaco	2020	0	56	90 %	0	0	0	0	0	0	0	9	0,3		
Pologne	2020	19	345	100 %	19	111	130	4 %	3	22	3	97	68,4	0	
	2019	16	532	100 %	16	98	115	6 %	3	28	3	84	163,3	0	
	2018	16	481	100 %	16	99	115	9 %	3	27	3	75	217,6	0	
	2017	24	804	0 %	24	27	51		4	619	4	3	226	0	
	2016	21	657	0 %	21	567	588		4	509	4	493	151		
	2015	24	780	0 %	24	361	385		5	502	5	282			
Royaume-Uni	2020	7 968	10 397	100 %	0	4 619	4 619	93 %	1 468	0	0	119	782,1	72,7	
	2019	9 208	12 831	100 %	0	4 951	4 951	93 %	1 696	0	0	154	3 527,8	33	
	2018	8 565	13 712	60 %	0	10 130	10 130	78 %	933	2 016	0	130	929	3 907,3	32
	2017	8 177	14 844	60 %	0	11 412	11 412	79 %	981	2 317	0	957	4 443	173	
	2016	4 563	10 840	72 %	0	14 298	14 298		992	1 450	0	832	4 195		
	2015	5 462	12 176	70 %	0	14 595	14 595		1 067	1 844	0	1 037			
Singapour	2020	0	254	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0	30,5	0	
	2019	0	235	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0	88,8	0	
	2018	0	242	0 %	0	0	0		0	96	0	0	99,4	0	
	2017	0	463	0 %	0	0	0		0	202	0	0	89	0	
	2016	0	243	0 %	0	0	0		0	111	0	0	91		
	2015	0	79	0 %	0	0	0		0	40	0	0			
Scandinavie	2020	0	1 470	100 %	0	4 264	4 264	72 %	0	63	0	329	432,3	0	
	2019	0	1 945	100 %	0	3 924	3 924	75 %	0	102	0	279	1 180,3	0	
	2018	0	2 407	100 %	0	4 032	4 032	82 %	0	103	0	359	1 067,3	0	
	2017	0	2 451	100 %	0	3 753	3 753	88 %	0	74	0	201	704	0	
	2016	0	2 182	10 %	0	3 598	3 598		0	849	0	699	496	0	
	2015	0	2 362	20 %	0	3 841	3 841		0	90	0	26			
Suisse	2020	94	197	100 %	0	464	464	81 %	22	2	0	3	129,2	1,9	
	2019	92	453	100 %	0	390	390	100 %	22	1	0	0	220,4	2	
	2018	111	355	100 %	0	1 928	1 928	100 %	25	7	0	0	278,3	2	
	2017	163	335	100 %	0	431	431	100 %	39	6	0	0	270	6	
	2016	97	339	100 %	0	433	433		23	6	0	0	283		
	2015	116	653	99 %	0	1 103	1 103		9	23	0	144			

* Afrique inclut le Liban, le Sénégal, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Maroc et la Tunisie. France inclut Polynésie française.

** Données ne prenant pas en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne. En incluant cette réduction d'émissions issues des déplacements verts, les valeurs s'élevaient à : 11 559 teqCO₂ en 2020, 34 310 teqCO₂ en 2019, 35 922 teqCO₂ en 2018, 36 653 teqCO₂ en 2017 et 35 316 teqCO₂ en 2016.

*** Données non publiées dans les rapports 2015 et 2016.

**** Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2018. 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, expartners. En 2019, le périmètre des Déplacements professionnels et des énergies calculé porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel mais ne prend pas en compte SAB et Sopra Financial Technology GmbH

I PRÉSERVATION DES RESSOURCES ✓

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ✓

(MWh)	Scope 1					Scope 2					Scope 3			Total Scopes 1, 2 et 3					
	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017	
Bureaux	Fuel, Gaz, biodiesel	13 770	14 543	13 488	13 330	12 623													
	Chauffage urbain						4 485	3 933	3 705	3 803	63 563								
	Électricité (réseau)						41 360	54 650	48 976	45 707									
Data Centers sur site	Fuel, Gaz, biodiesel	91	139	254	314														
	Électricité (réseau)						9 623	8 924	14 768	17 035									
Data Centers hors-site	Électricité (réseau)										15 949	16 621	18 059	16 421					
TOTAL ÉNERGIE		13 861	14 682	13 742	13 644	12 623	55 469	67 507	67 488	66 545	63 563	15 949	16 621	18 059	16 421	85 279	98 809	99 249	96 610
Total énergie/collaborateur (MWh/collaborateur)																1,9	2,2	2,3	2,4
Variation énergie/collaborateur 2020/2019																-14,9 %			

Scope 1 : combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, gaz) et biodiesel utilisés ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation.

Scope 2 : consommation d'électricité et de chauffage urbain dans les bureaux et Data Centers sur site.

Scope 3 : consommation d'électricité dans les Data Centers hors-site.

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, xpartners. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2017.

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. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement à partir de 2017.

DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES (DEEE) ✓

Année	Quantité (kg)					Dont réutilisée					Dont recyclée					Dont incinérée					Dont placée en Centre d'enfouissement			
	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2015	2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017	
Allemagne/ Autriche	3 825	4 325	7 562	6 226	2 605	32,3 %	25,9 %	11,8 %	19,1 %	98 %	64,6 %	70,7 %	84,3 %	79,8 %		2,9 %	3,3 %	3,7 %	1,1 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0 %	
Benelux	5 682	6 471	4 735	4 741		24 %	34 %	79,6 %	74,7 %		69,7 %	61 %	17,6 %	18,6 %		6,3 %	1 %	1,4 %	5,1 %	0 %	4 %	1,4 %	1,6 %	
Espagne	3 060	6 250	7 315	5 953	454	55,1 %	69,8 %	55,7 %	22,4 %		27 %	30,1 %	9,3 %	66,5 %		0 %	0 %	0 %	11,0 %	17,9 %	0,11 %	35 %	0 %	
France	30 354	19 724	15 412	26 863	20 939	71 %	44,3 %	68,8 %	66,1 %	43 %	28,3 %	50,6 %	27,5 %	27,6 %	56 %	0,6 %	2,8 %	2,1 %	4,8 %	0,1 %	2,3 %	1,7 %	1,6 %	
Inde	27	17 328	36 558	21 732	107 181	0 %	0 %	0 %	0 %	75 %	80 %	99,3 %	99,7 %	100 %	25 %	20 %	0,7 %	0,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Italie	**	268	1 126	**	627	0 %	72,7 %	76,4 %	0 %	80 %	0 %	23,6 %	19,7 %	0 %		0 %	1,9 %	2,1 %	0 %	0 %	1,8 %	1,7 %	0 %	
Norvège + Danemark	477	1 172	985	1 048	1 459	27,2 %	0 %	25,2 %	69,1 %		72,8 %	92 %	69,5 %	30,9 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	8 %	5,3 %	0 %	
Pologne	**	658	423	673	53	0 %	12 %	12 %	100 %	100 %	0 %	86,8 %	86,7 %	0 %		0 %	1,2 %	1,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Royaume-Uni	16 013	19 426	19 990	15 066	25 674	15,7 %	27,3 %	13 %	39,2 %	100 %	81,6 %	68,8 %	82,4 %	60,4 %		2,8 %	4 %	4,6 %	0 %	0 %	0 %	0,4 %	0 %	
Suède	4 742	7 021	750	16	566	0 %	67,8 %	68 %	100 %		100 %	31,9 %	32 %	0 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0,3 %	0 %	0 %	
Suisse	476	303	286	291	688	0 %	0 %	0 %	99,6 %	0 %	100 %	100 %	100 %	0,4 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
TOTAL	64 657	82 947	95 242	82 609	160 246*	44 %	32,3 %	24,9 %	38 %		53 %	64,7 %	70,2 %	58,2 %		2 %	2 %	1,8 %	2,7 %	1 %	1,1 %	3,1 %	0,7 %	
Total/collaborateur (kg/collaborateur)	1,5	1,9	2,2	2,1	4,6																			

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, xpartners. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2017.

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), et ne prend pas en compte SAB et Sopra Financial Technology GmbH.

* Total sur les données disponibles.

** DEEE stockés sur site.

Déchets papier et carton par pays ✓

Année	Quantité (kg)						Dont recyclée						Dont incinérée						
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2020	2019	2018	2017	2016	2015	
Allemagne/ Autriche	19 978	21 868	67 076	47 530	43 565	45 214	100 %	100 %	100 %	100 %	98 %	98 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	2 %	
Benelux	24 316	46 962	78 079	58 745	80 569		100 %	100 %	100 %	100 %	75 %		0 %	0 %	0 %	0 %	25 %		
Danemark	594	909	814	1 580	1 580	827	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
Espagne	1 167	11 625	11 192	11 440	9 938		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
France	53 782	109 168	94 192	71 804	60 342	96 269	100 %	84,8 %	84,9 %	87 %	83,9 %	89 %	0 %	15,2 %	15,1 %	13 %	16,1 %	13 %	
Inde	3 893	12 506	13 415	14 025	28 410	27 217	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Italie	285	2 800	2 668	2 730			100 %	100 %	100 %	97 %			0 %	0 %	0 %	3 %			
Norvège	18 555	25 446	21 058	19 168	5 782	7 670	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Pologne	297	2 731	2 440	2 553			97 %	97 %	97 %	97 %			3 %	3 %	3 %	3 %			
Royaume-Uni	63 730	173 509	159 746	200 382	131 839	146 900	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Suède	6 873	7 000	5 064	4 679		802	91,1 %	100 %	100 %	97 %			100 %	8,9 %	0 %	0 %	3 %		
Suisse	949	599	530	560	3 700	3 549	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
TOTAL	194 418	415 122	456 274	435 196	365 725*	328 448*	99,7 %	96 %	97 %	97 %	92 %		0,3 %	4 %	3 %	3 %	8 %		
Total/collaborateur (kg/collaborateur)	4,4	9,4	10,5	10,8	10,0	9,4													

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, xpartners. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2017.

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), et ne prend pas en compte SAB et Sopra Financial Technology GmbH.

* Total des données disponibles.

Achat de papier labellisé écoresponsable par pays ✓

Année	Quantité de papier totale achetée (kg)				% de papier écoresponsable				Quantité achetée par collaborateur (kg/collaborateur)			
	2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017
Allemagne/Autriche	2 107	3 216	3 771	4 946	85 %	89 %	93 %	81 %	0,66	1,09	1,40	2,11
Benelux	3 094	4 067	3 505	2 941	100 %	100 %	95 %	100 %	3,15	4,14	3,44	2,81
Espagne	680	7 861	5 875	8 208	70 %	70 %	70 %	70 %	0,17	1,88	1,45	2,30
France	23 454	55 268	57 077	66 747	69 %	48 %	26 %	70 %	1,19	2,89	3,05	3,69
Inde	1 501	8 296	8 429	7 897	72 %	71 %	71 %	100 %	0,30	1,45	1,62	1,55
Italie	925	2 790	3 119	3 443	70 %	70 %	100 %	100 %	0,95	2,76	3,22	4,05
Pologne	46	575	903	646	63 %	100 %	92 %	100 %	0,05	0,58	1,02	0,81
Royaume-Uni	6 270	11 173	13 835	13 942	57 %	79 %	85 %	84 %	0,94	3,11	3,81	3,61
Scandinavie*	849	2 304	2 163	1 685	70 %	65 %	68 %	68 %	0,34	1,01	1,05	1,23
Singapour	204	699	694	881	70 %	70 %	70 %	70 %	1,62	5,42	5,14	7,53
Suisse	0	624	1 127	1 073		76 %	88 %	89 %	0	2,5	4,53	4,19
TOTAL	39 132	96 873	100 498	112 409	71 %	60 %	50 %	76 %	0,88	2,35	2,54	3,01

* Scandinavie inclut Suède, Norvège, Danemark.

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, cpartners. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2020.

En 2019, le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel et ne prend pas en compte SAB, Sopra Financial Technology GmbH et les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL pour les années précédentes.

Consommation d'eau par pays ✓

Année	Quantité (m ³)			
	2020	2019	2018	2017
Afrique*	6 307	5 292	4 795	2 829
Allemagne/Autriche	12 204	5 200	5 495	6 054
Benelux**	3 673	2 828	4 933	2 717
Brésil	163	650	341	N/A
Bulgarie	112	30	N/A	N/A
Chine	90	131	N/A	N/A
Espagne	6 732	14 382	14 239	8 349
États-Unis	156	499	N/A	N/A
France***	62 235	74 874	86 855	55 760
Inde	27 435	63 433	63 903	136 948
Italie	2 578	4 205	3 666	2 585
Pologne	1 224	4 254	3 465	3 106
Royaume-Uni	31 603	57 841	32 905	21 272
Scandinavie****	8 908	12 433	7 776	4 246
Singapour	451	705	511	356
Suisse	380	228	285	258
TOTAL	164 250	246 985	227 938	244 480
Total (m³/collaborateur)	3,6	5,5	5,2	6,0

* Afrique inclut le Liban, le Sénégal, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Maroc et la Tunisie.

** Benelux inclut Belgique et Luxembourg et les Pays-Bas.

*** France inclut Polynésie française et Monaco.

****Scandinavie inclut Suède, Norvège, Danemark.

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, cpartners. Les sites des joint ventures sont inclus depuis 2017.

En 2019 le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel et ne prend pas en compte SAB et Sopra Financial Technology GmbH. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement depuis 2017.

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 vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures du Groupe, (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (et sur demande au siège de la Société).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité (confer Annexe) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par le Groupe, des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels 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 les informations prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 2° 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'ensemble des entreprises 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 (confer Annexe). Pour les risques liés au développement des compétences et des pratiques managériales et à l'attraction et la fidélisation des collaborateurs, 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 (confer. Annexe), 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, 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 (confer. Annexe) et couvrent entre 55 et 91 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société ;

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et février 2021 sur une durée totale d'intervention de 10 semaines.

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 Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS RSE

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené, à la demande de la Société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 58 % des effectifs et entre 53 % et 91 % des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓.

CONCLUSION

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 3 mars 2021

L'organisme tiers indépendant
Mazars SAS

Bruno POUGET
Associé

Edwige REY
Associée RSE et Développement Durable

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

I ANNEXE

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés comme les plus importants et sélection d'entités et pays contributeurs ayant fait l'objet de tests de détail.

✓ Informations revues en assurance raisonnable

Informations	Entités / Pays
<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectif global (ventilation par âge et par type de contrat) ✓ ■ Effectif ETP ✓ ■ Embauches (dont % de femmes) ✓ ■ Turnover CDI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group S.A., Sopra HR Software, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, Galitt, SAB, Sodifrance) ■ Inde (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited) ■ Norvège (Sopra Steria AS)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'heures et de jours de formation ✓ ■ Nombre moyen de jours de formation par collaborateur ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, Galitt, SAB) ■ Inde (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited) ■ Norvège (Sopra Steria AS)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux d'emploi des personnes en situation de handicap ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, Galitt, SAB)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Consommations d'énergie par collaborateur ✓ ■ Consommations d'énergie (bureaux et <i>Data Centers</i> on-site) ✓ ■ Consommations d'énergie des <i>Data Centers</i> (on-site et off-site) ✓ ■ Part d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique bureaux et <i>Data Centers</i> on-site ✓ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie (bureaux et <i>Data Centers</i> on-site) ✓ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie des <i>Data Centers</i> (on-site et off-site) ✓ ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – Scopes 1, 2 et 3 par collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance) ■ 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, cpartners) ■ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – Déplacements professionnels ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance) ■ Pologne (SOPRA STERIA POLSKA Sp. z o.o.) ■ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantités de DEEE par collaborateur ✓ ■ Proportion de déchets équipements électroniques et électriques ayant eu une seconde vie ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance) ■ Inde (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited) ■ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Consommation d'eau (bureaux et <i>Data Centers</i> on-site) ■ Consommation d'eau par collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance) ■ 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, cpartners) ■ 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)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantité de papier vert achetée par collaborateur ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance) ■ Italie (SOPRA STERIA GROUP S.p.A., Sopra HR Software S.r.l)

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

Informations

- Quantité de déchets papier et carton par collaborateur ✓
- Proportion de déchets papier et carton recyclés ✓

- Émissions de Gaz à Effet de Serre directes fugitives (bureaux et *Data Centers* on-site) ✓

- Émissions de Gaz à Effet de Serre liées aux dépenses d'achats (émissions calculées par million d'Euros)

Entités / Pays

- **France** (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance)
 - **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, cpartners)
 - **Espagne** (Sopra Steria España S.A.U., Sopra Steria Euskadi, S.L., SOPRA HR SOFTWARE, S.L., CIMPA PLM Espana SL, Sopra Financial Solutions Iberia, S.L)
-
- **France** (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance)
 - **Inde** (Sopra Steria India, SBS Solutions India Private Limited)
-
- **France** (Sopra Steria Group, Sopra HR, Sopra Banking Software, Beamap, Sopra Steria I2S, CIMPA SAS, 2MORO SOLUTIONS, OR System, Galitt, Neosphere, SAB, Sodifrance)
 - **Espagne** (Sopra Steria España S.A.U., Sopra HR Software, S.L, Sopra Banking Software, CIMPA PLM Espana SL)
 - **Allemagne** (Sopra Steria SE, Sopra HR Software GmbH, Sopra Banking Software GmbH, CIMPA GmbH, Sopra Financial technology GmbH, IT-Economics GmbH, Cassiopae, Blue Carat)
 - **Italie** (SOPRA STERIA GROUP S.p.A., Sopra HR Software S.r.l)

5. Comptes consolidés 2020

État du résultat net consolidé	158
État du résultat global consolidé	159
État de la situation financière consolidée	160
État des variations des capitaux propres consolidés	161
Tableau des flux de trésorerie consolidés	162
Notes aux états financiers consolidés	163
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	224

État du résultat net consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Chiffre d'affaires	4.1	4 262,9	4 434,0
Charges de personnel	5.1	- 2 677,7	- 2 668,5
Achats et charges externes	4.2.1	- 1 062,0	- 1 234,5
Impôts et taxes		- 38,8	- 32,5
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		- 189,0	- 157,9
Autres produits et charges opérationnels courants	4.2.2	4,8	13,7
Résultat opérationnel d'activité		300,2	354,3
<i>en % du CA</i>		7,0 %	8,0 %
Charges liées aux stock-options et assimilées	5.4	- 4,2	- 11,1
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés	8.2	- 34,8	- 28,9
Résultat opérationnel courant		261,2	314,2
<i>en % du CA</i>		6,1 %	7,1 %
Autres produits et charges opérationnels	4.2.3	- 58,9	- 31,0
Résultat opérationnel		202,3	283,2
<i>en % du CA</i>		4,7 %	6,4 %
Coût de l'endettement financier net	12.1.1	- 9,9	- 9,9
Autres produits et charges financiers	12.1.2	- 15,4	- 14,7
Charge d'impôt	6.1	- 60,4	- 87,3
Résultat net des entreprises associées	10.1	2,3	1,8
Résultat net des activités poursuivies		118,9	173,1
Résultat net des activités cédées		-	-
Résultat net de l'ensemble consolidé		118,9	173,1
<i>en % du CA</i>		2,8 %	3,9 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	14.1.5	12,2	12,7
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		106,8	160,3
<i>en % du CA</i>		2,5 %	3,6 %
RÉSULTAT PAR ACTION <i>(EN EUROS)</i>	Notes		
Résultat de base par action	14.2	5,27	7,92
Résultat dilué par action	14.2	5,25	7,88

État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net de l'ensemble consolidé		118,9	173,1
Autres éléments du résultat global :			
Ecart actuariel liés aux engagements de retraite	5.3	- 58,3	- 14,5
Effets d'impôts		18,0	3,9
Éléments relatifs aux entreprises associées	10.2	- 0,1	- 0,2
Variation de la juste valeur des actifs financiers (titres non consolidés)		- 0,6	- 0,1
Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat		- 41,1	- 11,0
Différences de conversion	14.1.4	- 57,9	38,2
Variation des couvertures d'investissement net		14,8	- 14,9
Effets d'impôts sur couvertures d'investissement net		- 4,9	5,1
Variation des couvertures de flux de trésorerie		- 3,8	- 2,7
Effets d'impôts sur couvertures de flux de trésorerie		0,9	1,1
Éléments relatifs aux entreprises associées		- 6,6	0,9
Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat		- 57,6	27,7
Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts		- 98,7	16,7
RÉSULTAT GLOBAL		20,3	189,8
Intérêts ne conférant pas le contrôle	14.1.5	6,6	13,7
Part du Groupe		13,7	176,1

État de la situation financière consolidée

Actif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Ecarts d'acquisition	8.1	1 843,2	1 813,9
Immobilisations incorporelles	8.2	232,9	272,9
Immobilisations corporelles	8.3	132,5	143,4
Droits d'utilisation des biens pris en location	9.1	290,3	320,4
Titres de participation mis en équivalence	10.2	193,4	195,0
Autres actifs non courants	7.1	74,0	58,3
Engagements de retraite et assimilés	5.3	3,1	2,0
Impôts différés actifs	6.3	156,7	120,0
Actif non courant		2 926,1	2 926,0
Clients et comptes rattachés	7.2	954,6	1 074,3
Autres actifs courants	7.3	410,6	348,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12.2	245,5	197,5
Actif courant		1 610,7	1 620,1
Actifs destinés à la vente		0,0	0,0
TOTAL DE L'ACTIF		4 536,7	4 546,2

Capitaux propres et passif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital		20,5	20,5
Primes		531,5	531,5
Réserves consolidées et autres réserves		845,8	820,7
Capitaux propres - part du Groupe		1 397,8	1 372,7
Intérêts ne conférant pas le contrôle		47,6	49,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	14.1	1 445,4	1 422,2
Emprunts et dettes financières - part non courante	12.3	564,5	494,4
Dettes sur biens pris en location - part non courante	9.2	226,2	257,2
Impôts différés passifs	6.3	43,3	22,0
Engagements de retraite et assimilés	5.3	393,4	352,0
Provisions non courantes	11.1	89,4	62,3
Autres dettes non courantes	7.4	104,1	112,2
Passif non courant		1 421,1	1 300,0
Emprunts et dettes financières - part courante	12.3	106,6	217,1
Dettes sur biens pris en location - part courante	9.2	91,3	84,9
Provisions courantes	11.1	26,6	14,8
Fournisseurs et comptes rattachés		278,6	286,3
Autres dettes courantes	7.5	1 167,1	1 220,9
Passif courant		1 670,2	1 823,9
Passifs destinés à la vente		0,0	0,0
TOTAL DU PASSIF		3 091,3	3 124,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		4 536,7	4 546,2

État des variations des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Autres éléments du résultat global	Total part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total
Au 31/12/2018	20,5	531,5	- 42,8	903,9	- 116,9	1 296,2	32,9	1329,2
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	8,9	-	8,9	0,2	9,1
Opérations sur titres autodétenus	-	-	- 3,2	- 9,0	-	- 12,2	-	- 12,2
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 37,6	-	- 37,6	- 2,3	- 39,8
Variations de périmètre	-	-	-	- 0,5	-	- 0,5	20,8	20,3
Première application d'IFRS 16	-	-	-	- 22,9	-	- 22,9	- 0,4	- 23,3
Autres mouvements	-	-	-	- 35,3	- 0,1	- 35,4	- 15,4	- 50,8
Transactions avec les actionnaires	-	-	- 3,2	- 96,3	- 0,1	- 99,7	2,9	- 96,8
Résultat net de la période	-	-	-	160,3	-	160,3	12,7	173,1
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	15,8	15,8	0,9	16,7
Résultat global de la période	-	-	-	160,3	15,8	176,1	13,7	189,8
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

Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net consolidé (y compris intérêts ne conférant pas le contrôle)		118,9	173,1
Dotations nettes aux amortissements et provisions		236,7	199,8
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		5,6	- 2,2
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	5,4	4,3	9,1
Plus et moins-values de cession		0,5	- 6,5
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	10,1	- 2,3	- 1,8
Coût de l'endettement financier net (y compris liés aux dettes sur biens pris en location)	12,1.1	17,5	19,8
Charge d'impôt	6	60,4	87,3
Flux de trésorerie généré par l'activité avant variations des besoins en fonds de roulement (A)		441,6	478,6
Impôt versé (B)		- 82,9	- 81,0
Variation du besoin en fonds de roulement (B.F.R.) lié à l'activité (C)	13,1	43,0	25,3
Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A+B+C)		401,7	422,9
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13,1	- 53,6	- 49,8
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,4	0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 2,6	- 5,1
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		0,0	3,6
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		- 76,1	- 62,8
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)		0,0	2,9
Encaissements / (Décaissements) liés aux prêts et avances consentis		0,6	- 1,2
Intérêts financiers nets reçus		- 0,0	0,1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)		- 131,4	- 112,2
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentation de capital		- 0,0	- 0,0
Rachats et reventes d'actions propres		- 10,9	- 2,8
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	14,1.3	- 0,0	- 37,6
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		- 4,3	- 2,3
Encaissements/(Décaissements) liés aux emprunts	13,1	- 53,7	- 72,3
Loyers décaissés		- 109,4	- 109,8
Intérêts financiers nets versés (hors intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)		- 9,4	- 11,3
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	5,3.1	- 25,5	- 24,1
Autres flux liés aux opérations de financement		0,1	- 15,2
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)		- 213,1	- 275,2
Incidence des variations des cours des devises (G)		- 4,8	- 2,6
VARIATION DE TRESORERIE NETTE (D+E+F+G)		52,3	32,8
Trésorerie d'ouverture		192,6	159,8
Trésorerie de clôture	13	245,0	192,6

Notes aux états financiers consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 25 février 2021. Les notes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

Note 1 Principes comptables	164	Note 9 Contrats de location	195
1.1. Base de préparation	164	9.1. Droits d'utilisation par catégorie de biens pris en location	195
1.2. Application de nouvelles normes et interprétations	164	9.2. Analyse de maturité des dettes sur biens pris en location	196
1.3. Impact de la crise liée à la Covid-19 sur les états financiers consolidés	164	Note 10 Titres mis en équivalence	196
1.4. Estimations et jugements comptables déterminants	165	10.1. Résultat net des entreprises associées	196
1.5. Format et conversion des états financiers	165	10.2. Valeur au bilan des entreprises associées	197
Note 2 Périmètre de consolidation	166	Note 11 Provisions et passifs éventuels	198
2.1. Principales acquisitions	167	11.1. Provisions courantes et non courantes	198
2.2. Autres mouvements de périmètre	168	11.2. Passifs éventuels	199
Note 3 Information sectorielle	169	Note 12 Financement et gestion des risques financiers	200
3.1. Résultats sectoriels	169	12.1. Charges et produits financiers	200
3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires	170	12.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie	201
3.3. Ventilation par pays des actifs non courants	170	12.3. Emprunts et dettes financières - Endettement financier net	201
Note 4 Résultat opérationnel	170	12.4. Instruments financiers inscrits au bilan	203
4.1. Analyse du chiffre d'affaires par pôle	170	12.5. Gestion des risques financiers	205
4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel	173	Note 13 Flux de trésorerie	213
Note 5 Avantages au personnel et paiements fondés en actions	174	13.1. Variation de l'endettement financier net	213
5.1. Charges de personnel	174	13.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie	215
5.2. Effectifs	175	13.3. Autres flux de trésorerie du tableau des flux de trésorerie consolidés	216
5.3. Engagements de retraite et assimilés	175	Note 14 Capitaux propres et résultat par action	216
5.4. Paiements fondés en actions	182	14.1. Capitaux propres	216
5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)	183	14.2. Résultats par action	217
Note 6 Impôts sur les résultats	184	Note 15 Transactions avec les parties liées	218
6.1. Charge d'impôt	184	15.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées	218
6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif	184	15.2. Filiales et participations	218
6.3. Impôts différés actifs et passifs	185	Note 16 Engagements hors bilan	219
Note 7 Éléments du besoin en fonds de roulement et autres actifs et passifs financiers	186	16.1. Engagements donnés liés à l'activité courante	219
7.1. Autres actifs financiers non courants	186	16.2. Engagements reçus	219
7.2. Clients et comptes rattachés	188	Note 17 Événements postérieurs à la clôture de la période	219
7.3. Autres actifs courants	189	Note 18 Liste des sociétés du groupe	220
7.4. Autres dettes non courantes	189	Note 19 Honoraires des commissaires aux comptes	223
7.5. Autres dettes courantes	190		
Note 8 Immobilisations incorporelles et corporelles	190		
8.1. Écarts d'acquisition	190		
8.2. Autres immobilisations incorporelles	193		
8.3. Immobilisations corporelles	194		

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 2020 ont été préparés conformément aux normes IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm

1.2. Application de nouvelles normes et interprétations

1.2.1. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire

Les nouvelles normes, amendements de normes existantes et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 sont principalement les suivantes :

- Amendement à IFRS 3 « Définition d'un *business* ». Cet amendement est sans impact sur l'exercice ;
- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « réforme IBOR ». Le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif de cet amendement ;
- Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » et à IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». Ces modifications ont pour objet la définition du terme « significatif ».

L'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyer liés à la Covid-19 » est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juin 2020. Il a été adopté par l'Union européenne le 12 octobre dernier. Il s'agit d'une option qui permet de traiter un allègement 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 a appliqué cet amendement par anticipation et son effet n'est pas significatif sur l'exercice.

1.2.2. Normes et interprétations publiées par l'IASB mais non appliquées par anticipation

Aucun texte n'a été publié par l'IASB.

1.3. Impact de la crise liée à la Covid-19 sur les états financiers consolidés

La pandémie de la Covid-19 a 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 a 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.

En termes de présentation des états financiers, la performance du Groupe a été impactée de manière diffuse sur l'ensemble des lignes de son compte de résultat. Ni l'Autorité des marchés financiers (AMF) ni l'Autorité des Normes Comptables en France (ANC) ne recommandent d'utiliser les rubriques du résultat non courant pour traduire systématiquement les conséquences de l'évènement Covid-19 ; elles privilégient une explication ciblée poste à poste dans les annexes et ne proposent d'inscrire dans les rubriques du résultat non courant que les produits et les charges qui y sont portés de façon usuelle.

Ainsi, le Groupe fait porter la totalité de la sous-activité induite par la crise dans son Résultat opérationnel d'activité. Elle s'est 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. À côté de cela, il a commencé à mettre en œuvre dans certains pays, des mesures de restructuration et de réorganisation de ses activités dont les effets sont comptabilisés en Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel (cf. Note 4.2.3) en complément des mesures qui avaient été décidées antérieurement à la crise.

En outre, les conséquences de la crise ont eu pour effet la constatation de pertes de valeur. Ainsi, certains actifs (comme par exemple les relations clientèles et des licences d'exploitation) sont dépréciés car les avantages économiques attendus ne peuvent désormais plus justifier la valeur comptable. La crise de la Covid-19 est l'unique raison de cette situation. L'impact de ces dépréciations d'actif est comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel (cf. Note 4.2.3) en complément des mesures qui avaient déjà été décidées antérieurement à la crise.

Enfin, le Groupe a 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 sont considérés comme des Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel (cf. Note 4.2.3).

La crise a également des effets sur les estimations qu'il utilise pour évaluer certains actifs et passifs ou certains produits ou charges. En particulier, cela est principalement pertinent et structurant pour les hypothèses et estimations servant à l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et principalement des écarts d'acquisition décrites en note 8.1.3.

Enfin, l'appréciation des conséquences de la crise sur le risque de liquidité est détaillée en note 12.5.1.

1.4. 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 particulièrement structurante en cette période (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 (cf. Note 6.3) ;
- les dettes sur détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (cf. Note 7.4) ;
- les provisions pour risques (cf. Note 11.1) ;
- les produits à recevoir des polices d'assurance souscrites. Le Groupe est couvert contre les risques occasionnés par la cyber-attaque. Les dommages subis lors de cet événement excédant le plafond de remboursement de ces polices, le Groupe a estimé le produit à recevoir à hauteur de ce dernier et l'a reconnu en face des coûts (cf. Note 4.2.3).

Enfin, dans le contexte actuel de crise du coronavirus, la Direction du Groupe juge qu'il n'existe pas d'incertitude quant au principe de continuité d'exploitation grâce au bon niveau de liquidité et à son maintien tout au long de l'exercice (cf. Note 12).

1.5. Format et conversion des états financiers

1.5.1. 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.

1.5.2. 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 principaux taux utilisés pour la conversion des principales monnaies étrangères utilisées dans le Groupe sont les suivants :

1 €/ Devise	Taux moyens de la période		Taux de fin de période	
	Exercice 2020	Exercice 2019	31/12/2020	31/12/2019
Couronne danoise	7,4542	7,4661	7,4409	7,4715
Couronne norvégienne	10,7228	9,8511	10,4703	9,8638
Couronne suédoise	10,4848	10,5891	10,0343	10,4468
Dinar tunisien	3,2015	3,2801	3,2898	3,1143
Dirham marocain	10,8224	10,7649	10,8947	10,7311
Dollar américain	1,1422	1,1195	1,2271	1,1234
Dollar canadien	1,5300	1,4855	1,5633	1,4598
Dollar de Singapour	1,5742	1,5273	1,6218	1,5111
Franc CFA (BCEAO)	655,9570	655,9570	655,9570	655,9570
Franc CFA (BEAC)	655,9570	655,9570	655,9570	655,9570
Franc suisse	1,0705	1,1124	1,0802	1,0854
Lev bulgare	1,9558	1,9558	1,9558	1,9558
Livre libanaise	1 729,8344	1 690,7353	1 875,0291	1 697,0740
Livre sterling	0,8897	0,8778	0,8990	0,8508
Réal brésilien	5,8943	4,4134	6,3735	4,5157
Rouble	82,7248	72,4553	91,4671	69,9563
Roupie (Inde)	84,6392	78,8361	89,6605	80,1870
Yuan	7,8747	7,7355	8,0225	7,8205
Zloty polonais	4,4430	4,2976	4,5597	4,2568

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

Au cours de l'exercice, l'économie du Liban a été définie comme 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

- **Sodifrance** – Le 16 septembre 2020, Sopra Steria Group a finalisé l'acquisition d'un bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital de Sodifrance, suivie d'une offre publique de retrait pour atteindre 100 %. Sodifrance est une ESN française avec une forte expertise dans le domaine de l'assurance et de la protection sociale. Ce rapprochement va permettre à Sopra Steria d'établir une position de leader en France dans ces domaines.

Les activités de Sodifrance et de ses filiales sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria au 16 septembre 2020.

Les travaux d'inventaire des actifs acquis et des passifs repris ont permis à ce stade l'identification, la valorisation et la reconnaissance

de relations clients pour 18,0 M€. Cette activité est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie France.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Sodifrance
Total des actifs acquis	74,7
Total des passifs repris	- 72,2
Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)	2,5
Intérêts minoritaires	-
Prix d'acquisition	60,5
ÉCART D'ACQUISITION	58,0

- **Fidor Solutions** – Le 31 décembre 2020, le Groupe a acquis via sa filiale Sopra Banking Software 100 % du capital de Fidor Solutions. Cette dernière a développé des offres et des produits de type front-office et middle office répondant aux enjeux de la banque digitale. Cette acquisition va permettre 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, correspond au prix payé, l'acquisition ne dégageant ainsi

aucun écart d'acquisition. Cette allocation au 31 décembre 2020 est provisoire.

- **SAB** – Le 3 juillet 2019, Sopra Steria avait acquis, via sa filiale Sopra Banking Software, 70 % du capital de SAB, groupe considéré comme un des principaux éditeurs de logiciels de Core Banking en France.

Les activités de SAB et de ses filiales ont été consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 3 juillet 2019. Dans le cadre de cette acquisition Sopra Banking Software avait accordé aux actionnaires minoritaires de SAB une option de vente de leurs titres, soit les 30 % non encore détenus par le Groupe. Cette option a été exercée au cours du mois de juillet 2020 pour une valeur de 37,6 M€ (cf. Note 7.5).

Les travaux d'inventaire des actifs acquis et des passifs repris avait permis l'identification, la valorisation et la reconnaissance de relations clients pour 8,4 M€ et de logiciels métiers pour 9,2 M€. Cette activité est rattachée à l'unité génératrice de trésorerie Sopra Banking Software.

L'allocation du Goodwill est désormais définitive et se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	SAB
Total des actifs acquis	56,9
Total des passifs repris	- 49,1
Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)	7,8
Intérêts minoritaires	2,3
Prix d'acquisition	70,4
ÉCART D'ACQUISITION	65,0

- **Sopra Financial Technology Gmbh** – Le 2 août 2019, Sopra Steria Group, société mère du Groupe, avait acquis 51 % du capital de la société Sopra Financial Technology Gmbh, l'entité chargée du développement, de la maintenance et de l'exploitation du système d'information commun aux banques coopératives du réseau allemand Sparda.

L'identification des actifs acquis et des passifs repris est désormais définitive et a permis la valorisation et la reconnaissance de logiciels métiers à hauteur de 8,0 M€.

Sopra Financial Technology Gmbh fait l'objet d'un suivi individuel de sa performance et le *management* de Sopra Steria l'identifie comme

un secteur opérationnel distinct. Ses caractéristiques opérationnelles font qu'elle est constitutive d'une unité génératrice de trésorerie qui lui est propre et qui est incluse dans le regroupement Autre Europe de l'information sectorielle.

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

(en millions d'euros)	SFT
Total des actifs acquis	151,5
Total des passifs repris	- 119,5
Total actifs nets acquis/(passifs nets repris)	32,1
Intérêts minoritaires	15,7
Prix d'acquisition	22,6
ÉCART D'ACQUISITION	6,3

- **Autres** – Le Groupe a acquis en France le 10 janvier 2020 via sa filiale Galitt 100 % d'ADN'Co, société de conseil sur le marché des systèmes de paiement. Les actifs acquis et les passifs assumés s'élèvent à 0,2 M€ et l'écart d'acquisition à 2,0 M€.

Le Groupe a réalisé le 2 mars 2020 l'acquisition au Royaume-Uni de cpartners, société de conseil spécialisée dans l'expérience utilisateur et le *design* ergonomique, par l'intermédiaire de sa filiale Sopra

Steria Ltd. Les actifs acquis et les passifs assumés s'élèvent à - 0,1 M€ et l'écart d'acquisition provisoire à 5,8 M€.

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'acqise,

- d'autre part, le solde net des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Le choix du mode de valorisation des intérêts ne conférant pas le contrôle est réalisé acquisition par acquisition et a pour conséquence soit la comptabilisation d'un « Goodwill complet » en cas d'utilisation de la juste valeur, soit d'un « Goodwill partiel » en cas d'utilisation d'une quote-part dans la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

La date de l'acquisition est la date à laquelle le Groupe obtient effectivement le contrôle de l'entreprise acquise.

Le prix d'acquisition de l'entreprise acquise correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, en excluant tout élément qui rémunère une transaction distincte de la prise de contrôle.

Dans le cas où la comptabilisation initiale ne peut être déterminée que provisoirement avant la fin de la période au cours de laquelle le regroupement est effectué, l'acquéreur comptabilise le regroupement en utilisant des valeurs provisoires. L'acquéreur doit ensuite comptabiliser les ajustements de ces valeurs provisoires liés à l'achèvement de la comptabilisation initiale, dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

2.2. Autres mouvements de périmètre

En 2020, aucun autre mouvement de périmètre significatif n'est intervenu.

En 2019, le 28 juin, le Groupe avait réalisé la cession de 100 % de sa filiale dédiée à une activité de recrutement au Royaume-Uni, Sopra Steria Recruitment Ltd. Elle avait réalisé un résultat de cession positif de 1,4 M€ nets des frais de cession présenté en Autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 4.2).

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

3.1. Résultats sectoriels

a. France

(en millions d'euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
Chiffre d'affaires	1 655,6		1 813,1	
Résultat opérationnel d'activité	111,9	6,8 %	175,5	9,7 %
Résultat opérationnel courant	104,8	6,3 %	167,2	9,2 %
Résultat opérationnel	84,9	5,1 %	156,9	8,7 %

b. Royaume-Uni

(en millions d'euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
Chiffre d'affaires	699,8		771,5	
Résultat opérationnel d'activité	56,0	8,0 %	56,1	7,3 %
Résultat opérationnel courant	44,1	6,3 %	43,8	5,7 %
Résultat opérationnel	27,7	4,0 %	42,3	5,5 %

c. Autre Europe

(en millions d'euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
Chiffre d'affaires	1 249,0		1 152,9	
Résultat opérationnel d'activité	101,0	8,1 %	77,4	6,7 %
Résultat opérationnel courant	96,5	7,7 %	73,0	6,3 %
Résultat opérationnel	82,4	6,6 %	66,1	5,7 %

d. Sopra Banking Software

(en millions d'euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
Chiffre d'affaires	421,6		438,9	
Résultat opérationnel d'activité	10,5	2,5 %	4,9	1,1 %
Résultat opérationnel courant	- 4,1	- 1,0 %	- 8,9	- 2,0 %
Résultat opérationnel	- 10,6	- 2,5 %	- 18,0	- 4,1 %

e. Autres Solutions

(en millions d'euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
Chiffre d'affaires	236,9		257,5	
Résultat opérationnel d'activité	20,8	8,8 %	40,3	15,7 %
Résultat opérationnel courant	19,9	8,4 %	39,1	15,2 %
Résultat opérationnel	17,9	7,5 %	35,9	14,0 %

f. Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2020		Exercice 2019	
Chiffre d'affaires	4 262,9		4 434,0	
Résultat opérationnel d'activité	300,2	7,0 %	354,3	8,0 %
Résultat opérationnel courant	261,2	6,1 %	314,2	7,1 %
Résultat opérationnel	202,3	4,7 %	283,2	6,4 %

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 Cyber Sécurité ;
- le pôle Royaume-Uni regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de Gestion d'Infrastructure Informatique, de Cyber Sécurité 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 Cyber Sécurité 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 2019	2 186,7	2 247,3	4 434,0
Exercice 2020	2 033,7	2 229,2	4 262,9

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	827,7	674,3	339,2	2,0	1 843,2
Immobilisations incorporelles	92,0	78,5	62,2	0,1	232,9
Immobilisations corporelles	61,1	16,8	42,1	12,5	132,5

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 2020		Exercice 2019	
France	1 655,6	38,8 %	1 813,1	40,9 %
Royaume-Uni	699,8	16,4 %	771,5	17,4 %
Autre Europe	1 249,0	29,3 %	1 152,9	26,0 %
<i>Sopra Banking Software</i>	421,6	9,9 %	438,9	9,9 %
Autres Solutions	236,9	5,6 %	257,5	5,8 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	4 262,9	100,0 %	4 434,0	100,0 %

Le chiffre d'affaires est constitué pour l'essentiel de prestations dont le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, 98,5 % 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 2020 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 816,1 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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-jacents 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, mise 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'affaire 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 2020		Exercice 2019	
Achats de sous-traitance sur projets	- 630,3	59,3 %	- 710,9	57,6 %
Achats non stockés de matériel et fournitures	- 17,1	1,6 %	- 23,0	1,9 %
Achats de marchandises et variation de stock	- 79,0	7,4 %	- 61,3	5,0 %
Locations	- 40,5	3,8 %	- 36,3	2,9 %
Entretien et réparations	- 77,6	7,3 %	- 73,7	6,0 %
Sous-traitance générale	- 12,9	1,2 %	- 20,4	1,7 %
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	- 73,5	6,9 %	- 84,1	6,8 %
Publicité et relations publiques	- 13,1	1,2 %	- 20,5	1,7 %
Déplacements et missions	- 55,6	5,2 %	- 144,9	11,7 %
Télécommunications	- 26,0	2,4 %	- 24,0	1,9 %
Autres charges	- 36,5	3,4 %	- 35,3	2,9 %
TOTAL	- 1 062,0	100 %	- 1 234,5	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 4,8 M€ (13,7 M€ en 2019), comprennent principalement un profit net de change de 3,3 M€ (10,5 M€ en 2019), 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 2020	Exercice 2019
Frais liés aux regroupements d'entreprises (honoraires, commissions...)	- 3,1	- 3,3
Coûts nets de restructuration et de réorganisation	- 44,6	- 31,6
■ dont intégration et réorganisation des activités	- 6,6	- 1,3
■ dont coût des départs	- 38,0	- 30,3
Dépréciations d'actifs	- 3,6	-
Autres charges opérationnelles	- 7,5	- 1,3
Total des autres charges opérationnelles	- 58,9	- 36,2
Autres produits opérationnels	-	5,2
Total des autres produits opérationnels	-	5,2
TOTAL	- 58,9	- 31,0

Les Autres produits et charges opérationnels en 2020 se composent d'une part des charges et produits usuellement comptabilisés dans ce poste et comparables à ceux de 2019 et d'autre part de coûts résultant des conséquences de la Covid-19 pour - 15,6 M€.

Les premiers se composent essentiellement de 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 comprennent également les effets de la cyberattaque subie le 21 octobre dernier à hauteur de - 5,3 M€ et une reprise de provision pour risques fiscaux autres que l'impôt de + 4,7 M€. En 2019, par comparaison, le Groupe avait procédé à des réorganisations principalement en France (- 7,4 M€), dans ses activités de Conseil et d'Intégrations de Systèmes, chez Sopra Banking Software (- 5,2 M€), en Espagne (- 4,1 M€) et en Allemagne (- 4,6 M€). Il s'agissait là essentiellement de charges d'adaptation des ressources.

Ils sont complétés également de certains coûts induits par la crise du coronavirus. Ainsi, le Groupe a décidé de certaines mesures de restructuration pour - 4,3 M€ en 2020, essentiellement en Inde, en Suède et en Espagne. En complément, il a aussi décidé de restructurer certaines de ses activités, significativement et durablement touchées par la crise comme celles dans le secteur aéronautique, et a 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'élèvent à - 3,3 M€ en 2020, majoritairement en France.

Les surcoûts logistiques et sociaux décrits en note 1.3 occasionnés par cette crise s'élèvent respectivement à - 3,2 M€ et à - 2,4 M€. Ils sont inclus dans les *Autres charges opérationnelles*.

Enfin, les dépréciations d'actifs représentent - 3,6 M€ dont - 2,5 M€ du fait de la crise (cf. Note 1.3). Elles concernent la licence d'exploitation du projet Visa au Royaume-Uni. Elles sont 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 2020	Exercice 2019
Salaires et traitements	- 2 027,1	- 1 999,5
Charges sociales	- 636,6	- 631,7
Charge nette liée aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés	- 14,0	- 37,3
TOTAL	- 2 677,7	- 2 668,5

Des mesures d'activité partielle ont été mises en place 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'élèvent à + 10,8 M€.

Le *management* du Groupe a 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'élève à - 4,6 M€.

Le Groupe comptabilise en Charges de personnel le montant des avantages à court terme, ainsi que les cotisations à payer au titre des régimes de retraite. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Les principes applicables aux charges relatives aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés sont décrits aux notes 5.3.2 pour les autres avantages à long terme et 5.3.1 pour les avantages postérieurs à l'emploi.

5.2. Effectifs

Effectifs fin de période	Exercice 2020	Exercice 2019
France	19 759	19 502
International	26 201	26 743
TOTAL	45 960	46 245

Effectifs moyens	Exercice 2020	Exercice 2019
France	19 549	19 513
International	26 667	26 542
TOTAL	46 216	46 055

5.3. Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Avantages postérieurs à l'emploi à l'actif	- 3,1	- 2,0
Avantages postérieurs à l'emploi au passif	383,2	341,8
Avantages postérieurs à l'emploi nets	380,1	339,7
Autres avantages à long terme	10,2	10,2
TOTAL	390,4	350,0

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 (42,6 % des obligations totales du Groupe), des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (38,8 % des obligations totales du Groupe) et en Allemagne (17,2 %). Marginalement, ils comprennent aussi des indemnités de départ dans certains pays africains et un régime à prestations définies en Belgique. Au 31 décembre 2020, ils représentent un montant de 380,1 M€, contre 339,7 M€ au 31 décembre 2019.

Au Royaume-Uni, le Groupe dispose de cinq plans de régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. Au cours de l'exercice 2020, des participants de trois des plans existants ont été transférés et regroupés dans un nouveau sixième plan. Les transferts des participants restants auront lieu au cours de l'exercice 2021. Pour chacun d'entre eux, les obligations à financer sont couvertes par des actifs. Trois d'entre eux sont fermés à tout nouveau salarié et l'acquisition de droits futurs est gelée. Dans chacun de ces plans, les prestations à verser sont basées en grande partie sur le salaire final du participant au plan mais aussi, dans d'autres cas, sur une moyenne des salaires du participant et d'éventuels avantages accessoires. Chaque plan est constitué sous la forme de trust et est encadré par le régulateur défini dans la législation britannique sur les retraites. Les administrateurs des plans sont des « corporate trustees » dont les Directeurs incluent des représentants des participants aux plans, des représentants de la société et des membres indépendants. Des conseils externes sont employés par les administrateurs pour la gestion quotidienne des

plans ainsi qu'en matière juridique, de politique d'investissement et d'actuariat. La loi britannique requiert une évaluation triennale des plans qui sert de base à la détermination des contributions à verser par l'employeur aux fonds. Elle s'est achevée en 2020. La création d'un nouveau plan intervenue au 1^{er} février 2020 par la fusion de trois plans existants va simplifier l'administration de ces régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Elle va rendre nécessaire la réalisation d'une nouvelle évaluation dans les douze mois suivants. La date d'évaluation a été fixée au 31 décembre 2020. Elle permettra de déterminer un accord sur le niveau des contributions à verser. Celui-ci devra être approuvé par les « trustees » 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 4,1 %, 54,9 % et 41,0 % du total des obligations.

Les projections de décaissement des prestations par les fonds dont le montant s'élève à 1 851,3 M€ au 31 décembre 2020, pour le total des dix prochaines années seraient les suivantes en M€ :

- à moins de deux ans : 134,1 M€ ;
- de deux ans à cinq ans : 215,0 M€ ;
- de cinq ans à dix ans : 398,5 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 1 703,9 M€ au 31 décembre 2020.

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 2020, sur 12 mois, cette contribution versée représente 29,5 M€, dont 22,3 M€ au titre du financement du déficit (25,3 M€ en incluant d'autres décaissements associés). Le montant des contributions qui seront versées en 2021 s'élèvera à 25,6 M€, dont 20,4 M€ au titre du financement du déficit.

En France, le régime à prestations définies concerne le versement d'indemnités de départ en retraite. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application essentiellement des

dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.

Ce passif évolue notamment en fonction d'hypothèses démographiques telles que les taux de mortalité (statistiques publiques), et du taux d'actualisation, taux publié par l'agence Bloomberg pour la zone euro.

Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

En Allemagne, six plans existent, dont deux importants (55,9 M€), et font l'objet d'une provision car ils ne sont pas financés. Le plan principal a pour objet le versement d'une pension minimale atteignant 14,1 % du salaire versé jusqu'au plafond de la sécurité sociale et 35,2 % au-delà. Ce plan ne concerne que les salariés entrés en service avant le 1^{er} 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 2020

(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	- 0,0	- 0,0	- 0,0	- 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	0,0	-	- 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 1 ^{er} 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	-	-	- 0,0	- 7,5
Autres mouvements	-	-	-	- 0,0	- 0,0
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2020	147,5	163,1	65,3	4,3	380,1

Pour rappel, l'évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2019 est présentée ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Fonds de pension à prestations définies Royaume-Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
Hypothèses de calcul des dettes actuarielles					
Taux d'actualisation	2,07 %	0,08 % à 1,09 %	0,08 % à 0,87 %	0,40 % à 6,35 %	
Taux d'inflation	2,02 %	0,20 %	na	na	
Augmentation des salaires	2,92 %	2,00 % à 2,50 %	2 % à 2,50 %	3 % à 7 %	
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 31/12/2019	1 779,2	139,9	64,6	14,2	1 997,9
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2019	1 643,5	1,9	2,5	10,3	1 658,2
Passif net au bilan au 31/12/2019	135,7	138,0	62,1	3,9	339,7
Composantes du coût du passif net					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,0	8,9	0,2	0,9	14,0
Coût des services passés	-	0,0	1,5	-	1,5
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	44,2	2,2	0,7	0,1	47,3
Intérêts sur les actifs du régime	- 40,3	- 0,0	-	- 0,1	- 40,4
Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat	7,9	11,1	2,5	0,9	22,4
Effet des réévaluations du passif net	1,6	8,7	4,0	0,2	14,5
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 143,6	- 0,0	-	- 0,3	- 143,9
■ dont écarts d'expérience	- 14,2	- 2,0	- 0,5	0,0	- 16,7
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 22,5	- 5,2	-	0,1	- 27,6
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	181,9	15,9	4,5	0,5	202,7
Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres	1,6	8,7	4,0	0,2	14,5
Variations du passif net					
Passif net au 1^{er} janvier 2019	147,5	115,3	41,3	4,2	308,3
Variations de périmètre	-	5,0	15,9	-	20,9
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	7,9	11,1	2,5	0,9	22,4
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	1,6	8,7	4,0	0,2	14,5
Cotisations	- 28,3	- 2,0	- 1,6	- 0,7	- 32,7
■ dont cotisations de l'employeur	- 28,3	- 2,0	- 1,6	- 0,7	- 32,7
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	7,0	-	-	0,0	7,0
Autres mouvements	-	0,0	-	- 0,7	- 0,7
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2019	135,7	138,0	62,1	3,9	339,7

b. Évolution des actifs et des passifs de retraite au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les engagements nets des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi correspondent à la valeur nette des obligations de prestations et des actifs servant à leur couverture. Les évolutions de ces actifs et de ces passifs sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur actualisée de l'obligation en début de période	1 779,2	1 544,1
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	- 97,2	84,2
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,2	4,0
Coût des services passés	-	-
Intérêts	34,6	44,2
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	203,0	145,0
■ dont écarts d'expérience	- 5,1	- 14,2
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 2,9	- 22,5
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	211,0	181,7
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 72,4	- 42,3
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE	1 851,3	1 779,2
Juste valeur des actifs du régime en début de période	1 643,5	1 396,6
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	- 89,7	77,2
Intérêts	32,2	40,3
Effets des réévaluations des actifs du régime	160,9	143,4
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	168,3	143,6
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 7,4	- 0,2
Cotisations de l'employeur	29,5	28,3
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 72,4	- 42,3
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE	1 703,9	1 643,5

La réduction du passif net résulte principalement des cotisations versées au titre de la réduction du déficit et de l'évolution favorable du rendement des actifs du régime qui compensent l'effet défavorable de la baisse du taux d'actualisation.

Les actifs des régimes de fonds de pension au Royaume-Uni se répartissent en quatre catégories :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Actions	319,8	360,0
Obligations/placements privés	1 043,8	336,3
Immobilisations	241,4	249,8
Autres actifs	98,9	697,4
TOTAL	1 703,9	1 643,5

Les autres actifs sont constitués essentiellement par de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2020.

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 90,5 M€.

Une augmentation de 0,25 point de ce même taux entraînerait une réduction des engagements de 102,3 M€. Une réduction de 10 % de la valeur des actifs entraînerait une diminution de ceux-ci de 170,4 M€, alors qu'une hausse de 10 % augmenterait leur valeur de 170,4 M€. Ces estimations de sensibilité sont réalisées toutes choses étant égales par ailleurs.

En outre, au 31 décembre 2020, deux plans sont en position d'actif net et représentent 3,1 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

<i>(en millions d'euros)</i>	IFC France 31/12/2020	IFC France 31/12/2019
Valeur actualisée de l'obligation en début de période	139,9	117,4
Variations de périmètre	5,8	5,0
Coût des services rendus au cours de l'exercice	10,1	8,9
Coût des services passés	-	0,0
Intérêts	1,3	2,2
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	11,3	8,7
■ dont écarts d'expérience	0,4	- 2,0
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	0,5	- 5,2
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	10,4	15,9
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 3,5	- 2,2
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE	164,9	139,9
Juste valeur des actifs du régime en début de période	1,9	2,1
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	-	-
Intérêts	0,0	0,0
Effets des réévaluations des actifs du régime	- 0,0	0,0
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 0,0	0,0
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	-	-
Cotisations de l'employeur	-	-
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 0,1	- 0,2
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE	1,8	1,9

Sur les passifs de retraite de la France, une variation de +/- 0,50 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une variation des engagements de (-) 10,5 M€ / (+) 11,4 M€.

La ventilation par échéances de l'engagement au titre des indemnités de départ en retraite en France est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Prestations théoriques actualisées à verser par l'employeur :		
■ à moins d'1 an	4,3	2,5
■ de 1 à 5 ans	18,2	16,2
■ de 5 à 10 ans	41,6	36,2
■ de 10 à 20 ans	69,2	59,8
■ à plus de 20 ans	31,6	25,2
ENGAGEMENT TOTAL	164,9	139,9

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 2020, ces passifs sont principalement constitués de ceux indiens qui s'élèvent à 4,3 M€ (4,4 M€ au 31/12/2019).

Les autres avantages à long terme comprennent principalement :

- les absences rémunérées de longue durée, telles que les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques ;
- les jubilés ou autres avantages liés à l'ancienneté ;
- l'intéressement et les primes à payer douze mois ou plus après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont effectué les services correspondants ;
- la dette liée à la participation des salariés. Elle est comptabilisée à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture. L'année de l'affectation de la participation, le différentiel entre la valeur actuelle de la participation et le montant nominal qui sera versé

aux salariés à l'issue de la période de blocage est porté en dettes avec comme contrepartie l'enregistrement d'une charge supplémentaire en charges de personnel. Ce différentiel est repris en diminution des charges financières au titre des cinq années suivantes ;

- les rémunérations différées versées douze mois ou plus après la fin de la période au cours de laquelle elles ont été acquises.

L'ensemble des charges relatives aux autres avantages à long terme, y compris les variations des hypothèses actuarielles, est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en *Charges de personnel* pour les services rendus et en *Autres produits et charges financiers* concernant les effets de désactualisation.

5.4. Paiements fondés en actions

Le coût des avantages accordés aux salariés dans le cadre des plans de stock-options, d'attribution d'actions gratuites de performance et d'actionnariat salarié s'élève à 4,2 M€ (11,1 M€ en 2019) et est porté en déduction du *Résultat opérationnel courant*.

Il se décompose pour l'essentiel en 2020 d'une charge correspondant à l'avantage accordé aux salariés au titre des plans d'attribution d'actions gratuites de performance (9,1 M€ en 2019 majoritairement au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de

performance). En 2019, il comprenait également des charges sociales associées à ces plans de 2,1 M€.

5.4.1. Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions s'élèvent à 2,2 M€ (contre 7,6 M€ sur l'exercice 2019).

Des informations concernant les dispositions des principaux plans d'attribution gratuite d'actions sont données ci-dessous :

	Plans Sopra Steria	
	Plan de février 2017	Plan de février 2018
Date d'attribution par la Gérance et/ou le Conseil d'administration	24 février 2017 *	16 février 2018
Nombre d'actions pouvant être attribuées en actions	109 000 *	128 000
<i>Rapport d'échange entre actions Sopra Steria et Steria : nbre d'actions Steria pour une action Sopra Steria</i>	<i>Non applicable</i>	<i>Non applicable</i>
Période d'évaluation de la performance	Du 1 ^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2019	Du 1 ^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020
Durée d'acquisition des droits jusqu'à l'attribution définitive	Du 24 février 2017 au 31 mars 2020 inclus *	Du 16 février 2018 au 31 mars 2021 inclus
Durée de conservation obligatoire des actions à l'issue de leur attribution	Aucune	Aucune
Conditions de performance prévues dans le plan	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2017, 2018 et 2019 2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019 3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (<i>free cash-flow</i>) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2018, 2019 et 2020 2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2018, 2019 et 2020 3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (<i>free cash-flow</i>) consolidé au cours des exercices 2018, 2019 et 2020
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1^{er} janvier 2020	63 936	78 572
Nombre d'actions attribuées en 2020	59 732	0
Nombre d'actions annulées en 2020	4 204	10 892
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2020	59 732	0
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2020	0	67 680
Cours de l'action	112,85 (*)	153,80
Taux sans risque	-	-
Dividendes	2,5 %	2,2 %
Volatilité	NA	NA
(CHARGES)/ PRODUITS RECONNUS AU COMPTE DE RÉSULTAT AU TITRE DE L'EXERCICE EN MILLIONS D'EUROS	0,1	2,2

* dont 5 000 actions attribuées en conséquence d'une décision du Conseil d'administration du 25 octobre 2017. Le cours de Bourse s'élevait alors à 157 €.

Aucun nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance n'a été mis en place en 2020.

L'Assemblée générale mixte du 9 juin 2020 a fixé un plafond commun de 3 % du capital (soit 616 431 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2019) à l'ensemble des dispositifs

d'association des salariés et des mandataires sociaux au capital (options de souscription et d'achat d'actions, BSAAR, actions gratuites, augmentations de capital réservées aux salariés adhérant au plan d'épargne entreprise).

Des actions gratuites Sopra Steria Group sont attribuées à certains membres du personnel, sous condition de présence dans le Groupe à la date d'exercice et avec ou sans conditions de performance du Groupe. L'avantage accordé au titre des plans d'attribution d'actions gratuites constitue un complément de rémunération évalué et comptabilisé dans les états financiers.

À la fin de chaque exercice, le Groupe revoit, le nombre potentiel d'actions pouvant être attribuées sur la base des bénéficiaires présents et des estimations d'atteinte des conditions de performance prévues par les plans non liées au marché. L'impact de cette réestimation est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie des capitaux propres.

La valeur des actions gratuites à attribuer aux salariés en rémunération des services rendus est mesurée à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution. Cette juste valeur est basée sur le cours de Bourse à cette même date. Les conditions d'acquisition autres que des conditions de marché ne

doivent pas être prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions à la date d'évaluation. Lorsque ces instruments de capitaux propres sont frappés de conditions d'incessibilité, leur juste valeur prend en compte le coût de l'incessibilité. Le cas échéant, l'impossibilité de percevoir des dividendes est également prise en compte dans le calcul de la juste valeur. Enfin, la charge cumulée reconnue tient compte également de l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises.

La charge correspondant à l'avantage accordé au personnel au titre des actions gratuites est comptabilisée en résultat linéairement sur la période d'acquisition des droits à la rubrique *Charges liées aux stock-options et assimilées du Résultat opérationnel courant*. S'agissant d'un schéma de rémunération par instruments de capitaux propres, cette charge trouve sa contrepartie dans les capitaux propres au poste *Réserves consolidées et autres réserves*.

5.4.2. Plan d'actionnariat salarié

En 2020, 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 1,8 M€.

5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)

(en millions d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
Avantages à court terme	3,2	3,2
Avantages postérieurs à l'emploi	0,0	0,0
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Avantages sur capitaux propres	0,2	0,5
TOTAL	3,5	3,7

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 2020	Exercice 2019
Impôts courants	- 57,9	- 78,6
Impôts différés	- 2,5	- 8,8
TOTAL	- 60,4	- 87,3

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 2020	Exercice 2019
Résultat net	118,9	173,1
Neutralisation des éléments suivants :		
■ résultat net des entreprises associées	2,3	1,8
■ charge d'impôt	- 60,4	- 87,3
Résultat avant impôt	177,1	258,7
Taux d'imposition théorique	32,02 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	- 56,7	- 89,1
Différences permanentes	- 7,2	- 9,3
Effet des pertes de l'exercice non activées	- 5,1	- 0,2
Utilisation/activation de reports déficitaires antérieurement non activés	0,0	1,6
Effet des crédits d'impôts	10,0	9,9
Différentiels de taux d'imposition	10,1	14,1
Ajustements d'impôts sur exercice antérieur	- 1,1	3,2
CVAE (nette d'impôt)	- 15,7	- 16,4
Autres impôts	5,4	- 1,1
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	- 60,4	- 87,3
<i>Taux effectif d'impôt</i>	<i>34,09 %</i>	<i>33,77 %</i>

Le rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif est construit à partir du taux d'impôt exigible en France au niveau de la société mère du Groupe. Celui-ci se compose du taux d'impôt société de 31,0 % complété de la contribution sociale de solidarité de 1,02 %.

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 2020, comme en 2019, 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)	01/01/2020	Variation par résultat	Variation par OCI	Effet périmètre	Effet conversion	Autres	31/12/2020
Impôts différés liés aux :							
Immobilisations incorporelles	- 26,4	4,9	0,0	- 0,1	0,6	-	- 21,1
Immobilisations corporelles	4,1	- 0,4	-	-	- 0,2	-	3,6
Actifs financiers non courants	0,9	0,3	-	-	- 0,0	-	1,1
Stocks, encours de services et de facturation	- 0,4	- 4,5	-	1,3	0,0	-	- 3,6
Autres actifs courants	- 0,9	- 3,0	- 0,0	0,0	- 0,2	-	- 4,1
Instruments dérivés	0,3	- 0,3	0,9	-	- 0,0	-	0,8
■ avec impact au compte de résultat	0,7	- 0,3	-	-	0,0	-	0,4
■ avec impact en OCI	- 0,4	-	0,9	-	- 0,0	-	0,5
Emprunts et dettes financières	- 0,6	0,2	-	-	0,0	-	- 0,4
Engagements de retraite	73,1	- 4,4	18,0	1,5	- 1,5	-	86,7
■ avec impact au compte de résultat	8,8	- 4,4	0,0	1,5	1,4	-	7,3
■ avec impact en OCI	64,3	-	18,0	-	- 2,9	-	79,4
Provisions	1,9	0,9	-	- 0,0	- 0,1	-	2,7
Actifs et passifs issus des biens pris en location	6,8	1,8	- 4,6	0,1	- 0,0	-	4,2
Autres passifs courants	- 3,2	- 1,2	-	- 0,4	- 0,2	-	- 4,9
Reports fiscaux déficitaires	42,7	3,2	- 0,0	2,5	- 0,0	-	48,3
Impôts différés actif/(passif) nets	98,1	- 2,4	14,4	4,9	- 1,5	-	113,4
Impôts différés inclus dans les actifs destinés à la vente	0,0	-	-	-	-	- 0,0	- 0,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF/(PASSIF) NETS INSCRITS AU BILAN	98,1	- 2,4	14,4	4,9	- 1,5	- 0,0	113,4
Dont :							
Impôts différés mouvementés par le compte de résultat	34,3	- 2,4	- 4,6	4,9	1,3	- 0,0	33,5
Impôts différés mouvementés par les capitaux propres (OCI)	63,8	-	19,0	-	- 2,9	-	79,9
■ dont recyclables par résultat	- 0,4	-	0,9	-	- 0,0	-	0,5
■ dont non recyclables par résultat (retraite)	64,3	-	18,0	-	- 2,9	-	79,4

6.3.2. Impôts différés actifs non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Déficits fiscaux reportables	41,3	22,2
Différences temporelles	-	-
TOTAL	41,3	22,2

6.3.3. Tableau de variation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Scandinavie	Espagne	Autres pays	Total
31 décembre 2019	207,4	5,2	12,9	7,6	22,1	255,2
Variations de périmètre	28,0	-	-	-	-	28,0
Création	85,0	0,0	0,6	0,8	20,8	107,2
Utilisation	- 83,8	-	-	-	- 1,6	- 85,4
Expiration	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	- 0,3	1,0	-	- 2,2	- 1,5
Autres mouvements	34,3	-	22,6	- 0,5	1,0	57,5
31 DÉCEMBRE 2020	270,8	5,0	37,2	7,9	40,0	360,9
Base impôts différés activés	170,1	- 0,0	0,3	4,4	11,3	186,1
Base impôts différés non activés	100,8	5,0	36,9	3,5	28,8	174,9
Impôts différés activés	43,9	-	0,1	1,1	3,3	48,3
Impôts différés non activés	26,0	0,0	8,0	0,9	6,4	41,3

En France, une partie des déficits fiscaux non activés, soit 13,0 M€ en impôt différé (sur la base d'un taux à 25,83 %), correspond aux reports déficitaires provenant de Steria, antérieurs au 1^{er} janvier 2014, et dont la décision de l'administration de rejet de leur transfert à Sopra Steria fait l'objet d'une procédure contentieuse.

En Scandinavie, les reports déficitaires des sociétés implantées en Suède et au Danemark ne donnent pas lieu à la reconnaissance d'impôts différés actifs.

Enfin, parmi les Autres pays, des déficits de sociétés de taille modeste implantées au Brésil, en Espagne, en Autriche et dans certains pays africains ne sont pas activés.

NOTE 7

ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Ces éléments comprennent les actifs financiers non courants, les clients et comptes rattachés, les autres actifs courants, les autres dettes non courantes et les fournisseurs et autres dettes courantes.

7.1. Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Titres non consolidés	19,4	19,8
Autres prêts et créances	54,2	36,4
Instruments dérivés	0,3	2,2
TOTAL	74,0	58,3

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes :

- actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global ;
- actifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat ; et
- actifs évalués au coût amorti.

La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. La Direction détermine, selon son modèle de gestion, la classification de ses actifs financiers lors de la comptabilisation initiale et la reconsidère à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

Les actifs financiers reconnus par le Groupe sont constitués des éléments suivants :

a. Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global

Entrent dans cette catégorie les placements en instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe a choisi de les classer de manière irrévocable dans cette catégorie.

Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées directement en capitaux propres et elles sont considérées comme non recyclables par le compte de résultat. Ces actifs ne font l'objet d'aucune dépréciation.

Le Groupe a classé dans cette catégorie des titres de participation de sociétés non consolidées sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle.

b. Actifs évalués au coût amorti (prêts et créances)

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils représentent les actifs financiers émis par le Groupe du fait de la remise directe à un débiteur d'argent ou de biens et services. Initialement comptabilisés à leur juste valeur, les prêts et créances font l'objet d'une évaluation ultérieure au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe distingue :

- les prêts et créances à long terme classés dans les actifs financiers non courants ;
- les créances commerciales à court terme et autres créances assimilées. Les créances clients à court terme restent évaluées pour le montant de la facture d'origine, la valeur nominale représentant habituellement la juste valeur de la contrepartie à recevoir.

c. Actifs évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers non dérivés dont le Groupe a fait le choix de ne pas les évaluer en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Cette catégorie comprend les actifs financiers détenus à des fins de transaction (actifs acquis principalement dans le but d'être revendus à court terme). Ils sont principalement constitués des valeurs mobilières de placement et autres équivalents de trésorerie.

Les variations de juste valeur des actifs de cette catégorie sont comptabilisées au compte de résultat en *Autres produits et charges financiers*.

d. Dépréciation d'actifs financiers

À chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers.

Lors de leur émission, le Groupe apprécie le risque de crédit associé aux prêts et créances. Ensuite, ils peuvent être dépréciés dès lors que le Groupe s'attend à ce que leur valeur recouvrable estimée soit inférieure à leur valeur nette comptable.

S'agissant des créances commerciales, ces dépréciations sont comptabilisées par le compte de résultat et reprises en cas d'évolution favorable de la valeur recouvrable dans le Résultat opérationnel d'activité. S'agissant de prêts et dépôts, elles sont inscrites en *Autres produits et charges financiers*.

7.1.1. Titres non consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2018	12,2	0,0	12,2
Variations de périmètre	0,0	-	0,0
Augmentations	5,1	0,1	5,0
Diminutions	- 1,6	- 0,0	- 1,6
Revalorisation	- 0,1	-	- 0,1
Écarts de conversion et autres mouvements	4,3	0,0	4,3
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	- 0,0	- 4,0
Revalorisation	- 0,6	- 0,0	- 0,6
Écarts de conversion et autres mouvements	- 0,0	0,0	- 0,0
31 DÉCEMBRE 2020	22,0	2,6	19,4

Les titres non consolidés sont constitués pour le montant le plus important des titres CS Communication & Systèmes (9,7 M€ au 31 décembre 2020, contre 9,9 M€ au 31 décembre 2019).

7.1.2. Autres prêts et créances

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Prêts	0,1	0,3
Créances de crédits d'impôt et taxes (CIR)	12,4	12,4
Autres créances non courantes	24,0	10,6
Dépôts et autres immobilisations financières à long terme	21,0	15,3
Dépréciations sur prêts, dépôts et autres immobilisations financières	- 3,2	- 2,2
TOTAL	54,2	36,4

Les créances de crédit d'impôt recherche classées en *Autres prêts et créances* sont celles dont l'utilisation ou le remboursement interviendra au-delà d'un délai d'une année.

Les dépôts et autres immobilisations financières à long terme comprennent principalement des dépôts de garantie versés au titre des locaux loués et des créances rattachées à des participations.

Les *Autres créances non courantes* consistent 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 19,0 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)	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients – valeur brute	629,8	758,8
Dépréciation des créances clients	- 22,2	- 21,1
Créances clients – valeur nette	607,6	737,7
Actifs sur contrats clients	346,9	336,6
TOTAL	954,6	1 074,3

Le poste *Clients nets*, exprimé en mois d'activité s'établit au 31 décembre 2020 à moins de deux mois d'activité en légère amélioration par rapport au 31 décembre 2019. 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 31/12/2020

(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	629,8	467,5	79,9	32,5	8,3	41,6

7.2.2. État des variations des dépréciations pour créances clients

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dépréciations sur créances clients en début de période	21,1	17,3
Mouvements de périmètre	0,6	4,7
Dotations nettes de reprises	0,3	- 1,0
Autres mouvements	0,3	- 0,1
Écarts de conversion	- 0,1	0,1
DÉPRÉCIATIONS SUR CRÉANCES CLIENTS EN FIN DE PÉRIODE	22,2	21,1

7.3. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Stocks et en-cours	43,8	30,4
Avances et acomptes versés	3,2	6,1
Personnel et organismes sociaux	5,6	4,4
Créances fiscales	161,1	115,5
Impôt sur les sociétés	85,5	106,8
Prêts cautions et autres créances financières à moins d'un an	3,4	5,4
Créances diverses	44,9	17,9
Dépréciation des créances diverses	- 1,0	- 0,9
Charges constatées d'avance	62,8	56,2
Instruments financiers dérivés	1,2	6,6
TOTAL	410,6	348,3

Les stocks et en-cours résultent essentiellement des coûts d'exécution de contrats (phases de transition de contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing et phases préparatoires des licences en mode SaaS) tels que décrits en

note 4.1. Leur augmentation résulte de la signature de nouveaux contrats.

Les créances fiscales comprennent notamment en France les créances de Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

7.4. Autres dettes non courantes

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Options de vente accordées	84,3	77,3
Autres dettes – part à plus d'un an	17,3	31,2
Instruments financiers dérivés	2,4	3,7
TOTAL	104,1	112,2

Au Royaume-Uni, le droit de vente accordé par le Groupe au Cabinet Office sur les actions que ce dernier détient dans la *joint-venture* SSCL, exerçable du 1^{er} janvier 2022 au 1^{er} janvier 2024, représente une dette non courante de 84,3 M€ au 31 décembre 2020 (69,6 M€ au 31 décembre 2019).

Le Groupe s'est aussi engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires minoritaires de Tecfit, société holding de Galitt, société acquise au cours du second semestre 2017, leurs titres par une promesse d'achat. La dette non courante associée s'élevait à 7,7 M€ au 31 décembre 2019. En 2020, elle est devenue courante (cf. Note 7.5).

Enfin, les autres dettes non courantes comprennent une dette relative à l'acquisition d'une licence d'exploitation dans le cadre de l'exécution d'un contrat au Royaume-Uni avec l'administration pour 0,7 M€ (15,1 M€ au 31 décembre 2019) et également, en 2020, les obligations de financement des investissements du Groupe dans des fonds de Corporate Ventures à hauteur de 11,3 M€ (10,0 M€ au 31 décembre 2019).

Les instruments financiers dérivés au 31 décembre 2020 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)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes sur immobilisations – part à moins d'un an	18,1	3,0
Avances et acomptes reçus sur commandes	22,3	5,5
Dettes sociales	445,4	443,8
Dettes fiscales	223,7	239,2
Impôt sur les sociétés	102,2	143,6
Passifs sur contrats clients	328,2	296,6
Dettes diverses	23,4	88,9
Instruments financiers dérivés	3,8	0,3
TOTAL	1 167,1	1 220,9

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 2019 ont été majoritairement convertis en chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2020.

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 3,5 M€ (16,9 M€ au 31 décembre 2019). Elles comprennent également la dette relative à l'option de vente de leurs titres accordée aux actionnaires minoritaires de Tecfit, société holding de Galitt, antérieurement classée en dette non courante et exerçable au mois d'avril 2021 pour 6,1 M€. En 2019, elles comprenaient celle accordée aux actionnaires minoritaires de SAB pour 42,0 M€ exercée au cours du mois de juillet 2020 pour une valeur de 37,6 M€.

NOTE 8

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

8.1. Écarts d'acquisition

8.1.1. Tableau de variation des écarts d'acquisition

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2020 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2018	1 787,6	79,1	1 708,5
Acquisitions			
■ SAB	59,9	-	59,9
■ Sopra Financial Technology GmbH	5,5	-	5,5
■ Neosphere	3,7	-	3,7
Ajustements sur regroupements d'entreprises	1,5	-	1,5
Sortie de périmètre	- 1,4	-	- 1,4
Dépréciations	-	-	-
Écarts de conversion	37,6	1,4	36,2
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 (SAB)	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

La variation de 42,3 M€ au titre des variations de change provient essentiellement de l'évolution de l'euro par rapport aux devises suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
G B P	- 38,2	34,6
NOK-SEK	- 4,0	0,8
Autres devises	- 0,1	0,8
TOTAL	- 42,3	36,2

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)	31/12/2020	31/12/2019
France	558,7	498,7
Royaume-Uni	571,3	598,0
Autre Europe ⁽¹⁾	330,9	334,0
Sopra Banking Software	366,1	367,0
Sopra HR Software	16,2	16,2
TOTAL	1 843,2	1 813,9

(1) Autre Europe est le regroupement des UGT suivantes testées séparément : Allemagne, Scandinavie, Espagne, Italie, Suisse, Benelux et Sopra Financial Technology.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe a le choix de comptabiliser en tant qu'actif soit un écart d'acquisition partiel (correspondant à son seul pourcentage de détention), soit un écart d'acquisition complet (incluant également un Goodwill pour les intérêts minoritaires) selon la méthode des regroupements d'entreprises présentées en note 2.1. Ce choix est réalisé acquisition par acquisition.

Lorsque le calcul de l'écart d'acquisition aboutit à une différence négative (cas d'une acquisition réalisée à des conditions

avantageuses), le Groupe comptabilise le profit intégralement en résultat, après avoir réexaminé si l'ensemble des actifs et passifs ont bien été identifiés.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie aux fins de réalisation des tests de dépréciation dans les conditions décrites à la note 8.1.3. Ces tests sont mis en œuvre dès qu'un indice de perte de valeur est constaté et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice.

8.1.3. Tests de dépréciation

Le Groupe avait réalisé au 30 juin dernier des tests de valeur car il avait jugé que les conséquences de la crise de la Covid-19 constituaient un indice de perte de valeur. Ces tests n'avaient pas conduit le Groupe à comptabiliser des dépréciations. Au 31 décembre 2020, il a également 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. Dans ce cadre, il a décidé de ne pas prendre en compte une prime de risque additionnelle liée à la Covid-19 dans la détermination de son taux d'actualisation.

Les tests ont alors été réalisés avec les paramètres suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
France	8,2 %	8,5 %	2,0 %	2,1 %
Royaume-Uni	8,4 %	9,2 %	2,0 %	2,1 %
Autres Europe	8,2 à 9,0 %	8,4 à 9,8 %	2,0 %	2,1 %
Sopra Banking Software	8,2 %	8,5 %	2,0 %	2,1 %
Sopra HR Software	8,2 %	8,5 %	2,0 %	2,1 %

Le Groupe a ensuite appliqué ces paramètres à des prévisions de flux de trésorerie. Celles-ci intègrent les effets de la crise du coronavirus et notamment les estimations de retour à une situation d'activité et de rentabilité d'avant crise, unité génératrice de trésorerie par unité génératrice de trésorerie et en fonction des activités ou contrats majeurs impactés à l'intérieur de celles-ci. Ces tests ne conduisent pas à comptabiliser une dépréciation.

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 pourrait devoir déprécier les actifs de cette UGT au-delà d'une diminution du taux de marge opérationnelle de 3,4 points, 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.

Selon ces tests, le Groupe serait conduit à déprécier les seuls actifs de l'UGT Sopra Banking Software lors d'une augmentation du taux d'actualisation supérieure à 1,6 point concomitante à une diminution de 0,5 point du taux de croissance à l'infini, toutes choses étant égales par ailleurs. Pour les autres UGT, les tests supplémentaires de sensibilité aux hypothèses clés menés n'indiqueraient aucune dépréciation.

La norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » impose d'apprécier à chaque date de *reporting* s'il existe un quelconque indice de perte de valeur d'un actif. S'il existe un tel indice, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif.

Une entité doit aussi, même en l'absence d'indice de perte de valeur :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée ;
- effectuer un test de dépréciation du Goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises.

En pratique, la problématique des tests de dépréciation concerne essentiellement les écarts d'acquisition qui constituent l'essentiel de l'actif non courant du bilan consolidé de Sopra Steria Group.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles sont affectés les actifs. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Le Groupe retient une segmentation en unités génératrices de trésorerie homogène avec l'organisation opérationnelle des métiers, le système de pilotage et de reporting et l'information sectorielle (cf. Note 3). Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur comptable et la valeur recouvrable des UGT. La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur (généralement le prix du marché), nette des coûts de cession, et sa valeur d'utilité. Du fait de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » à partir du 1^{er} 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 1^{er} 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	31/12/2020	31/12/2019
Logiciels métiers/Technologies	90,5	48,1	42,4	52,2
Relations clients	215,5	112,4	103,2	112,2
Contrats favorables	0,9	0,8	0,1	0,2
Marques	19,0	3,2	15,9	16,8
Logiciels acquis et autres immobilisations incorporelles	335,7	264,3	71,4	91,4
TOTAL	661,7	428,8	232,9	272,9

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	Valeur nette comptable
31 décembre 2018	498,4	244,9	253,5
Mouvements de périmètre	105,7	68,2	37,4
Actifs incorporels affectés	25,6	-	25,6
Acquisitions	5,8	-	5,8
Cessions – mises au rebut	- 14,2	- 14,0	- 0,3
Autres mouvements	- 0,2	- 2,0	1,8
Écarts de conversion	12,5	6,6	6,0
Dotations aux amortissements	-	56,9	- 56,9
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 aux amortissements	-	67,1	- 67,1
31 DÉCEMBRE 2020	661,7	428,8	232,9

Les actifs incorporels affectés reconnus au titre des nouvelles acquisitions de l'exercice 2020 sont décrits en note 2.1. Ils sont constitués de relations clients pour 18,0 M€ liées à l'acquisition de Sodifrance. En 2019, les acquisitions de SAB et de SFT avaient entraîné la reconnaissance de relations clients pour 8,4 M€, et de logiciels métiers pour 17,2 M€.

Les autres variations sont principalement la résultante des actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, constructions	Agencements, mobiliers et matériels divers	Équipements informatiques	Total
Valeur brute				
31 décembre 2018	34,9	219,8	162,1	416,8
Variations de périmètre	13,1	20,6	12,8	46,4
Acquisitions	0,5	16,9	15,6	33,0
Cessions – mises au rebut	- 0,0	- 2,3	- 7,9	- 10,3
Autres mouvements	0,0	- 10,7	- 38,1	- 48,8
Écarts de conversion	0,5	1,2	2,4	4,2
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
Amortissements				
31 décembre 2018	23,4	130,4	118,3	272,2
Variations de périmètre	2,9	13,2	9,6	25,7
Dotations	2,0	17,5	15,9	35,4
Cessions – mises au rebut	- 0,0	- 2,1	- 7,8	- 9,9
Autres mouvements	- 0,0	- 6,5	- 21,7	- 28,2
Écarts de conversion	0,3	0,7	1,8	2,9
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
Valeur nette				
31 décembre 2018	11,5	89,4	43,8	144,7
31 décembre 2019	20,4	92,3	30,6	143,4
31 DÉCEMBRE 2020	18,7	86,8	26,9	132,5

Les investissements réalisés par le Groupe en immobilisations corporelles (27,8 M€) correspondent principalement à des équipements de bureaux en France et à l'international pour un

montant de 6,9 M€ et à des acquisitions d'équipements informatiques pour un montant de 13,8 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 informatique : 3 à 8 ans ;
- matériels de transport : 4 à 5 ans ;
- mobiliers, matériels de bureau : 4 à 10 ans.

L'amortissement est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

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 2018	-	-	-	-	-
Première application d'IFRS 16	523,5	35,7	37,6	4,0	600,7
Variations de périmètre	52,3	0,3	5,6	0,4	58,6
Acquisitions	56,5	7,8	7,8	0,2	72,2
Cessions – mises au rebut	- 27,6	- 9,3	- 11,4	- 0,7	- 49,0
Autres mouvements	-	-	2,1	-	2,1
Écarts de conversion	4,5	0,2	0,1	0,1	4,9
31 décembre 2019	609,1	34,6	41,8	4,0	689,4
Variations de périmètre	15,2	0,6	-	0,0	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
Amortissements					
31 décembre 2018	-	-	-	-	-
Première application d'IFRS 16	256,5	18,1	21,6	1,9	298,1
Variations de périmètre	13,6	0,2	0,2	0,3	14,3
Dotations	74,4	9,9	10,8	1,2	96,4
Cessions – mises au rebut	- 21,2	- 9,2	- 11,1	- 0,7	- 42,2
Autres mouvements	-	-	0,1	-	0,1
Écarts de conversion	2,1	0,1	0,0	0,1	2,3
31 décembre 2019	325,5	19,0	21,7	2,8	369,1
Variations de périmètre	8,4	0,3	-	0,0	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	- 0,0	- 0,0	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
Valeur nette					
31 décembre 2018	-	-	-	-	-
31 décembre 2019	283,6	15,5	20,1	1,2	320,4
31 DÉCEMBRE 2020	260,7	14,3	13,8	1,5	290,3

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	Ventilation non-courant						
		Courant	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	317,5	91,3	226,2	61,2	44,5	33,1	26,4	60,9

NOTE 10

TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE**10.1. Résultat net des entreprises associées**

(en millions d'euros)	31/12/2020	% de détention 31/12/2020	31/12/2019	% de détention 31/12/2019
Quote-part de résultat d'Axway Software	2,7	32,38 %	1,8	32,57 %
Quote-part de résultat de Holocare	- 0,5	66,67 %	-	-
TOTAL	2,3		1,8	

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 :

(en millions d'euros)	Titres Axway Software		Valeur nette comptable
	Valeur brute	Dépréciations	
31 décembre 2018	195,1	-	195,1
Variations de périmètre	-	-	-
Opérations sur capital	-	-	-
Dividendes versés	- 2,8	-	- 2,8
Résultat net	1,8	-	1,8
Écarts de conversion	0,9	-	0,9
Variation du pourcentage d'intérêts	0,0	-	0,0
Cession	-	-	-
Autres mouvements	0,0	-	0,0
31 décembre 2019	195,0	-	195,0
Variations de périmètre	-	-	-
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

Au 31 décembre 2020, Sopra Steria Group détient une participation de 32,38 %, contre 32,57 % au 31 décembre 2019. 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 2020, aucun événement ou fait n'est venu modifier cette situation.

L'estimation de leur valeur recouvrable est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur de marché (catégorie 1) (*)	186,7	85,7
Valeur de marché nette des coûts de cession	182,9	84,0
Valeur d'utilité	234,2	207,4
Paramètres de calcul des DCF :		
■ Taux d'actualisation	8,6 %	9,5 %
■ Taux de croissance à l'infini	2,2 %	2,0 %
VALEUR RECOUVRABLE	234,2	207,4

(*) 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 2020.

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.

I INFORMATION FINANCIÈRE RÉSUMÉE RELATIVE AU GROUPE AXWAY SOFTWARE

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Actifs non courants	421,7	442,7
Actifs courants	137,8	126,2
Capitaux propres	355,5	362,6
Passifs non courants hors capitaux propres	82,6	75,7
Passifs courants	121,4	130,6
Chiffre d'affaires	297,2	300,0
RÉSULTAT NET	8,5	5,4

Comptabilisation et dépréciation des participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées sont enregistrées initialement à leur coût d'acquisition et leurs valeurs sont ensuite ajustées pour prendre en compte les évolutions de la quote-part du Groupe dans leur actif net. Le solde de cette quote-part apparaît à l'actif du bilan au poste *Titres de participation mis en équivalence*. Sa variation sur l'exercice est indiquée au compte de résultat en *Résultat net des entreprises associées*.

Les titres mis en équivalence constituent un actif unique et doivent être testés pour dépréciation conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

L'écart d'acquisition relatif à une entreprise associée est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence et ne doit pas faire l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée *goodwill* compris.

À chaque date de clôture en présence d'un indice de dépréciation de la participation dans l'entreprise associée, la société mère met

en œuvre un test de dépréciation consistant à comparer la valeur comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable.

Selon la norme IAS 36, la valeur recouvrable d'une participation dans une entreprise associée est le montant le plus élevé entre d'une part, la valeur d'utilité, calculée en fonction des flux de trésorerie futurs, et d'autre part, la juste valeur de la participation, nette des coûts de cession. Si les titres de l'entité associée sont des titres cotés, leur juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente puisqu'il s'agit du prix actuel d'échange de ces titres, en l'absence d'accord ferme de cession.

La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat en *Autres produits et charges opérationnels*.

En cas d'amélioration de la valeur recouvrable des titres mis en équivalence justifiant une reprise de perte de valeur, la totalité de la perte de valeur doit être reprise, y compris la partie relative à l'écart d'acquisition.

NOTE 11

PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

11.1. Provisions courantes et non courantes

(en millions d'euros)	01/01/2020	Variations de périmètre	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres	Écarts de conversion	31/12/2020	Part non courante	Part courante
Litiges	4,1	2,5	1,8	- 0,5	- 0,3	1,9	- 0,0	9,5	7,0	2,5
Pertes sur contrats	0,6	-	0,7	- 1,9	-	2,6	- 0,1	1,9	1,2	0,7
Risques fiscaux autres que l'impôt	40,8	0,9	-	-	- 4,7	-	-	37,0	37,0	-
Restructuration	4,0	-	8,4	- 3,8	- 0,4	-	- 0,0	8,2	2,2	6,0
Charges de remise en état des locaux	8,8	-	2,8	- 0,3	- 1,3	3,0	- 0,4	12,6	10,2	2,4
Autres risques	18,6	24,0	14,5	- 1,8	- 2,0	- 5,9	- 0,7	46,8	31,8	15,0
TOTAL	77,0	27,4	28,3	- 8,4	- 8,7	1,6	- 1,1	116,0	89,4	26,6

Les provisions pour litiges couvrent principalement des litiges prud'homains et des indemnités de départ de collaborateurs (4,6 M€ au 31 décembre 2020, contre 3,1 M€ au 31 décembre 2019), le reste correspondant à des litiges clients majoritairement en France.

Les provisions pour risques fiscaux autres que l'impôt sur le résultat concernent essentiellement les risques relatifs au crédit impôt recherche en France.

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 autres provisions pour risques couvrent essentiellement des risques clients et projets pour 36,3 M€ (dont 2,4 M€ en France, 4,4 M€ au Royaume-Uni, 3,7 M€ en Allemagne et 23,5 M€ sur Sopra Banking Software issus de l'acquisition de Fidor Solutions), des risques contractuels (3,7 M€) et des risques sociaux (4,1 M€).

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 et de l'acquisition de Sodifrance en 2020.

Ils représentent au 31 décembre 2020 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'événements passés et si sa juste valeur peut être estimée de manière fiable, même s'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation.

NOTE 12 FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

12.1. Charges et produits financiers

12.1.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Produits d'intérêts	1,4	2,7
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1,4	2,7
Charges d'intérêts	- 10,4	- 11,4
Résultat des couvertures sur endettement financier brut	- 0,9	- 1,2
Coût de l'endettement financier brut	- 11,3	- 12,6
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 9,9	- 9,9

La baisse de 1,3 M€ des produits financiers résulte de la baisse de l'encours moyen des placements en Inde (29,7 M€ en 2020, contre 37,1 M€ en 2019) et de la baisse des taux de rémunération (3,8 % en 2020 contre 6,2 % en 2019).

Le Coût de l'endettement financier brut à 11,3 M€ est en baisse de 1,3 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 691 M€ en 2020, contre 828 M€ en 2019. Le taux moyen des emprunts après prise en compte des couvertures est de 1,64 % en 2020 (1,52 % en 2019). Cette hausse du taux moyen des emprunts provient d'une part de la baisse des encours de NEU CP et des nouvelles émissions de NEU MTN puis d'autre part de la baisse combinée sur le crédit syndiqué des taux d'intérêt et de l'encours.

12.1.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Gains et pertes de changes	0,5	0,1
Autres produits financiers	0,6	0,9
Charges d'intérêts nettes des dettes sur biens pris en location	- 7,6	- 9,9
Charges d'intérêts nettes sur obligations de retraite	- 4,2	- 6,9
Charges de désactualisation des passifs non courants	- 0,9	- 0,9
Variation de valeur des instruments financiers dérivés	0,7	- 0,0
Plus ou moins value sur actifs financiers cédés	0,0	2,7
Autres charges financières	- 4,4	- 0,5
Total des autres charges financières	- 16,4	- 15,7
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	- 15,4	- 14,7

Les autres charges financières résultent de dépréciations de titres à hauteur de - 3,3 M€.

12.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeurs mobilières de placement	39,4	23,5
Disponibilités	206,1	174,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	245,5	197,5
Concours bancaires courants	- 0,6	- 4,9
TRÉSORERIE NETTE AU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	245,0	192,6

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 245,5 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie (hors concours bancaires courants) au 31 décembre 2020, 148,7 M€ sont détenus par la maison mère et 96,8 M€ par les filiales. Parmi ces dernières, les entités indiennes contribuent à la trésorerie nette à hauteur de 41,5 M€ au 31 décembre 2020 contre 27,1 M€ au 31 décembre 2019.

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	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts obligataires	2,3	249,4	251,7	251,6
Emprunts bancaires	11,9	185,1	197,0	223,5
Autres dettes financières diverses	91,8	130,0	221,8	231,4
Concours bancaires courants	0,6	-	0,6	4,9
Emprunts et dettes financières	106,6	564,5	671,2	711,4
Valeurs mobilières de placement	- 39,4	-	- 39,4	- 23,5
Disponibilités	- 206,1	-	- 206,1	- 174,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 138,9	564,5	425,6	513,9

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 2020, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 96 M€ et 38,4 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée. Par ailleurs, le Groupe dispose de deux financements bancaires bilatéraux non amortissables, l'un tiré de 60 M€ 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 2020. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 110,1 M€ en 2020, contre 268,2 M€ en 2019.

L'encours des NEU CP au 31 décembre 2020 est de 65,0 M€ (120,0 M€ au 31 décembre 2019). Les NEU CP sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

Dans un souci de diversification de ses sources de financement, le Groupe a mis en place en décembre 2017, un programme non garanti de titres négociables à moyen terme NEU MTN dont le montant maximum est de 300 M€. Comme pour le programme de NEU CP, un dossier de présentation financière est disponible sur le site de la Banque de France. Le programme de NEU MTN est rémunéré sur la base de taux fixes ou de taux variables et d'une marge lors de chaque émission et les échéances vont d'un à cinq ans. Au 31 décembre 2020, l'encours des NEU MTN est de 144,0 M€ avec des échéances allant jusqu'à trois ans (99,0 M€ au 31 décembre 2019). L'augmentation de l'encours de NEU MTN correspond à des tombées de 65 M€ et à des nouvelles émissions à hauteur de 110 M€. Les NEU MTN sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

12.4. Instruments financiers inscrits au bilan

	31/12/2020		Ventilation par classe d'instruments financiers					
	Valeur au bilan	Juste valeur	Actifs et passifs à la juste valeur par résultat	Actifs évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global	Prêts, créances et autres dettes	Dettes financières au coût amorti	Instruments dérivés	Autres éléments non considérés comme des instruments financiers
<i>(en millions d'euros)</i>								
Actifs financiers non courants	74,0	74,0	-	19,4	54,2	-	0,3	-
Clients et comptes rattachés	954,6	954,6	-	-	954,6	-	-	-
Autres actifs courants	410,6	410,6	-	-	323,9	-	1,2	85,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	245,5	245,5	245,5	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS	1 684,6	1 684,6	245,5	19,4	1 332,7	-	1,5	85,5
Emprunts et dettes financières – part à long terme	564,5	564,5	-	-	-	564,5	-	-
Autres dettes non courantes	104,1	104,1	-	-	101,7	-	2,4	-
Emprunts et dettes financières – part à court terme	106,6	106,6	-	-	-	106,6	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	278,6	278,6	-	-	278,6	-	-	-
Autres dettes courantes	1 167,1	1 167,1	-	-	1 061,0	-	3,8	102,2
PASSIFS FINANCIERS	2 221,0	2 221,0	-	-	1 441,3	671,2	6,2	102,2

Les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés de couverture sont évalués par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne. Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine.

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. Des instruments de couverture peuvent être mis en place afin de couvrir les risques de fluctuation sur les taux d'intérêts en swappant à taux fixe une partie de la dette financière variable.

Le Groupe a conclu et continue à mettre en œuvre des opérations visant à couvrir son exposition aux risques de change par l'utilisation

d'instruments dérivés, instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques et en raison de la taille significative des activités de production en Inde, Pologne et Tunisie.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période.

Les créances et dettes d'impôt sur les sociétés ne sont pas des instruments financiers.

L'impact au compte de résultat de ces instruments financiers est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Ventilation par catégorie d'instruments				
	Effet en résultat	Juste valeur par résultat	Actifs évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Total des produits d'intérêts	1,4	-	1,4	-	-	-
Total des charges d'intérêts	- 10,4	-	-	-	- 10,4	-
Réévaluation	- 0,9	-	-	-	-	- 0,9
GAINS NETS OU PERTES NETTES	- 9,9	-	1,4	-	- 10,4	- 0,9

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.

En 2020, la crise de la Covid-19 n'a pas eu de conséquences significatives sur la liquidité du Groupe en raison des financements existants et de la génération de trésorerie sur la période. Le Groupe a renouvelé les 65 M€ de NEU MTN à échéance janvier 2020 en les refinançant à hauteur de 110 M€ et n'a pas été impacté de manière significative par la fermeture temporaire en avril 2020 du marché des NEU CP pour les emprunteurs non notés.

Le Groupe vise à diversifier ses sources de financements. Il a lancé en décembre 2017 un programme de NEU MTN de 300 M€ en complément du programme de NEU CP de 700 M€. Par ailleurs des lignes bilatérales (à taux fixe) s'élevaient à un total de 110 M€, avec des échéances situées en 2024. Au 31 décembre 2020, les lignes bilatérales sont utilisées à hauteur de 60 M€.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de lignes de financement de 1 573 M€ qui sont utilisées à hauteur de 29 %.

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 31/12/2020		Utilisation au 31/12/2020		Taux d'utilisation	Taux au Échéance 31/12/2020	
	en M€	en M£	en M€	en M£			
Lignes de financement disponibles							
Emprunt obligataire	250,0	-	250,0	-	100 %	<i>in fine</i> 130 M€ 07/2026 120 M€ 07/2027	1,87 %
Crédit syndiqué							
■ Tranche A	96,0	-	96,0	-	100 %	Amortissable jusqu'en 2023	0,90 %
■ Tranche B		38,4		38,4	100 %	Amortissable jusqu'en 2023	0,93 %
Crédit renouvelable multidevises	900,0		-	-	0 %	<i>in fine</i> 07/2023	
Crédits bilatéraux	110,0		60,0		55 %	2024	0,40 %
Autres	12,9	-	12,9	-	100 %	2021	0,00 %
Découvert	161,5	-	0,5	-	0 %	N/A	0,57 %
Total des lignes autorisées par devises	1 530,4	38,4	419,4	38,4			
TOTAL DES LIGNES AUTORISÉES EN ÉQUIVALENT EUROS	1 573,1		462,1		29 %		1,34 %
Autres financements utilisés							
NEU CP & NEU MTN	N/A	N/A	209,0		N/A	2021 à 2023	0,10 %
Autres			0,1		N/A		N/A
Total des financements par devises			628,4	38,4			
TOTAL DES FINANCEMENTS EN ÉQUIVALENT EUROS			671,2				0,95 %

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 *Dettes financières nettes / 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 2020, le ratio *Dette financière nette / EBITDA pro forma* est respecté, à savoir 1,12 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	106,6	217,1
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	564,5	494,4
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 245,5	- 197,5
Autres garanties financières	-	-
Dette financière nette (y compris garanties financières)	425,6	513,9
EBITDA pro forma	379,4	408,3
RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE/EBITDA PRO FORMA	1,12	1,26

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 2020, le ratio *EBITDA pro forma / Coût de l'endettement financier net* est respecté, à savoir 38,27 au regard du *covenant* de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
EBITDA pro forma	379,4	408,3
Coût de l'endettement financier net	9,9	9,9
RATIO EBITDA PRO FORMA/ COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	38,27	41,35

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 2020, 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	251,7	277,7	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	254,8
Emprunts bancaires	197,0	205,7	14,6	14,1	117,0	60,0	-	-
NEU CP & MTN	209,0	210,3	79,4	70,5	60,4	-	-	-
Autres dettes financières diverses	12,8	12,9	12,9	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	0,6	0,6	0,6	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières	671,2	707,2	112,0	89,2	182,0	64,6	4,6	254,8
Valeurs mobilières de placement	- 39,4	- 39,4	- 39,4	-	-	-	-	-
Disponibilités	- 206,1	- 206,1	- 206,1	-	-	-	-	-
ENDETTEMENT FINANCIER NET CONSOLIDÉ	425,6	461,7	- 133,5	89,2	182,0	64,6	4,6	254,8

Au 31 décembre 2020, la répartition par nature et devise de l'endettement brut du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Devises d'origine			Total
	Euro	Livre Sterling	Autres	
Emprunt obligataire	251,7	-	-	251,7
Emprunts auprès établissements de crédit	146,1	39,0	-	185,1
Emprunts auprès établissements de crédit – part < 1 an	8,4	3,6	-	11,9
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	209,0	-	-	209,0
Autres dettes financières diverses	12,8	-	-	12,8
Concours bancaires (trésorerie passive)	0,5	-	-	0,5
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	628,5	42,6	-	671,2

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement du Groupe se décompose de la façon suivante au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	Placements court terme	Avance de fonds contrat de liquidité	Total du portefeuille de valeurs mobilières
Position à l'actif	39,3	2,0	41,2
POSITION NETTE GLOBALE	39,3	2,0	41,2

Les placements court terme sont gérés par la Direction des Affaires Financières du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

À taux de change constant par rapport au 31 décembre 2020 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 0,2 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 des Affaires Financières du Groupe.

Les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées par l'intermédiaire de la société mère Sopra Steria Group.

Suite à la mise en place en juillet 2019 d'un financement EUROPP à taux fixe de 250 M€ à 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 :

(en millions d'euros)	Justes valeurs				Notionnel*	Échéances		
	31/12/2020					< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant				
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	0,2	0,0	0,4	0,5	275,0	125,0	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	-	-	0,1	-	50,0	50,0	-	-
TOTAL COUVERTURE RISQUE DE TAUX	0,2	0,0	0,4	0,5	325,0	175,0	150,0	-

* Hors notionnel Swaption

La revalorisation en capitaux propres de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres éléments du résultat global*.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de taux se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeurs au bilan				Variations de juste valeur				
	31/12/2019	Variations de juste valeur	Variation périmètre	Autres variations	31/12/2020	Impact en capitaux propres	Impact sur le résultat		
							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	- 1,0	0,3	-	-	- 0,7	0,2	0,0	- 0,0	-
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	- 0,2	0,1	-	-	- 0,1	-	-	-	0,1
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT	- 1,2	0,4	-	-	- 0,8	0,2	0,0	- 0,0	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 2020 est la suivante :

(en millions d'euros)	- 50 bp		+ 50 bp	
	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)
Swaps de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	-	-
Swaps de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-
Swaps non éligibles à la comptabilité de couverture	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 0,2	- 0,0	0,7	0,0
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture	-	- 0,0	-	0,0
TOTAL	- 0,2	0,0	0,7	0,0
Soit	- 0,2		0,7	

Le total des dettes financières brutes soumises à un risque de taux d'intérêt s'élève à 311,2 M€. Les contrats de couverture de taux existant au 31 décembre 2020 permettent de réduire cette exposition à un montant de 36,2 M€.

L'exposition résiduelle du Groupe au risque de taux est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux	31/12/2020	Moins d'1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
Disponibilités	Taux variable	41,2	41,2	-	-	-	-	-
	Taux variable	204,3	204,3	-	-	-	-	-
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
	Taux variable	245,5	245,5	-	-	-	-	-
Actifs financiers	Total actifs financiers	245,5	245,5	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires	Taux fixe	- 251,7	- 2,2	0,1	0,1	0,1	0,1	- 249,9
Emprunts bancaires	Taux variable	- 136,7	- 10,7	- 10,7	- 115,2	-	-	-
Emprunts bancaires	Taux fixe	- 60,3	- 0,3	-	-	- 60,0	-	-
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	Taux variable	- 174,0	- 79,0	- 70,0	- 25,0	-	-	-
NEU CP (Billets de trésorerie) & MTN	Taux fixe	- 35,0	-	- 35,0	-	-	-	-
	Taux fixe	- 12,9	- 12,9	-	-	-	-	-
Autres dettes financières	Taux variable	-	-	-	-	-	-	-
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	Taux variable	- 0,6	- 0,6	-	-	-	-	-
	Taux fixe	- 359,9	- 15,4	0,1	- 34,9	- 59,9	0,1	- 249,9
	Taux variable	- 311,2	- 90,3	- 80,7	- 140,2	-	-	-
Passifs financiers (exposition brute avant couverture)	Total passifs financiers	- 671,2	- 105,7	- 80,7	- 175,1	- 59,9	0,1	- 249,9
	TAUX FIXE	- 359,9	- 15,4	0,1	- 34,9	- 59,9	0,1	- 249,9
EXPOSITION NETTE AVANT COUVERTURE	TAUX VARIABLE	- 65,7	155,2	- 80,7	- 140,2	-	-	-
	Swaps payeurs de taux fixe en Euros	-	-	-	-	-	-	-
	Swaps payeurs de taux fixe en devises	-	-	-	-	-	-	-
Instrument de couverture de taux	Options payeurs de taux fixe	275,0	125,0	-	75,0	75,0	-	-
EXPOSITION BRUTE APRÈS COUVERTURE	TAUX FIXE	- 634,9	- 140,4	0,1	- 109,9	- 134,9	0,1	-
	TAUX VARIABLE	- 36,2	34,7	- 80,7	- 65,2	75,0	-	-
EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	TAUX FIXE	- 634,9	- 140,4	0,1	- 109,9	- 134,9	0,1	-
	TAUX VARIABLE	209,3	280,2	- 80,7	- 65,2	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 bilanciaux trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Les couvertures sont effectuées sous contrôle de la Direction des Affaires Financières du Groupe en utilisant des instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang, membres du pool bancaire.

La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Enfin, la structure de l'endettement financier du Groupe, dont une partie est tirée en livre sterling, constitue une couverture naturelle, bien que partielle, contre le risque de conversion sur la situation nette, constatée directement au bilan. De la même façon, lors de l'acquisition de Kentor en Suède, le Groupe a pris une couverture en SEK pour couvrir les besoins de financement de cette entité.

La valeur des instruments de couverture de change se présente de la façon suivante au bilan, accompagnée de l'information sur les notionnels couverts :

	Justes valeurs				Notionnel	Échéances		
	31/12/2020					< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant				
<i>(en millions d'euros)</i>								
Couverture de juste valeur								
Contrats de change à terme	-	0,8	-	2,1	74,5	74,5	-	-
Options de change	-	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de flux futurs								
Contrats de change à terme	0,1	0,4	1,9	0,9	131,2	44,2	87,0	-
Options de change	-	0,0	0,1	0,2	17,3	12,3	5,0	-
Instruments non qualifiés de couverture *	-	0,0	0,0	0,0	8,1	6,4	1,8	-
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE CHANGE	0,1	1,2	2,0	3,3	231,1	137,3	93,7	-

* Le groupe couvre le risque transactionnel de change mais choisit dans certains cas de ne pas appliquer le traitement comptable de couverture.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges opérationnels courants*, à l'exception de la valeur temps et de l'impact des instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture classés en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de change se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeurs au bilan				31/12/2020	Variations de justes valeurs			
	31/12/2019	Variation de juste valeur	Variation périmètre	Autres Variations		Impact sur le résultat			
						Impact en capitaux propres	Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	Couvertures de juste valeur	Trading
Couverture de juste valeur									
Contrats de change à terme	4,4	- 5,8	-	-	- 1,3	-	-	- 5,8	-
Options de change	0,2	- 0,2	-	-	- 0,0	-	-	- 0,2	-
Couverture de flux futurs									
Contrats de change à terme	1,1	- 3,4	-	-	- 2,3	- 3,4	-	-	-
Options de change	0,1	- 0,9	-	1,0	0,3	- 0,5	-	- 0,3	-
Instruments non qualifiés de couverture									
	0,0	0,5	-	- 0,6	- 0,1	-	-	-	0,5
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT									
	5,9	- 9,7	-	0,4	- 3,4	- 3,9	-	- 6,3	0,5

L'exposition au risque de change est la suivante :

I TRANSACTIONS COMMERCIALES

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	30,8	0,0	50,8	0,0	1,0	4,8	0,0	3,5	90,9
Passifs	1,1	0,0	14,9	0,0	7,4	5,1	0,0	14,6	43,1
Engagements en devises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Position nette avant couverture	29,7	0,0	35,9	0,0	- 6,4	- 0,3	0,0	- 11,2	47,8
Instruments financiers de couverture	67,7	15,3	64,5	0,0	- 11,7	- 3,3	0,0	- 53,6	78,9
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 38,0	- 15,3	- 28,6	0,0	5,3	3,0	0,0	42,4	- 31,1

I FINANCEMENTS Y COMPRIS COMPTE COURANT

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	187,8	61,2	0,0	41,5	0,2	0,2	0,2	30,4	321,6
Passifs	- 0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	21,4	6,2	36,6
Engagements en devises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Position nette avant couverture	187,9	61,2	0,0	41,5	0,2	- 8,8	- 21,2	24,2	284,9
Instrument financiers de couverture *	284,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	- 19,1	0,0	265,4
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 96,6	61,2	0,0	41,5	0,2	- 8,8	- 2,2	24,2	19,6

* Couverture d'actif net en devise.

I TOTAL (POSITIONS COMMERCIALES + FINANCEMENTS)

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Actifs	218,6	61,2	50,8	41,5	1,2	5,0	0,2	33,9	412,4
Passifs	1,1	0,0	14,9	0,0	7,4	14,1	21,4	20,8	79,7
Engagements en devises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Position nette avant couverture	217,6	61,2	35,9	41,5	- 6,2	- 9,1	- 21,2	13,0	332,7
Instrument financiers de couverture	352,1	15,3	64,5	0,0	- 11,7	- 3,3	- 19,1	- 53,6	344,2
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 134,6	45,9	- 28,6	41,5	5,5	- 5,9	- 2,2	66,6	- 11,5

I ANALYSE DE SENSIBILITÉ

(en millions d'euros)	GBP	NOK	EURO	INR	TND	USD	SEK	Autres	Total
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	
IMPACT NET RÉSULTAT	0,2	- 0,0	0,5	-	- 0,3	0,1	0,0	0,4	0,9
IMPACT CAPITAUX PROPRES	- 6,9	2,3	- 1,9	2,1	0,6	- 0,4	- 0,1	2,9	- 1,5

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 2020, la valeur des actions propres s'élève à 41,1 M€.

Eu égard au nombre limité d'actions autodétenues (1,51 % 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)	31/12/2019	Encaissements/ (Décaissements)	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Emprunts obligataires hors intérêts courus	250,0	- 5,0	5,0	-	-	250,0
Emprunts bancaires hors intérêts courus	225,6	- 33,2	9,5	- 2,8	- 0,4	198,8
Autres dettes financières diverses hors comptes courants et intérêts courus	231,4	- 15,5	7,0	- 1,5	0,4	221,8
Emprunts et dettes financières au tableau des flux de trésorerie	707,0	- 53,7	21,5	- 4,3	-	670,6
Comptes-courants	- 0,0	0,1	0,0	- 0,1	- 0,0	- 0,0
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	- 0,5	0,7	- 0,2	-	-	0,0
Emprunts et dettes financières hors concours bancaires courants	706,5	- 52,9	21,4	- 4,4	- 0,0	670,6
Concours bancaires courants	- 4,9	14,8	- 0,1	- 10,4	-	- 0,6
Valeurs mobilières de placement	23,5	19,2	0,2	- 3,5	-	39,4
Disponibilités	174,0	- 4,1	27,1	9,1	0,0	206,1
Trésorerie nette au tableau des flux de trésorerie	192,6	30,0	27,2	- 4,8	0,0	245,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET	513,9	- 82,9	- 5,8	0,4	- 0,0	425,6
Soit une variation de l'endettement financier net			- 88,3			

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 162 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat opérationnel d'activité	300,2	354,3
Amortissements et provisions (hors actifs incorporels affectés)	187,4	159,3
EBITDA	487,6	513,6
Éléments non cash	7,3	- 3,9
Impôts versés	- 82,9	- 81,0
Dépréciations sur actifs circulants	- 0,6	0,9
Variation du BFR opérationnel courant	72,5	25,3
Coûts non récurrents y compris coûts de réorganisation et restructurations	- 82,2	- 32,7
Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	401,7	422,2
Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels	- 53,6	- 49,8
Encaissements liés aux cessions d'actifs corporels et incorporels	0,4	0,1
Variations liées aux opérations d'investissement en biens corporels et incorporels	- 53,2	- 49,7
Loyers décaissés	- 109,4	- 109,8
Intérêts financiers nets (hors intérêts liés aux dettes sur biens pris en location)	- 10,0	- 9,3
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 25,5	- 24,1
Flux net de trésorerie disponible	203,5	229,3
Incidence des variations de périmètre	- 97,5	- 89,5
Incidence des décaissements sur immobilisations financières	- 3,5	- 7,4
Incidence des encaissements sur immobilisations financières	1,5	4,7
Dividendes versés	- 4,3	- 39,9
Dividendes reçus	0,0	2,9
Augmentations de capital	- 0,0	- 0,0
Rachats et reventes d'actions propres	- 10,9	- 2,8
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-	-
Flux net de trésorerie	88,8	97,4
Incidence des variations de change	- 0,4	- 7,3
Incidence des changements de méthodes comptables (IFRS 16)	-	16,9
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	88,4	107,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie – ouverture	192,6	159,8
Emprunts et dettes financières (part non courante) – ouverture	- 494,4	- 338,3
Emprunts et dettes financières (part courante) – ouverture	- 212,2	- 442,4
Endettement financier net à l'ouverture	- 513,9	- 620,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie – clôture	245,0	192,6
Emprunts et dettes financières (part non courante) – clôture	- 564,5	- 494,4
Emprunts et dettes financières (part courante) – clôture	- 106,1	- 212,2
Endettement financier net à la clôture	- 425,6	- 513,9
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	88,3	107,0

Le *Flux net de trésorerie disponible* s'est élevé à 203,5 M€ (229,3 M€ en 2019). 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 de la gestion du besoin en fonds de roulement et malgré une augmentation des

décaissements des coûts non récurrents (y compris coûts de réorganisations et de restructurations) marqués par les effets de la crise due à la pandémie de la Covid-19 et par les impacts causés par la cyberattaque subie le 21 octobre dernier par le Groupe (cf. Note 4.2.3.).

Les décaissements liés aux acquisitions de sociétés, inscrits dans la ligne *Incidence des variations de périmètre*, sont stables et s'élèvent à 97,5 M€. Ceux intervenus en 2020 sont décrits en note 2.1. et se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Coût des acquisitions décaissé (hors compléments de prix)	- 103,4	- 95,8
Endettement net/Trésorerie nette des sociétés acquises	5,9	- 0,6
Compléments de prix	-	- 1,9
Prix de cession des titres consolidés	-	4,4
Trésorerie cédée/Sortie de périmètre	- 0,0	4,3
TOTAL	- 97,5	- 89,5

En 2020, ils comprennent principalement les acquisitions de Sodifrance, de Fidor Solutions et l'exercice de l'option de vente sur les titres SAB.

En 2019, ils prenaient en compte les acquisitions de SAB, Sopra Financial Technology GmbH et de NeoSpheres et des compléments de prix sur de précédentes acquisitions, Apak et O.R. System. À

l'inverse, la cession de Sopra Steria Recruitment Ltd avait un effet positif de 8,7 M€.

Ainsi, par ces effets, la dette financière nette au 31/12/2020 a diminué pour s'établir à 425,6 M€ à comparer à 513,9 M€ au 31 décembre 2019.

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)	31/12/2020	31/12/2019	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	36,7	25,2	11,5	- 1,9	13,3	- 0,3	18,0	4,3
■ Autres prêts et créances	36,4	23,0	13,3	-	13,3	- 0,3	18,0	4,3
■ Autres actifs financiers non courants	0,3	2,2	- 1,9	- 1,9	-	-	-	-
Actif non courant	36,7	25,2	11,5	- 1,9	13,3	- 0,3	18,0	4,3
Clients et comptes rattachés	954,6	1 074,3	- 119,7	-	- 119,7	- 12,2	- 3,0	104,6
■ Créances clients	607,6	737,7	- 130,1	-	- 130,1	- 6,4	11,4	135,1
■ Facture à établir	346,9	336,6	10,4	-	10,4	- 5,8	- 14,3	- 30,5
Autres créances courantes	410,6	348,3	62,2	- 28,7	90,9	- 3,7	12,2	- 82,4
Actif courant	1 365,1	1 422,6	- 57,5	- 28,7	- 28,8	- 15,9	9,2	22,1
TOTAL ACTIF	1 401,8	1 447,8	- 46,0	- 30,6	- 15,4	- 16,2	27,2	26,4
Engagements retraite et assimilés – Passif	- 10,2	- 10,2	0,0	-	0,0	0,6	- 1,5	- 0,9
■ Autres avantages à long terme	- 10,2	- 10,2	0,0	-	0,0	0,6	- 1,5	- 0,9
Autres dettes non courantes	- 104,1	- 112,2	8,1	- 1,4	9,4	4,9	4,5	- 0,0
Passif non courant	- 114,3	- 122,4	8,1	- 1,4	9,4	5,5	3,1	- 0,9
Fournisseurs	- 278,6	- 286,3	7,7	1,7	6,0	- 2,3	2,9	- 5,4
Avances et acomptes reçus sur commandes	- 22,3	- 5,5	- 16,8	-	- 16,8	0,1	- 0,0	16,9
Produits constatés d'avance sur projets clients	- 328,2	- 296,6	- 31,6	-	- 31,6	4,8	0,3	36,6
Autres dettes courantes	- 816,6	- 918,8	102,2	22,7	79,5	7,7	41,2	- 30,6
Passif courant	- 1 445,7	- 1 507,2	61,5	24,4	37,1	10,2	44,4	17,5
TOTAL PASSIF	- 1 560,0	- 1 629,6	69,6	23,0	46,5	15,7	47,4	16,6
TOTAL BFR	- 158,2	- 181,8	23,6	- 7,5	31,1	- 0,5	74,6	43,0

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 162 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 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 161.

14.1.1. Évolution du capital social

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2020 à 20 547 701 comme au 31 décembre 2019. 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 2020, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 36,2 M€ et est constituée de 310 525 actions, dont 263 713 détenues par des trusts anglais inclus dans le périmètre de consolidation et de 46 812 actions acquises par Sopra Steria Group, 5 400 dans le cadre du contrat de liquidité, le reste pour pouvoir servir les éventuels paiements fondés en actions. Cette valeur inclut également, pour 3,5 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).

Au 31 décembre 2020, les réserves de conversion se décomposent par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Franc suisse	8,0	7,9
Livre sterling	- 80,7	- 49,6
Roupie indienne	- 0,4	2,6
Couronne norvégienne	- 23,6	- 18,0
Zloty polonais	- 0,6	- 0,2
Dollar de Singapour	0,1	0,5
Dinar tunisien	- 1,9	- 1,7
Dollar américain	0,4	- 0,0
Autres devises	- 10,2	1,3
RÉSERVES DE CONVERSION (PART DU GROUPE)	- 108,9	- 57,2

Les autres devises comprennent principalement les réserves de conversion portées par les entreprises associées, essentiellement Axway Software à hauteur de 1,7 M€ (8,3 M€ au 31 décembre 2019).

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

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

Le Conseil d'administration du 9 avril 2020 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 9 juin 2020 de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2019. Cette dernière a approuvé cette résolution.

Le dividende versé au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 s'élevait à 38,0 M€, soit 1,85 € par action.

14.1.4. Réserves de conversion

Conformément aux principes décrits en 1.4.2. §b, les réserves de conversion comprennent les différences de conversion entre monnaies fonctionnelles des entités du Groupe et monnaie de présentation et les effets des couvertures des investissements nets dans des activités à l'étranger. Leurs variations sont reconnues dans les *Autres éléments du résultat global*. Ces réserves de conversion varient également en fonction des mouvements de cession des activités à l'étranger.

50 % et 75 %. Elles sont aussi liées aux entités du groupe Galitt acquis en 2017 et 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.

De la même façon, le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires de Galitt leurs titres par une promesse d'achat.

Du fait du traitement comptable du droit de vente accordé sur les titres SSCL et Galitt, le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle au bilan concerne pour l'essentiel la part du ministère de la

Santé britannique dans l'actif net de NHS SBS, soit 29,8 M€ et la part des banques du réseau coopératif allemand Sparda dans Sopra Financial Technology GmbH, soit 17,8 M€.

Au compte de résultat, les parts des intérêts ne conférant pas le contrôle représentent principalement 5,7 M€ pour SSCL, 2,9 M€ pour NHS SBS et 3,5 M€ pour Sopra Financial Technology GmbH.

Les informations financières résumées de SSCL, NHS SBS, Galitt et Sopra Financial Technology GmbH sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2020			
	SSCL	NHS SBS	Galitt	SFT
Actif non courant	13,7	30,1	41,5	112,6
Actif courant	161,2	70,6	9,2	18,2
Passif non courant	3,0	22,3	5,8	51,8
Passif courant	65,8	18,8	- 11,9	34,2
Chiffre d'affaires	246,3	93,0	33,1	204,9
RÉSULTAT NET	22,8	5,9	0,7	7,0

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 2020	Exercice 2019
Résultat net – part du Groupe en millions d'euros (a)	106,8	160,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (b)	20 547 701	20 547 701
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (c)	294 209	313 075
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) = (b) - (c)	20 253 492	20 234 626
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION EN EUROS (A/D)	5,27	7,92

	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net – part du Groupe en millions d'euros (a)	106,8	160,3
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d)	20 253 492	20 234 626
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (e)	68 951	116 462
Nombre moyen pondéré de titres de capitaux propres théorique (f) = (d) + (e)	20 322 443	20 351 088
RÉSULTAT DILUE PAR ACTION EN EUROS (A/F)	5,25	7,88

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)

	31/12/2020	31/12/2019
Transactions de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software		
Ventes de biens et services	0,1	0,4
Achats de biens et services	- 3,2	- 1,5
Créances opérationnelles	-	0,2
Dettes opérationnelles	- 1,0	- 0,8
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
Transactions des filiales de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software		
Ventes de biens et services	7,6	6,1
Achats de biens et services	- 4,3	- 3,8
Créances opérationnelles	1,5	0,9
Dettes opérationnelles	- 2,3	- 0,7
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	- 1,2	- 1,6
Créances opérationnelles	0,1	0,1
Dettes opérationnelles	- 0,4	- 0,1
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-

15.2. Filiales et participations

Les transactions et soldes entre Sopra Steria Group et ses filiales sont totalement éliminés en consolidation, toutes ces filiales étant consolidées par intégration globale.

Les participations non consolidées sont toutes regroupées dans le poste *Titres non consolidés* (cf. Note 7.1.1).

NOTE 16 ENGAGEMENTS HORS BILAN

16.1. Engagements donnés liés à l'activité courante

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Cautions bancaires pour garantie de bonne fin sur projets	18,6	26,6
Autres garanties	8,1	11,5
TOTAL	26,7	38,1

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 18,6 M€ au 31 décembre 2020 (26,6 M€ au 31 décembre 2019). 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 2020. Leur montant s'élève à 90,4 M€ au 31 décembre 2020. Il n'en existait pas au 31 décembre 2019.

16.2. Engagements reçus

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Lignes de crédit non utilisées	950,0	950,0
Concours bancaires courants non utilisés	161,0	157,1
Autres engagements reçus	4,5	4,5
TOTAL	1 115,4	1 111,6

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

Aucun évènement n'est intervenu postérieurement à la clôture de l'exercice 2020.

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
2MoRO Inc.	Canada	37,00 %	37,00 %	NC
Tecfit	France	88,13 %	88,13 %	IG
Galitt	France	99,07 %	87,31 %	IG
Sodifrance SA	France	100,00 %	100,00 %	IG
HP2M SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Stratég'e.Boss SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sodifrance-Isis SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Soft-Maint SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Anteo Consulting SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Anteo e-Business Solutions SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Mia Software SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Apprentissage Professionnel Informatique	France	100,00 %	100,00 %	IG
Soft-Maint Tunisie	Tunisie	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
Druid Group Ltd	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
OSI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria BSP Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
NHS Shared Employee Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	75,50 %	IG
NHS Shared Business Services Ltd	Royaume-Uni	50,00 %	50,00 %	IG
Steria UK Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria UK Corporate Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Shared Services Connected Ltd SSCL	Royaume-Uni	75,00 %	75,00 %	IG
First Banking Systems	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FirthSolutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Academy Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Kernel Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
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
Zansa Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
CX Partners	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
Xansa Inc.	Canada	100,00 %	100,00 %	IG
Autre Europe				
Sopra Steria SE	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
ISS Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
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
The Solid Group	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Sweden AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor Holding AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor (oooo)	Russie	100,00 %	100,00 %	IG
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

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Sopra Banking Software Netherlands BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Solutions Private Ltd	Inde	99,90 %	99,90 %	IG
Sopra Banking Software Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Beijing Sopra Science and Technology Ltd	Chine	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Morocco	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
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	France	100,00 %	100,00 %	IG
SAMIC	Monaco	99,60 %	99,60 %	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
Fidor Solutions AG	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Fidor FZCO	Emirats arabes unis	100,00 %	100,00 %	IG
Fidor Solutions Apac Pte Ltd	Singapour	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
AXWAY	France	32,38 %	32,38 %	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

(en millions d'euros HT)	Réseau Mazars		Réseau Nexia	
	2020	2019	2020	2019
Certification des comptes individuels et consolidés				
Sopra Steria Group	0,5	0,5	0,3	0,3
Filiales intégrées globalement	1,6	1,3	0,7	0,6
Sous-total	2,1	1,9	1,0	0,9
Services autres que la certification des comptes *				
Sopra Steria Group	0,1	0,3	0,0	0,0
Filiales intégrées globalement	0,1	0,1	0,1	0,1
Sous-total	0,2	0,4	0,1	0,1
TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	2,3	2,2	1,1	1,0

* Ces prestations concernent pour l'essentiel des prestations rendues lors de l'acquisition d'entités ("due diligence").

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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 1^{er} janvier 2020 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 2020, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 4,3 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 2020, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 1 843,2 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe, soit 40,6 % 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

Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la crise liée à la COVID-19 a eu des effets sur les estimations que le Groupe utilise pour évaluer certains actifs et passifs. En particulier, cela est principalement pertinent et structurant pour les hypothèses et estimations servant à l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition.

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, ainsi que des estimations de retour à une situation d'activité et de rentabilité d'avant crise liée à la COVID-19. 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 intégrant les effets de la crise COVID-19 et des estimations de retour à une situation d'activité et de rentabilité d'avant crise en lien avec les données opérationnelles, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe et notamment du contexte d'incertitude liée à la crise de la COVID-19, 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 2020, la valeur nette des titres de participation mis en équivalence s'élève à 193,4 millions d'euros dans les comptes consolidés du groupe, soit 4,3 % du total de l'actif. Ces titres correspondent à la participation du Groupe dans la Société Axway Software.

Comme exposé à la note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés, des tests de dépréciation sont mis en œuvre à chaque indice de perte de valeur et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice. Ils consistent à comparer la valeur nette comptable des titres de participation mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, qui représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

- les titres d'Axway Software étant cotés, leur juste valeur nette des coûts de cession correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente ;
- pour la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation mis en équivalence, la Direction applique principalement la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) qui implique l'utilisation d'hypothèses structurantes relatives à chaque catégorie d'actif, telles que, notamment, le taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation qui s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des titres mis en équivalence est inférieure à la valeur nette comptable.

La détermination de la valeur recouvrable des titres de participation mis en équivalence repose très largement sur le jugement de la Direction, s'agissant notamment du taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie et du taux d'actualisation qui leur est appliqué. Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation mis en équivalence et la mise en œuvre des tests de dépréciation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses de détermination des flux de trésorerie futurs en lien avec les données opérationnelles, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe, et leur cohérence avec les dernières estimations présentées au Conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la cohérence du taux de croissance à l'infini et du coût moyen unitaire pondéré du capital dans toutes leurs composantes ;
- analyser la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons vérifié que la note 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

ENGAGEMENTS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

(Note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent principalement les engagements du Groupe vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière en France, des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni, en Allemagne et dans d'autres pays d'Europe (Belgique, Norvège). La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2020 s'élève à 390,4 millions d'euros.

Le passif net représenté par les engagements de retraite et avantages assimilés est calculé à la date de clôture des comptes sur la base des dernières évaluations disponibles. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la juste valeur s'élève à 1 717,8 millions d'euros, le passif net au 31 décembre 2020 s'établit à 380,1 millions d'euros. Les actifs de couverture les plus importants concernent le Royaume-Uni et la France.

L'évaluation des passifs et actifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, et les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du Groupe.

Étant donné les montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture ainsi que la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré ce type d'engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi mis en place par le Groupe. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée en procédant à :

- l'appréciation des taux d'actualisation et d'inflation afin d'évaluer leur cohérence avec les conditions de marché ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité, pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- l'examen des calculs préparés par les actuaires externes du Groupe.

Concernant les actifs de couverture dédiés, nous avons également apprécié si les hypothèses retenues par la Direction pour l'évaluation de ces actifs et la documentation apportée par la Direction pour justifier la comptabilisation d'un actif de couverture net étaient appropriées.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

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 l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2000 pour le cabinet Mazars et par l'Assemblée générale du 30 juin 1986 pour le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia.

Au 31 décembre 2020 le cabinet Mazars était dans la 21^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia était dans la 35^e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 21 et 31 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 04 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

ACA Nexia
Olivier Juramie

Mazars
Bruno Pouget

6. Comptes annuels 2020 de la société mère

Compte de résultat	230
Bilan	231
Tableau de flux de trésorerie	232
1. Description de la Société	233
2. Faits majeurs	233
2.1. Impact de la crise liée à la Covid-19	233
2.2. Impact lié à la cyberattaque	233
2.3. Acquisition du groupe SODIFRANCE	233
3. Principes comptables	234
4. Notes relatives au compte de résultat	234
4.1. Produits d'exploitation	234
4.2. Charges et avantages au personnel	236
4.3. Résultat financier	237
4.4. Résultat exceptionnel	238
4.5. Impôts sur les bénéfices	238
5. Notes relatives au bilan	240
5.1. Actif immobilisé	240
5.2. Autres éléments d'actif	244
5.3. Capitaux propres	246
5.4. Provisions pour risques et charges	246
5.5. Autres éléments de passif	248
5.6. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice	252
6. Autres informations	254
6.1. Informations concernant le crédit-bail	254
6.2. Engagements hors bilan	254
6.3. Faits exceptionnels et litiges	255
6.4. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	255
6.5. Tableau des cinq derniers exercices	256
6.6. Échéanciers des dettes fournisseurs et des créances clients	257
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	258
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	262

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Chiffre d'affaires net	4.1.1	1 512 781	1 651 461
Autres produits d'exploitation		61 500	56 830
Produits d'exploitation		1 574 281	1 708 291
Achats consommés		550 186	602 261
Charges de personnel		901 396	922 005
Autres charges d'exploitation		3 319	7 348
Impôts et taxes		36 709	35 269
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		24 239	35 017
Charges d'exploitation		1 515 849	1 601 901
Résultat d'exploitation		58 432	106 390
Charges et produits financiers	4.3	60 667	43 006
Résultat courant avant impôts		119 099	149 396
Charges et produits exceptionnels	4.4	5 455	647
Participation et intéressement des salariés	4.2.1	- 3 112	- 17 678
Impôts sur les résultats	4.5	20 835	14 713
RÉSULTAT NET		142 276	147 078

Bilan

I ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	Valeurs brutes	Amortissements/ Dépréciations	2020	2019
Immobilisations incorporelles	5.1.1	222 745	102 366	120 379	122 692
Immobilisations corporelles	5.1.2	151 714	99 651	52 063	56 615
Immobilisations financières	5.1.3	1 996 749	15 925	1 980 824	1 955 777
Actif immobilisé		2 371 208	217 942	2 153 266	2 135 083
Stocks et en-cours	5.2.1	3 086	-	3 086	3 882
Clients et comptes rattachés	5.2.2	332 211	217	331 994	412 745
Autres créances et comptes de régularisation	5.2.3	469 887	47	469 840	310 287
Disponibilités		165 014	-	165 014	150 658
Actif circulant		970 198	264	969 934	877 573
Frais d'émission d'emprunt	5.2.5	565	-	565	654
Écart de conversion actif	5.2.5	127	-	127	3 469
TOTAL DE L'ACTIF		3 342 099	218 206	3 123 892	3 016 779

I PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2020	2019
Capital		20 548	20 548
Primes		531 477	531 477
Réserves		585 567	438 489
Résultat		142 276	147 078
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	5.3	1 279 867	1 137 592
Provisions	5.4	121 432	128 160
Emprunts et dettes financières	5.5.1	872 608	918 804
Fournisseurs et comptes rattachés	5.5.3	121 233	145 291
Dettes fiscales et sociales	5.5.4	286 753	314 404
Autres dettes et comptes de régularisation	5.5.5	435 253	366 543
Dettes		1 715 847	1 745 042
Écart de conversion passif	5.5.7	6 746	5 985
TOTAL DU PASSIF		3 123 892	3 016 779

Tableau de flux de trésorerie

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Résultat de l'exercice		142 276	147 078
Éléments non monétaires sans incidence sur la trésorerie			
■ Amortissements des immobilisations (corporelles, incorporelles et financières)	5.1	17 061	12 511
■ Plus et moins- values sur cessions d'actifs		-	- 2 675
Variation du besoin en fonds de roulement			
■ Variations des provisions et autres éléments non monétaires		- 6 706	5 365
■ Variation des stocks		796	763
■ Variation des créances clients		80 816	- 88 481
■ Variation des autres créances (hors créances sur cession d'actif)		- 65 433	- 21 485
■ Variation des dettes fournisseurs (hors dettes sur achat d'actif)		- 24 080	7 972
■ Variation des autres dettes		- 25 894	23 942
Flux net de trésorerie généré par l'activité		118 836	84 990
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.1.1 et 5.1.2	- 6 252	- 8 345
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations		- 708	433
Produits de cession d'actifs corporels et incorporels		-	-
Acquisition de titres immobilisés	5.1.3	- 63 671	- 37 024
Variation des dettes sur titres	5.5.5	1 965	9 350
Produits de cession des titres de participation		3 917	4 260
Variation des autres immobilisations financières		- 4 614	1 777
Flux net de trésorerie affecté aux opérations d'investissement		- 69 363	- 29 549
Émission d'emprunts à long terme	5.5.1	110 018	250 000
Remboursement d'emprunts à long terme	5.5.1	- 90 635	- 204 223
Augmentation/diminution des emprunts à court terme	5.5.1	- 55 000	- 40 677
Variation de capital	5.3.1	-	-
Dividendes versés	5.3.1	-	- 37 953
Variation des comptes courants Groupe et des comptes de trésorerie liés au <i>cashpool notionel</i>		- 38 202	8 979
Variation des créances financières à long terme	5.1.3	37 668	12 556
Flux net de trésorerie affecté aux opérations de financement		- 36 151	- 11 317
Variation nette de trésorerie (hors comptes de trésorerie liés au <i>cashpool notionel</i>)		13 322	44 123
Trésorerie à l'ouverture (hors comptes de trésorerie liés au <i>cashpool notionel</i>)		132 458	88 335
Trésorerie à la clôture (hors comptes de trésorerie liés au <i>cashpool notionel</i>)		145 780	132 458

1. Description de la Société

Sopra Steria Group est la société mère du groupe Sopra Steria.

Son siège social est établi au 3 rue du pré Faucon à Annecy, 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

La pandémie de la Covid-19 a 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 a 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.

En termes de présentation des états financiers, la performance de l'entité et du Groupe a été impactée de manière diffuse sur l'ensemble des lignes de son compte de résultat. Ni l'Autorité des marchés financiers (AMF) ni l'Autorité des Normes Comptables en France (ANC) ne recommandent d'utiliser les rubriques du résultat exceptionnel pour traduire systématiquement les conséquences de l'évènement Covid-19 ; elles privilégient une explication ciblée poste à poste dans les annexes et ne proposent d'inscrire dans les rubriques du résultat exceptionnel que les produits et les charges qui y sont portés de façon usuelle.

Ainsi, la Société fait porter la totalité de la sous-activité induite par la crise dans son résultat d'exploitation. Elle s'est 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 a mis en œuvre, des mesures de restructuration et de réorganisation dont les effets sont comptabilisés en résultat exceptionnel (cf. Note 4.4) en complément des mesures qui avaient été décidées antérieurement à la crise.

Enfin, la Société a 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 sont considérés également comme des éléments exceptionnels (cf. Note 4.4).

La crise a également des effets sur les estimations qu'elle utilise pour évaluer certains actifs et passifs ou certains produits ou charges. En particulier, cela est principalement pertinent et structurant pour les hypothèses et estimations servant à l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles (principalement des fonds de commerce et malis techniques) et des immobilisations financières.

2.2. Impact lié à la cyberattaque

La Société a annoncé le 21 octobre 2020 avoir détecté une cyberattaque utilisant une version jusque-là inconnue du rançongiciel Ryuk.

Cette attaque a été rapidement bloquée grâce aux équipes informatiques et cybersécurité internes.

La Société a aussitôt pris des mesures afin de contenir sa propagation et de lancer un plan de remédiation.

Des informations complémentaires sur le traitement comptable sont présentées en note 4.4.

2.3. Acquisition du groupe SODIFRANCE

Au cours de l'exercice, la Société a acquis la totalité du Groupe Sodifrance pour un montant de 60 502 k€.

Sodifrance est une ESN française avec une forte expertise dans le domaine de l'assurance et de la protection sociale. Ce rapprochement va permettre à Sopra Steria d'établir une position de leader en France dans ces domaines.

Cette acquisition a été réalisée en deux étapes :

- Le 16 septembre 2020, achat d'un bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital ;
- Courant novembre, achat du flottant de 5,97 % suite au dépôt le 5 octobre 2020 d'une offre publique d'achat simplifiée.

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.

La crise liée à la COVID-19 n'a pas d'impact sur la continuité d'exploitation de la Société ou du Groupe auquel elle appartient. La Direction juge qu'il n'existe pas d'incertitude grâce au bon niveau de liquidité et à son maintien tout au long de l'exercice (cf. Note.6.2.2).

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 :

	2020	2019
Services	24,2 %	24,8 %
Industrie	25,0 %	26,3 %
Finances	17,4 %	18,1 %
Secteur Public	23,4 %	20,5 %
Télécoms & Media	7,5 %	7,4 %
Distribution	2,5 %	2,9 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Sur les 1 512 781 k€ de chiffre d'affaires 2020, 98 619 k€ sont réalisés à l'international.

Coûts d'obtention et d'exécution d'un contrat

- Les coûts d'obtention d'un contrat sont comptabilisés à l'actif si deux conditions sont remplies : ils n'auraient pas été encourus si le contrat n'avait pas été obtenu et ils sont recouvrables. Il peut s'agir de commissions de commerciaux si celles-ci sont spécifiquement et uniquement liées à l'obtention d'un contrat et n'ont donc pas été accordées de manière discrétionnaire.
- Coûts d'exécution de contrat : phases de transition/transformation des contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure et d'Outsourcing, phase préparatoire des licences en mode SaaS.
- Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat sont des coûts directement liés au contrat, qui sont nécessaires à la réalisation des obligations de prestation dans le futur et que l'on s'attend à recouvrer. Ils ne remplissent pas les critères définis dans les principes généraux pour constituer une obligation de prestation distincte.
- Certains contrats de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructure ou d'Outsourcing peuvent comprendre des phases de transition et de transformation. Dans le cadre de contrats simples, ces activités sont confondues et ont pour objectif de préparer la phase d'exploitation. Elles ne sont pas distinctes des services ultérieurs à rendre. Elles sont dans ce cas constitutives de coûts de mise en œuvre du contrat. Ceux-ci sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours (Autres actifs courants).
- En revanche, dans le cadre de contrats plus complexes ou d'envergure, la phase de transformation est souvent plus importante, plus longue et significative. Elle intervient généralement préalablement à l'exploitation ou est concomitante à une exploitation d'intérim pour définir un modèle d'exploitation cible. Elle est alors constitutive d'une obligation de prestation distincte.
- Les contrats de licences en mode SaaS nécessitent des phases préparatoires (intégration fonctionnelle, mis en place de l'environnement technique) dans le but d'accéder à une phase cible d'exploitation. Elles ne représentent pas des obligations distinctes mais constituent des coûts de mise en œuvre du contrat qui sont capitalisés et reconnus en Stocks et en-cours.
- Les coûts d'exécution ou de mise en œuvre d'un contrat capitalisé en Stocks et en-cours sont repris en résultat selon un mode cohérent avec la reconnaissance des revenus et ne donnent jamais lieu à reconnaissance de chiffre d'affaires.

Prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective)

- Le chiffre d'affaires des prestations de réalisation, de conseil et d'assistance en régie, d'Outsourcing, de gestion d'infrastructures ou de tierce maintenance applicative (maintenance corrective) est comptabilisé, conformément aux principes généraux, au moment où le client reçoit et consomme simultanément les avantages de la prestation. Il est reconnu en fonction des temps passés ou d'autres unités d'œuvres facturables.

Prestations objet d'un contrat au forfait

- Le chiffre d'affaires et le résultat dégagé sur les prestations objet d'un contrat au forfait sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée du degré d'avancement.

Licences

- Si l'analyse d'un contrat conformément aux principes généraux permet d'identifier la livraison d'une licence en tant que prestation distincte, le transfert de son contrôle au client peut être réalisé soit à un moment précis (octroi d'un droit d'utilisation), soit en continu (octroi d'un droit d'accès).
- Un droit d'accès correspond à l'édition de solutions en mode 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 2020, les transferts de charges s'élèvent à 51 405 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 2020. 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 3 112k€.

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.

En 2020, deux plans pluriannuels d'attribution gratuite d'actions de performance, dits « LTI 2017 » et « LTI 2018 », étaient en cours. Le plan « LTI 2017 » est arrivé à échéance en mars 2020.

Plan Sopra Steria

	Plan LTI 2017 ⁽¹⁾	Plan LTI 2018 ⁽¹⁾
Date d'Assemblée générale	22/06/2016	22/06/2016
Date d'attribution par le Conseil d'administration	24/02/2017 25/10/2017	16/02/2018
Nombre total d'actions attribuées sans condition	109 000	128 000
Nombre d'actions attribuées aux :		
■ mandataires sociaux	3 000	3 000
■ 10 premiers attributaires salariés	20 000	21 000
Date d'attribution définitive		
■ France	31/03/2020	31/03/2021
■ Autres pays	31/03/2020	31/03/2021
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1 ^{er} janvier 2020	63 937	78 572
Attributions réalisées en 2020	-	-
Nombre de droits annulés en 2020	4 205	10 892
Attributions définitives au 31/12/2020	59 732	-
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2020	-	67 680

(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

- 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 15,60 % ;
- taux de charges sociales : 44,5 % ;
- taux d'actualisation : 0,44 %.

I MONTANTS COMPTABILISÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	5 780	5 233
Intérêts sur l'obligation	690	1 320
Coût des services passés	193	220
TOTAL PORTÉ DANS LE POSTE « DOTATION D'EXPLOITATION »	6 662	6 774
Passif net à l'ouverture (avec corridor)	73 170	67 798
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	6 662	6 774
Prestations versées	- 2 169	- 1 402
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	-	-
PASSIF NET À LA CLÔTURE	77 663	73 170

4.2.4. AUTRES INFORMATIONS

a. Effectifs

L'effectif moyen 2020 s'élève à 13 207 personnes.

L'effectif au 31 décembre 2020 est de 12 848 personnes.

b. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction

Les jetons de présence versés en 2020 au titre de l'exercice 2019 se sont élevés à 500 k€.

Les rémunérations versées en 2020 aux organes de direction s'élèvent à 1 282 k€.

c. Indemnisation de l'activité partielle liée à la crise COVID-19

En France, des mesures d'activité partielle ont été mises en place du fait de la crise de la Covid-19. Les indemnités compensatrices reçues à ce titre des organismes publics et comptabilisées en diminution des charges de personnel s'élèvent à 2 439 k€.

La base des salaires n'ayant pas donné lieu à cotisation s'élève à 2 938 k€.

4.3. Résultat financier

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Dividendes reçus des participations	5.3.1.c	53 842	52 510
Intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées		- 6 757	- 9 669
Intérêts sur participation des salariés		-	- 36
Actualisation de la provision retraite		- 690	- 1 320
Intérêts reçus et versés sur comptes courants Groupe		2 938	2 193
Impacts positif et négatif de change (y/c provision)		11 685	- 7 093
Dépréciation des titres de participation	5.3.1.b	- 3 944	2 295
Autres produits et charges financiers		3 593	4 128
RÉSULTAT FINANCIER		60 667	43 006

Le résultat de change est principalement lié aux opérations réalisées en livre sterling, couronne norvégienne et en dollar. Il a principalement été impacté en 2020 par la revalorisation des en-cours des dettes financières libellées en livre sterling.

4.4. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)

	Notes	2020	2019
Mise au rebut des immobilisations		- 119	-
Cession des immobilisations financières		-	2 675
Boni/Mali sur actions propres		- 62	639
Provision pour risques fiscaux	5.4.2	4 745	580
Coûts de réorganisation		- 8 108	- 6 744
Amortissements dérogatoires		-	172
Autres		8 998	3 324
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		5 455	647

Le résultat exceptionnel 2020 a été principalement impacté par :

- des coûts de réorganisation : - 8 108 k€ ;
- une reprise de provision pour risque sur contrôles fiscaux antérieurs : + 4 745 k€ ;
- les coûts liés à la crise COVID 19 : - 2 579 k€.
- les coûts liés directement à la cyberattaque subie par la Société au cours de l'exercice. Ils sont relatifs aux coûts :
 - de sous-activité des opérationnels salariés et des sous-traitants,
 - de remédiation interne et externe ;

- la Société est couverte contre les risques occasionnés par la cyber-attaque. Les dommages subis lors de cet évènement excédant le plafond de remboursement de ces polices d'assurance, la Société a estimé le produit à recevoir à hauteur de ce dernier et l'a comptabilisé en face des coûts.

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, le Groupe fiscal est déficitaire, l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'année est nul.

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)

	2020	2019
Impôts sur le résultat courant	11 642	14 159
Impôts sur le résultat exceptionnel	- 174	- 646
Effet de l'intégration fiscale	- 11 468	- 12 317
Crédit d'impôt recherche	- 19 112	- 14 913
Autres charges d'impôt	- 669	- 226
Autres Crédits d'impôts	- 1 054	- 770
TOTAL	- 20 835	- 14 713

4.5.3. SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

	Base			
	2020		2019	
(en milliers d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
I. Décalages certains ou éventuels				
Charges non déductibles temporairement				
À déduire l'année suivante				
■ participation des salariés	-	-	-	-
■ C3S	2 407	-	2 599	-
À déduire ultérieurement				
■ provision pour retraite	77 663	-	73 170	-
■ provision pour perte de change	10	-	2 411	-
■ amortissements d'incorporels	1 286	-	857	-
■ autres	2 469	-	3 212	-
Produits non taxables temporairement				
■ plus-values de fusions/Conversion	-	6 467	-	6 467
■ plus-values à long terme différées	-	-	-	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisés				
■ écart de conversion actif	-	10	-	3 469
■ écart de conversion passif	6 629	-	5 985	-
■ charges à répartir	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
TOTAUX	90 464	6 477	88 234	9 936
II. Éléments à imputer				
Déficits reportables fiscalement	-	173 544	-	109 363
Moins-values à long-terme	-	-	-	-
III. Éléments de taxation éventuelle				
Plus-values sur éléments d'actif non-amortissables apportés lors d'une fusion	-	148 729	-	148 729
Réserve spéciale des profits de construction	-	-	-	-

5. Notes relatives au bilan

5.1. Actif immobilisé

5.1.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	Valeur brute (début exercice)	Acquisitions	Cessions	Valeur brute (fin d'exercice)
Frais de Recherche et Développement				-
Concessions, brevets, droits similaires	48 692	-	1 123	47 569
Fonds de commerce	172 926	-	-	172 926
Autres immobilisations incorporelles	2 250	-	-	2 250
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	223 868	-	1 123	222 745

(en milliers d'euros)	Amortissements et provisions (début exercice)	Dotations	Reprises	Amortissements et provisions (fin d'exercice)
Frais de Recherche et Développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, droits similaires	45 266	1 885	1 123	46 027
Fonds de commerce	55 054	-	-	55 054
Autres immobilisations incorporelles	857	429	-	1 286
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	101 177	2 313	1 123	102 367

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 23 648 k€, au titre de l'exercice 2020 ont été intégralement comptabilisées en charges.

Frais de développement des logiciels

- Les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées.

Les dépenses de développement des logiciels et solutions peuvent être immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- la capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement. Les seuls frais de Recherche et Développement comptabilisés sont issus 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)	Acquisitions	Cessions	Virement de poste à poste	Valeur brute (fin d'exercice)
Terrains	323	-	-	-	323
Constructions	6 829	-	-	-	6 829
Installations techniques	3 828	98	-	-	3 926
Aménagements divers	88 278	2 015	723	3 441	93 011
Matériels de transport	87	137	-	-	224
Mobiliers et matériels de bureau	43 384	1 067	2 699	836	42 588
Autres immobilisations corporelles	14	-	-	-	14
Immobilisations en cours	6 140	2 935	-	- 4 277	4 799
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	148 884	6 252	3 422	-	151 714

(en milliers d'euros)	Amortissements et provisions (début exercice)	Dotations	Reprises	Virement de poste à poste	Amortissements et provisions (fin d'exercice)
Terrains	166	10	-	-	175
Constructions	6 229	98	-	-	6 327
Installations techniques	3 357	452	-	-	3 809
Aménagements divers	53 111	7 324	723	-	59 712
Matériels de transport	86	2	-	-	89
Mobiliers et matériels de bureau	29 321	2 918	2 699	-	29 540
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	92 269	10 804	3 422	-	99 651

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)	Acquisitions/ Augmentations	Cessions/ Diminutions	Valeur brute (fin d'exercice)
Participations et titres immobilisés	5.1.3. c	1 428 944	60 503	3 917	1 485 530
Autres immobilisations financières		538 813	16 091	43 685	511 219
TOTAL DES IMMOBILISATIONS		1 967 757	76 594	47 602	1 996 749

(en milliers d'euros)	Note	Dépréciations (début exercice)	Dotations	Reprises	Dépréciations (fin d'exercice)
Participations et titres immobilisés		9 813	2 348	-	12 162
Autres immobilisations financières		2 167	1 685	89	3 762
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	5.1.3. b	11 980	4 033	89	15 924

- 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 uniquement relatives à l'acquisition du bloc de contrôle de Sodifrance pour un montant global de 60 503 k€. Le détail de l'opération a été le suivant :

- 100 % de Strateg'e Boss, société détenant 29,8 % de la Société HP2M pour un montant de 16 761 k€ ;

- 70,2 % de HP2M, société holding de Sodifrance qui détenait à la date d'acquisition du bloc de contrôle 94,03 % de celle-ci pour 39 824 k€ ;

- 5,97 % des actions de Sodifrance pour 3 917 k€.

Les diminutions sont relatives à la vente des titres Sodifrance à l'entité HP2M, afin que celle-ci détiennent directement 100 % de l'entité Sodifrance SA.

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 2020 ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	Dépréciations (début exercice)	Dotations	Reprises	Dépréciations (fin d'exercice)
Steria Medshore (Maroc)	1 018	-	-	1 018
Sopra Steria A/S (Danemark)	3 135	-	-	3 135
CS Communication et Systèmes	5 659	148	-	5 807
COMECO	-	2 200	-	2 200
Autres	2 168	1 685	89	3 764
TOTAL	11 980	4 033	89	15 924

Au cours de l'exercice l'entité a constaté des dépréciations d'actifs financiers liés à des investissements pour un montant de 1 685 k€.

c. Tableau des filiales et participations

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (%)	Valeur comptable des titres détenus mali de fusion inclus		Prêts et avances consentis par la Société	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultats	Dividendes encaissés par la Société
				Brute	Nette					
Filiales										
Sopra Banking Software (France)	161 867	- 100 667	100	238 619	238 619	258 060	18 423	236 026	- 57 344	-
Sopra HR Software (France)	13 110	47 077	100	3 171	3 171	-	7 100	156 830	4 644	-
Sopra Steria Holdings Ltd (Angleterre)	19 847	179 427	100	388 753	388 753	-	-	-	- 4 230	-
Sopra Steria Group SpA (Italie)	3 660	2 476	100	12 503	12 503	610	-	78 197	1 893	3 587
Sopra Steria España SAU (Espagne)	24 000	48 762	100	116 747	116 747	-	-	202 529	5 016	4 200
Beamap (France)	10	650	100	2 775	2 775	-	-	2 315	242	-
Sopra Steria AB (Suède)	698	17 587	100	33 673	33 673	-	-	-	- 51	-
Sopra Steria A.G. (Suisse)	4 263	9 299	99	37 561	37 561	-	4 629	45 135	3 215	-
Sopra Steria A/S (Danemark)	1 344	1 830	100	12 220	9 086	-	-	10 522	- 290	-
Sopra Steria Benelux (Belgique)	9 138	8 580	99	45 756	45 756	-	-	69 404	3 113	-
Sopra Steria AS (Norvège)	1 910	40 568	100	126 303	126 303	-	-	280 558	23 024	15 942
Sopra Steria SE (Allemagne)	10 000	30 234	100	183 153	183 153	-	16 000	330 068	16 195	5 000
Sopra Steria Asia (Singapour)	1 233	- 1 698	100	3 590	3 590	-	47 260	5 634	- 7 640	-
Sopra Steria Infrastructure & Security Services (France)	26 155	- 3 858	100	39 617	39 617	-	-	247 508	- 3 669	-
Steria Medshore SAS (Maroc)	643	943	100	2 688	1 671	1 155	-	-	- 29	-
Sopra Steria Polska Sp. Z o.o. (Pologne)	4 043	3 181	100	10 800	10 800	-	-	35 047	2 660	2 874
Sopra Steria UK Corporate Ltd (Angleterre)	19 836	215 342	100	389 600	389 600	-	-	-	3 165	22 240
CIMPA (France)	152	8 440	100	100 000	100 000	-	-	103 132	- 6 609	-
Tecfit (France)	833	11 587	88	46 709	46 709	-	-	-	- 49	-
Sopra Steria Services (France)	10	- 8	100	10	10	-	-	-	- 1	-
XYZ 12 2016 (France)	10	- 6	100	10	10	-	-	-	- 1	-
SFT	22 940	15 531	51	22 624	22 624	-	-	204 983	7 045	-
HP2M (Groupe Sodifrance)	7 248	9 909	100	39 825	39 825	6 004	-	-	5	-
Strateg'e Boss (Groupe Sodifrance)	3 960	313	100	16 761	16 761	-	-	238	- 3	-
Participations										
CS Communication et Systèmes	nc	nc	11	15 548	9 899	-	-	nc	nc	-
Axway Software	42 702	200 925	32	73 859	73 859	-	-	156 707	- 18 163	-
COMECO	nc	nc	10	4 400	2 200	-	-	nc	nc	-

d. Prêts et autres immobilisations financières

À la clôture, ce poste est composé principalement de :

- contrat de liquidité (actions et espèces) : 2 704 k€ ;
- actions autodétenues pour 5 354 k€ (net de dépréciation) ;
- parts dans des FCPI pour 15 000 k€ ;
- mali de fusion des actifs financiers : 481 747 k€.

Au cours de l'exercice, ce poste a été marqué par :

- l'arrivée à échéance du plan « LTI 2017 » qui s'est traduite par :
 - l'acquisition sur le marché de 35 869 titres autodétenus pour une valeur de 5 145 k€,
 - l'attribution gratuites de 59 732 actions d'une valeur de 7 449 k€ ;
- l'acquisition sur le marché de 34 105 autres titres autodétenus pour une valeur de 5 353 k€ afin de servir partiellement l'arrivée à échéance en 2021 du prochain plan LTI ;
- le remboursement du solde du prêt de 30 M€ de sa filiale anglaise Sopra Steria Ltd.

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	47	-	26	21
En-cours de production	3 835	-	770	3 065
TOTAL	3 882	-	796	3 086

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)	2020	2019
Clients hors Groupe et comptes rattachés	216 321	292 304
Factures à établir	96 940	95 271
Clients Groupe (y compris factures à établir)	18 700	25 125
Clients douteux	250	331
Dépréciation des créances douteuses	- 217	- 284
TOTAL	331 994	412 745

Les clients et comptes rattachés sont présentés à l'actif du bilan pour leur valeur nette.

Les factures à établir correspondent pour l'essentiel à la production comptabilisée sur les projets au forfait suivant la méthode de l'avancement. Ces contrats donnent généralement lieu à l'émission d'une facture à la fin de l'exécution des prestations et sont couverts financièrement en cours de réalisation par des acomptes.

Le poste client s'établit à 331 994 k€ en 2020 contre 412 745 k€ en 2019. Cette variation est liée à un meilleur encaissement sur la dernière période de l'année et un en-cours client moindre du fait de la baisse de l'activité.

- 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)	2020	2019
Personnel et comptes rattachés	72	117
Organismes sociaux	731	814
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	4 344	7 235
■ Taxe sur la valeur ajoutée	19 740	21 491
■ Autres impôts, taxes et assimilés	107 266	71 647
Groupe et associés	278 640	184 637
Dépréciation des comptes courants	- 47	- 47
Débiteurs divers	43 823	10 425
Charges constatées d'avance	15 271	13 969
TOTAL	469 840	310 287

Le poste *Autres impôts, taxes et assimilés* comprend notamment les crédits d'impôts non imputés au 31 décembre 2020. Il est composé principalement par les créances de crédits impôt recherche pour un montant de 88 043 k€.

Le poste *Impôts sur les bénéfices* d'un montant de 4 344 k€ est composé d'excédent de versement d'acompte d'impôt sur les sociétés.

Le poste *Groupes & associés* est constitutif des avances faites en compte courant avec les filiales du Groupe (cf. Note 5.1.3.c).

Les charges constatées d'avance sont relatives à des prestations facturées en 2020 imputables sur les exercices suivants. Elles concernent principalement des charges sur contrats de maintenance de matériel et logiciel et sur contrats de location de biens meubles et immeubles. L'augmentation de ce poste est principalement liée au renouvellement de contrats pluriannuels réalisés sur l'exercice.

5.2.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

À la date de clôture des comptes, aucune valeur mobilière de placement n'a été souscrite.

- Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées à leur coût d'acquisition.
- À la clôture de chaque exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable exception faite des actions propres détenues, affectées à un plan déterminé d'actions gratuites destiné aux salariés de l'entreprise.

5.2.5. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT ET ÉCART DE CONVERSION ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2019
Frais d'émission d'emprunt	565	654
Écart de conversion actif	127	3 469
TOTAL	692	4 123

Le poste *Écart de conversion actif* s'établit à 127 k€ à fin décembre 2020, contre 3 469 k€ à fin 2019.

Cette variation est notamment liée à au remboursement complet (d'un montant de 30 000 k€) du prêt octroyé aux filiales anglaises.

Les écarts de conversion actifs donnent lieu à une provision pour risques et charges du même montant, à l'exception des opérations faisant l'objet d'une couverture ou dont les termes sont suffisamment voisins. Dans ce cas, les pertes et les gains latents sont considérés comme concourant à une position globale de change, le montant de la dotation est alors limité à l'excédent des pertes sur les gains.

Les frais d'émission d'emprunt correspondent aux frais de négociation et de mise en place de l'emprunt obligataire souscrit le 5 juillet 2019, pour un montant initial de 697 k€. Ces frais sont amortis sur la durée de l'emprunt au prorata des intérêts courus.

5.2.6. DÉPRÉCIATION DE L'ACTIF CIRCULANT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Dépréciations <i>(début exercice)</i>	Dotations	Reprises	Dépréciations <i>(fin d'exercice)</i>
Sur comptes clients	284	26	93	217
Sur comptes courants	47	-	-	47
Disponibilités	-	-	-	-
TOTAL	332	26	93	264

5.2.7. PRODUITS À RECEVOIR

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Produits à recevoir		
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	1 447	814
Clients, comptes rattachés et autres créances	134 063	105 016
Créances fiscales et sociales	2 240	855
Disponibilités	169	428
TOTAL	137 919	107 113

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	-	-	-	-	436 372
Report à nouveau	61	147 078	-	-	-	147 139
Résultat	147 078	- 147 078	-	-	142 276	142 276
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 137 592	-	-	-	142 276	1 279 867

Il n'a pas été distribué de dividendes au cours de l'exercice.

5.3.2. CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2020 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 2020 s'élevait à 26 583 239 droits de vote, les droits de vote théoriques, à cette même date, étant de 26 630 051 droits de vote.

Au 31 décembre 2020, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 46 812. En conséquence, les réserves indisponibles à la clôture s'élèvent à 6 060 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)	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	73 170	6 662	2 169	-	77 663
Provision pour restructuration		1 470	-	1 254	-	216
Provisions pour litiges commerciaux		250	2 300	-	250	2 300
Provisions pour litiges salariaux		1 574	435	149	259	1 601
Provisions pour pertes de change		2 411	10	2 411	-	10
Provisions pour risques fiscaux	5.4.2	33 110	-	-	4 745	28 365
Provision pour remise en état des locaux		-	1 650	-	-	1 650
Provisions pour risques sur plans d'actions gratuites	5.4.3	14 786	901	7 449	-	8 238
Autres provisions pour risques		1 388	-	-	-	1 388
TOTAL		128 160	11 958	13 432	5 254	121 432

- Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société.
- La Société provisionne les risques suivants :
 - des risques commerciaux (coûts estimés des dépenses de garantie, « pertes à terminaison » sur certains contrats à long terme) ;
 - des coûts liés au personnel (coûts de restructuration, plan d'actions gratuites subordonnées à la réalisation de critères de performance) ;
 - des coûts liés aux locaux (locaux vacants, remises en état) ;
 - des risques financiers tels que les pertes de change (cf. § 5.2.5) ;
 - des risques de redressements liés à des contrôles de vérifications de comptabilité.
- À noter que les provisions constatées, au titre du principe de prudence, ne préjugent en rien du résultat futur des procédures en cours.

5.4.1. PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

Sopra Steria Group provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite, dispositions modifiées en 2004 à la suite de la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites. La provision d'indemnités de départ en retraite est évaluée de manière actuarielle suivant les modalités exposées ci-dessous.

Les hypothèses se rapportant aux taux de mortalité reposent sur des données provenant de statistiques publiées.

Les tables de turnover sont établies par tranches d'âge de cinq ans et sont mises à jour à chaque clôture d'exercice en fonction de l'historique des départs des cinq dernières années.

Les engagements sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie (AA), libellées dans la monnaie de paiement et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraite concernée.

La Société utilise le taux Bloomberg d'une durée de 15 ans pour la zone euro comme indice de référence pour l'actualisation de ses engagements de retraite. Au 31 décembre, ce taux s'élevait à 0,44 %.

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Valeur actualisée de l'obligation financée avec corridor	91 529	80 944
Juste valeur des actifs du régime	-	-
Différentiel	-	-
Valeur actualisée de l'obligation financée	91 529	80 944
Pertes actuarielles non comptabilisées (différence)	- 13 866	- 7 581
Coût non comptabilisé des services passés	-	- 193
Passif net au bilan (provision après dotation de l'année)	77 663	73 170
Montants au bilan		
Passifs	77 663	73 170
Actifs	-	-
OBLIGATION NETTE AU BILAN	77 663	73 170

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élève à 77 663 k€.

- Sopra Steria Group provisionne l'intégralité de ses engagements en matière d'indemnités de départ en retraite selon les dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.
- L'obligation de Sopra Steria Group envers ses salariés est déterminée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées : l'obligation actualisée de l'employeur est comptabilisée au prorata des années de service probables des

salariés, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel. Les changements d'hypothèses qui affectent l'évaluation de l'obligation sont traités comme des gains et pertes actuariels. Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements sont comptabilisés et amortis sur la durée de la vie active moyenne attendue des salariés bénéficiant de ce régime.

5.4.2. PROVISIONS POUR RISQUES FISCAUX

Le montant total des provisions pour impôt comptabilisées au 31 décembre 2020 est de 28 365 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 4 745 k€ au titre de l'exercice 2020. Ces ajustements sont principalement liés à la décision du Conseil d'Etat « Takima » du 9 septembre 2020 qui limite la déduction des recettes d'un sous-traitant agréé aux dépenses éligibles qu'il a retenues dans les bases de son CIR.

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 2017 » étant arrivé à échéance, la provision correspondante a été reprise pour un montant de 7 449 k€.

Au 31 décembre 2020, le montant de la provision relative au plan « LTI 2018 » s'élève à 8 238 k€.

Les caractéristiques de ce plan sont communiquées en note 4.2.2.

La prochaine livraison d'actions sera effectuée en avril 2021 avec la clôture du plan « LTI 2018 ».

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	164 657	-	25 944	138 713
NEU CP	5.5.1.b	120 000	-	55 000	65 000
NEU MTN	5.5.1.c	99 000	110 000	65 000	144 000
Autres emprunts et dettes financières	5.5.1.d	281 534	-	9 346	272 188
Fonds de participation des salariés		2	-	-	2
Emprunt obligataire	5.5.1.e	250 000	-	-	250 000
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières		3 612	5 006	5 913	2 705
TOTAL		918 804	115 006	161 203	872 608

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 2020, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 96 M€ et 38,4 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée.

b. Détails sur le poste NEU CP

En 2015, la Société, dans le cadre de la politique de financement du Groupe, a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2019. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 110,1 M€ en 2020 contre 268,2 M€ en 2019 et a été très actif tout au long de l'année 2020. L'encours des NEU CP au 31 décembre 2020 est de 65,0 M€ (120 M€ au 31 décembre 2019).

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 2020, l'encours des NEU MTN est de 144,0 M€ avec des échéances allant jusqu'à trois ans. L'augmentation de l'encours de NEU MTN correspond à des tombées 65 M€ et de nouvelles émissions à hauteur de 110 M€.

d. Autres emprunts et dettes financières

Le poste autres emprunts et dettes financières comprend :

- des concours bancaires pour un montant de 212,1 M€ liés 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 2020 (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 :

- 1^{re} tranche de 130 M€ :
 - date de souscription : 5 juillet 2019,
 - taux d'intérêt du coupon : 1,749 %,
 - date de remboursement : 5 juillet 2026 ;
- 2^e 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 nette/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupe) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité avant impact IFRS 16 « Contrat de location ». Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois.

Au 31 décembre 2020, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,12 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	106 600	217 100
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	564 500	494 400
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 245 500	- 197 500
Autres garanties financières	-	-
Dette nette (y compris garanties financières)	425 600	513 900
EBITDA	379 414	408 288
RATIO DETTE NETTE/EBITDA PRO FORMA	1,12	1,26

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 2020, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est également respecté, à savoir 38,27 au regard du *covenant* de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
EBITDA	379 414	408 288
Coût de l'endettement net	9 915	9 873
RATIO EBITDA PRO FORMA/ COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	38,27	41,37

Les *covenants* financiers prennent en compte un EBITDA *pro forma* avant application dans les comptes consolidés d'IFRS 16 « Contrats de locations » et une dette financière nette excluant les dettes sur biens pris en location.

5.5.2. INSTRUMENTS FINANCIERS

a. Couverture de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe, l'objectif de la Société est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois. La Société n'opère pas sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de swap de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du *pool* bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction des Affaires Financières du Groupe.

Le sous-jacent des opérations qualifiées de couverture est constitué d'un sous-ensemble de passifs financiers à taux variables. Au 31 décembre 2020, les passifs financiers à taux variables comprennent principalement la tranche en EUR du crédit syndiqué de 2014 (96 M€), les NEU CP (65 M€), une partie des NEU MTN (109 M€).

(en milliers d'euros)	Justes valeurs				Échéances						
	31/12/2020				Notionnel ⁽¹⁾	< 1 an			de 1 à 5 ans		> 5 ans
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant							
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	166	1	393	511	275 000	125 000	150 000	-	-	-	
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	55	-	50 000	50 000	-	-	-	-	
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX	166	1	448	511	325 000	175 000	150 000			-	

Les opérations non qualifiées de couvertures concernent des options qui au 31 décembre 2020 ne sont pas adossées à un sous-jacent. Au 31 décembre 2020, la juste valeur des instruments financiers de taux s'élève à - 793 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- (-) 156 k€ en cas de baisse des taux de 50 points de base ;
- + 683 k€ en cas de hausse des taux de 50 points de base.

(en milliers d'euros)	- 50 bp		+ 50 bp	
	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)
Swaps de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	-	-
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	- 150	- 5	668	5
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	- 0	-	10
TOTAL	- 150	- 6	668	15
Soit	- 156		683	

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⁾	87 124	257
Couverture de taux	325 000	- 799

(1) Y compris les contrats de change interne.

(1) hors notionnel Swaption

Sur le risque transactionnel :

Dans le cadre de la politique globale de gestion des risques du Groupe, Sopra Steria Group a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif.

De plus, une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales en GBP, USD, PLN, TND et NOK. Après netting des expositions internes, Sopra Steria Group couvre l'exposition résiduelle en utilisant des instruments dérivés.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers couvrant des éléments bilanciels trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Au 31 décembre 2020, la juste valeur des instruments financiers de change s'élève à 257 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- 2 246 k€ en cas de baisse de l'euro de 5 % ;
- - 1 975 k€ en cas de hausse de l'euro de 5 %.

Sur le risque de change financier :

Au 31 décembre 2020, l'endettement financier en GBP venant couvrir partiellement les actifs constitués des titres des filiales anglaises s'élève à 184 638 k€ tandis que les disponibilités en SEK venant couvrir partiellement l'endettement financier des filiales en Suède s'élève à 19 063 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)

	2020	2019
Fournisseurs hors Groupe et comptes rattachés	18 127	34 450
Factures non parvenues	50 079	59 916
Fournisseurs Groupe (y compris factures non parvenues)	53 028	50 925
TOTAL	121 233	145 291

5.5.4. DETTES FISCALES ET SOCIALES

(en milliers d'euros)

	2020	2019
Personnel et comptes rattachés	86 800	97 581
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	105 588	108 746
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	82 814	95 849
■ Autres impôts, taxes et assimilés	11 550	12 228
TOTAL	286 753	314 404

5.5.5. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)

	2020	2019
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11 524	10 268
Groupe et associés	302 985	237 289
Autres dettes	35 876	29 896
Produits constatés d'avance	84 867	89 089
TOTAL	435 253	366 543

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 *cashpool* zéro balance mis en place par la Société.

Le poste *Dettes sur immobilisations* comprend au 31 décembre 2020 :

- des dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles d'un montant de 209 k€ ;
- des dettes sur acquisitions d'immobilisations financières d'un montant de 11 315 k€. Elles sont liées aux investissements en FCPI et seront réalisées à chaque appel de versement de souscription.

5.5.6. CHARGES À PAYER

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Charges à payer		
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	2 705	3 612
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	63 363	75 245
Clients – Avoirs à établir	22 510	18 653
Dettes fiscales et sociales	135 749	150 331
Autres dettes	-	-
TOTAL	224 327	247 840

La diminution du poste « Dettes fiscales et sociales » d'un montant de 14 582 k€ est principalement liée à la diminution des provisions liées au personnel.

5.5.7. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	2020	2019
Écart de conversion passif	6 746	5 985
TOTAL	6 746	5 985

Les écarts de conversion passifs sont relatifs principalement à l'écart de change latent sur la part en devises du crédit syndiqué.

5.6. Échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice

5.6.1. CRÉANCES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Autres immobilisations financières	3 729	1 998	1 731
Actif circulant			
Clients douteux ou litigieux	250	-	250
Autres créances clients	331 961	331 961	-
Personnel et comptes rattachés	72	72	-
Organismes sociaux	731	731	-
État et autres collectivités publiques	-	-	-
■ Impôts sur les bénéfices	4 344	4 344	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	19 740	19 740	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	107 266	19 223	88 043
Groupe et associés	278 640	278 640	-
Débiteurs divers	43 823	43 823	-
Charges constatées d'avance	15 271	15 271	-
TOTAL	805 827	715 803	90 024

5.6.2. DETTES

<i>(en milliers d'euros)</i>	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	198 713	11 559	187 153	-
Emprunt obligataire	250 000	-	250 000	-
Emprunts et dettes financières divers	423 895	293 779	130 116	-
Fournisseurs et comptes rattachés	121 233	121 233	-	-
Personnel et comptes rattachés	86 800	86 800	-	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	105 588	105 588	-	-
État et autres collectivités publiques :				
■ Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	82 814	82 814	-	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	11 550	11 550	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11 524	11 524	-	-
Groupe et associés	302 985	302 985	-	-
Autres dettes	35 876	35 876	-	-
Produits constatés d'avance	84 867	84 867	-	-
TOTAL	1 715 847	1 148 577	567 269	-

6. Autres informations

6.1. Informations concernant le crédit-bail

6.1.1. IMMOBILISATIONS EN CRÉDIT-BAIL

	Valeur		Dotations aux amortissements	Valeur
	d'origine	de l'exercice	cumulées	nette
(en milliers d'euros)				
Équipements informatiques	26 624	8 393	15 588	11 036

6.1.2. ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

	Redevances payées		Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	de l'exercice	cumulées	à moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Total à payer	
(en milliers d'euros)						
Équipements informatiques	7 191	13 579	6 380	6 078	12 459	266

6.2. Engagements hors bilan

6.2.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2020
Engagements donnés	
Avals et cautions bancaires	38 072
Contre garantie de cautions non bancaires sur contrats ⁽¹⁾	312 721
Contre garantie bancaire	-
Valeur nominale des loyers futurs de location mobilière simple	1 884
Valeur nominale des loyers futurs de location immobilière simple	259 838
Valeur nominale des loyers futurs de crédit-bail	12 725
Couverture de change ⁽²⁾	87 124
Couverture de taux	325 000
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	1 037 364

(1) Dans le cadre des contrats de prestations informatiques conclus avec ses clients, la Société est amenée, sur demande formelle des clients, à souscrire des engagements de garantie vis-à-vis de ses filiales eu égard aux engagements pris par ces dernières dans les contrats qui les lient directement aux clients. À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

(2) Y compris les contrats de change interne.

Autres engagements hors bilan donnés :

Par ailleurs Sopra Steria Group garantit le niveau de contribution à verser par ses filiales britanniques au titre des plans de 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)	31/12/2020
Engagements reçus	
Avals et autres garanties bancaires	4 470
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	92
Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations immobilières	43 933
Valeur nette comptable des biens pris en crédit-bail	11 036
Couverture de change ⁽¹⁾	87 124
Couverture de taux	325 000
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	1 578 685

(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 préacquisition, 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

Néant.

6.5. Tableau des cinq derniers exercices

(en milliers)	2020	2019	2018	2017	2016
Situation financière en fin d'exercice					
■ Capital social	20 548	20 548	20 548	20 548	20 532
■ Nombre d'actions émises	20 548	20 548	20 548	20 548	20 532
■ Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectives					
■ Chiffre d'affaires hors taxes	1 512 781	1 651 461	1 553 775	1 456 888	1 393 280
■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	131 796	150 240	127 749	140 168	169 579
■ Impôts sur les bénéfices	- 20 835	- 14 713	- 26 012	- 16 314	- 3 368
■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	142 276	147 078	124 706	141 770	142 022
■ Montant des bénéfices distribués	-	-	38 013	49 314	45 170
Résultat des opérations réduit à une seule action					
■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	7,43	8,03	7,48	7,62	8,42
■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	6,92	7,16	6,07	6,90	6,92
■ Dividende versé à chaque action	1,70	-	1,85	2,40	2,20
Personnel					
■ Nombre de salariés	12 997	13 451	13 083	13 238	13 086
■ Montant de la masse salariale	625 364	635 496	610 196	593 410	575 237
■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	277 481	288 332	299 928	296 846	264 663

6.6. Échéanciers des dettes fournisseurs et des créances clients

6.6.1. ÉCHÉANCIER DES DETTES FOURNISSEURS NON ÉCHUES

Le poste *Fournisseur et comptes rattachés* s'élève à 121 233 k€ ; il se compose de factures non parvenues pour 63 363 k€, de factures non échues pour 58 841 k€ et de factures échues pour 1 029 k€.

Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour <i>(indicatif)</i>	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	-					3 845
Montant total des factures concernées (K€ TTC)		611	- 179	- 283	880	1 029
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)		0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	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		<ul style="list-style-type: none"> ■ Délais contractuels : 30 à 45 j ■ Délais légaux : 45 j 				

6.6.2. ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES

Le poste *Client et comptes rattachés* s'élève à 332 211 k€. Il se compose de factures à établir pour 104 563 k€, de factures non échues pour 197 683 k€ et de factures échues pour 29 965 k€.

Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour <i>(indicatif)</i>	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	-					2 209
Montant total des factures concernées (K€ TTC)		18 616	6 188	2 225	2 936	29 965
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT)		1,23 %	0,41 %	0,15 %	0,19 %	1,98 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombre de factures exclues						26
Montant total des factures exclues (K€ TTC)	-	-	-	-	250	250
(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		<ul style="list-style-type: none"> ■ Délais contractuels : 45 j ■ Délais légaux : 45 j 				

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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 1^{er} janvier 2020 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 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 2020, le chiffre d'affaires de la Société s'élève à 1,5 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 2020 pour un montant net de 1 980,8 millions d'euros et représentent 63,4 % 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 tenant compte du contexte d'incertitude liée à la crise de la COVID-19, 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 de 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 2020 s'élève à 77,7 millions d'euros.

L'évaluation de ces engagements ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du montant de la provision comptabilisée.

Étant donné les montants que représentent ces engagements, nous avons considéré les provisions pour indemnités de départ à la retraite comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la provision pour indemnités de départ à la retraite appliqué par Sopra Steria Group. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée afin de tenir compte des évolutions éventuelles de l'année ou d'impacts ponctuels en procédant à :

- l'appréciation du taux d'actualisation afin d'évaluer sa cohérence avec les conditions de marché et la durée ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité ;
- l'examen des calculs étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.4.1 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration Conseil de surveillance 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 considérés 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 1^{er} juin 2000 pour le cabinet Mazars et du 30 juin 1986 pour le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Mazars était dans la 21^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia dans la 35^e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 21 et 31 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

OBJECTIF ET DÉMARCHÉ D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que des informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent des opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons 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 04 mars 2021
Les Commissaires aux comptes

ACA Nexia
Olivier Juramie

Mazars
Bruno Pouget

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale de la Société Sopra Steria Group,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisées ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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.

■ 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. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1. Convention cadre d'assistance tripartite conclue entre votre société, la Société Sopra GMT, actionnaire de votre société, et la Société Axway Software, participation de votre société

Dans le cadre de cette convention, Sopra GMT a réalisé, auprès de votre société, des prestations ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale entre votre société et Axway Software, au développement des synergies entre ces deux sociétés et mène différentes prestations de stratégie, de conseil et d'assistance notamment en matière de finance et de contrôle.

Cette convention est à durée indéterminée, et prendra fin, en cas de résiliation, avec un préavis de 12 mois.

La refacturation des prestations à Sopra Steria Group est effectuée sur la base d'un « Cost plus » de 7 % (hors charges liées à l'activité associée à la gestion par Sopra GMT de ses participations, estimée à 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 1 074 801 € au titre de l'exercice 2020.

Au cours de sa réunion du 28 janvier 2021, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

2.2. Convention 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 208 500 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Au cours de sa réunion du 28 janvier 2021, 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.

Paris et Courbevoie, le 04 mars 2021

ACA Nexia

Représenté par
Olivier Juramie

Mazars

Représenté par
Bruno Pouget

7. Capital et actionnariat

1.	Informations générales	266
2.	Répartition du capital	267
3.	Participation des salariés au capital	268
4.	Droits de vote	268
5.	Franchissements de seuils	268
6.	Pactes d'actionnaires	269
	Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, management	269
7.	Contrôle	269
7.1.	Répartition des droits de vote	269
7.2.	Composition du Conseil d'administration de Sopra Steria Group	269
7.3.	Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT	269
8.	Programme de rachat d'actions	270
8.1.	Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2020	270
8.2.	Descriptif du programme de rachat d'actions 2021	270
9.	Évolution du capital	272
10.	Titres donnant accès au capital – dilution potentielle	272
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	273
12.	Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixtes du 12 juin 2018 et 9 juin 2020	273
12.1.	Émission avec droit préférentiel de souscription	273
12.2.	Émission sans droit préférentiel de souscription	274
12.3.	Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription	274
13.	Informations prescrites par l' Article L. 22-10-11 du Code de Commerce relative aux offres publiques d'achat ou d'échanges	274
14.	Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris	275
15.	Évolution du cours de l'action	276
16.	Dividende par action	276

1. Informations générales

Le Groupe a été introduit à la Bourse de Paris le 27 mars 1990.

Au 31 décembre 2020, le capital social de Sopra Steria Group s'élève à 20 547 701 €. Il est divisé en 20 547 701 actions d'une valeur nominale de 1 € chacune.

Codes et classification du titre Sopra Steria Group

Code ISIN/Code Euronext : FR0000050809

Mnemo : SOP

Marché : Euronext Paris

CFI : ESEUFB

(E = Equities, S = Shares, E = Enhanced voting, U = Free, F = Fully paid, B = Bearer)

Type d'instrument : Stock

Compartiment : À (Large Cap)

Caractéristiques du titre Sopra Steria Group

Industrie : 9000, Technology

Super Secteur : 9500, Technology

Secteur : 9530, Software & Computer Services

Sous-Secteur : 9533, Computer Services

Éligibilité au plan d'épargne en actions (PEA)

Éligibilité au service à règlement différé (SRD)

Principaux tickers du titre Sopra Steria Group

Euronext : SOP

Bloomberg : SOP : FP

Reuters : SOPR.PA

Principaux indices financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

SBF 120

CAC ALL-TRADABLE

CAC ALL SHARES

CAC MID & SMALL

CAC MID 60

CAC TECHNOLOGY

EURONEXT FAS IAS

NEXT 150

Principaux indices extra-financiers auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

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 EOG

EURONEXT CDP ENVIRONNEMENT FR EW

Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe

Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence VM

Gaïa Index

2. Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2020				Au 31/12/2019				Au 31/12/2018			
	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables
Sopra GMT ⁽¹⁾	4 035 669	19,6 %	29,7 %	29,8 %	4 034 409	19,6 %	29,5 %	29,6 %	4 034 409	19,6 %	28,7 %	28,8 %
Famille PASQUIER	111 209	0,5 %	0,8 %	0,8 %	109 939	0,5 %	0,8 %	0,8 %	108 616	0,5 %	0,8 %	0,8 %
Famille ODIN	215 933	1,1 %	1,6 %	1,6 %	214 833	1,0 %	1,6 %	1,6 %	222 729	1,1 %	1,7 %	1,7 %
Management	217 224	1,1 %	1,4 %	1,5 %	246 044	1,2 %	1,7 %	1,7 %	245 719	1,2 %	1,7 %	1,7 %
dont Sopra Développement ⁽²⁾	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
dont SEI ⁽³⁾	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %
dont managers ⁽⁴⁾	217 224	1,1 %	1,4 %	1,5 %	212 215	1,1 %	1,4 %	1,4 %	211 890	1,0 %	1,5 %	1,5 %
Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, Management	4 580 035	22,3 %	33,6 %	33,6 %	4 605 225	22,4 %	33,7 %	33,7 %	4 611 473	22,4 %	32,9 %	33,0 %
Soderi									1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Pacte Sopra GMT et Soderi ⁽⁵⁾									4 034 410	19,6 %	28,7 %	28,8 %
Concert Global ⁽⁶⁾									4 611 474	22,4 %	32,9 %	33,0 %
Participations gérées pour le compte de salariés	1 297 939	6,3 %	8,4 %	8,5 %	1 360 083	6,6 %	8,4 %	8,4 %	1 440 195	7,0 %	8,3 %	8,3 %
dont FCPE, actionariat We Share et SIP Trust ⁽⁷⁾	1 068 079	5,2 %	7,6 %	7,6 %	1 118 381	5,4 %	7,5 %	7,5 %	1 185 013	5,8 %	7,4 %	7,4 %
dont autres trusts britanniques ⁽⁸⁾	229 860	1,1 %	0,9 %	0,9 %	241 702	1,2 %	0,9 %	0,9 %	255 182	1,2 %	1,0 %	1,0 %
Public	14 622 915	71,2 %	57,8 %	57,9 %	14 555 686	70,8 %	57,9 %	57,9 %	14 444 709	70,3 %	58,6 %	58,7 %
Autodétention	46 812	0,2 %	0,2 %	0,0 %	26 707	0,1 %	0,1 %	0,0 %	51 323	0,2 %	0,2 %	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) Le pacte avec Soderi a pris fin le 12 août 2019.

(6) Cumul du pacte Sopra GMT – Famille Pasquier – Famille Odin – Management et du pacte Sopra GMT – Soderi.

(7) Le SIP Trust est un Trust britannique qui assure la gestion des actions acquises par les salariés dans le cadre d'un Share Incentive Plan.

(8) Les autres Trusts britanniques sont des Trusts dont les actifs doivent bénéficier aux salariés britanniques et indiens, par exemple via l'actionnariat salarié.

I LE CAPITAL DE SOPRA GMT EST RÉPARTI DE LA FAÇON SUIVANTE :

Actionnariat de Sopra GMT	31/12/2020		31/12/2019		31/12/2018	
	Actions	% du capital	Actions	% du capital	Actions	% du capital
Famille Pasquier	318 050	68,27 %	318 050	68,27 %	318 050	68,44 %
Famille Odin	132 050	28,34 %	132 050	28,34 %	132 050	28,41 %
Managers actifs et retraités Sopra Steria Group	15 774	3,39 %	15 774	3,39 %	14 624	3,15 %
TOTAL	465 874	100,00 %	465 874	100,00 %	464 724	100,00 %

3. Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2020, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représentait 6,3 % du capital (1 297 939 actions) et 8,4 % des droits de vote.

Les participations gérées dans le cadre des FCPE (Fonds Communs de Placement d'Entreprise) et des SIP (*Share Incentive Plans*) au Royaume-Uni s'élevaient à 5,2 % du capital (1 068 079 actions) et 7,6 % des droits de vote. Elles résultent notamment :

- des plans d'actionnariat salarié *We share* 2016, 2017 et 2018 et du plan d'attribution d'actions gratuites *Sopra Group* de 2012 pour 562 231 actions ;

- du rapprochement effectué avec le groupe Steria en 2014 et de l'apport, par les FCPE Groupe Steriaactions et Steriashares, de l'ensemble leurs titres groupe Steria à l'offre publique d'échange pour 369 581 actions ;
- des SIP au Royaume-Uni pour 136 267 actions.

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 (229 860 actions) et 0,9 % des droits de vote. En 2020, les actions de ces trusts ont permis l'abondement du SIP.

4. Droits de vote

Au 31 décembre 2020, le nombre total de droits de vote exerçables s'élevait à 26 583 239 et celui des droits de vote théoriques à 26 630 051.

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 2020, 6 082 350 actions, soit 29,6 % du capital, disposaient d'un droit de vote double.

5. Franchissements de seuils

En 2020, aucun franchissement de seuil 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 2020 :

- 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 8,4 % 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 75,7 %.

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 2020, dont celui du Président du Conseil d'administration.

Deux des six 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 deux administrateurs représentant les salariés.
- 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 2020

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 9 juin 2020, dans sa onzième résolution, a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 08 décembre 2021.

Ce programme de rachat d'actions a été utilisé de la façon suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

8.1.1. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 31 décembre 2019, 2 639 actions étaient affectées au contrat de liquidité.

Du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020, Sopra Steria Group, a racheté dans le cadre du contrat de liquidité 225 379 actions au prix moyen de 124,15 € et vendu 222 618 actions au prix moyen de 123,93 €.

Au 31 décembre 2020, 5 400 actions restaient détenues par la Société au titre du contrat de liquidité. Leur prix de revient unitaire est de 130,88 €.

8.1.2. AFFECTATION AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS

Au 31 décembre 2019, 24 068 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 2020, la Société a acquis 77 971 actions au prix moyen de 135,88 €.

Dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « *Share Incentive Plan – SIP* » mis en œuvre par Sopra Steria Group au Royaume-Uni, 895 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, 59 732 actions gratuites ont été distribuées dans le cadre de la livraison et attribution définitive des actions gratuites de performance du plan LTI 2017 décidé par l'Assemblée générale de Sopra Steria du 22/06/2016 et attribué en dates du 24/02/2017 et 25/10/2017, aux bénéficiaires remplissant l'ensemble des conditions du plan après application des conditions de performance.

Compte tenu de ces éléments, au 31 décembre 2020, la Société détenait 41 412 actions affectées à cet objectif. Leur prix de revient est de 129,28 €.

Au 31 décembre 2020, Sopra Steria Group détenait 46 812 actions propres représentant 0,2 % du capital.

8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2021

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 26 mai 2021.

a. Nombre de titres et parts du capital détenus par la Société

Au 28 février 2021 le capital de la Société était composé de 20 547 701 actions.

À cette date, la Société détenait 58 186 actions propres, représentant 0,28 % du capital.

b. Répartition par objectif des titres détenus par la Société

Au 28 février 2021, les actions propres détenues par la Société étaient réparties selon les objectifs suivants :

- mise en œuvre du contrat de liquidité : 6 879 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 : 51 307 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 26 mai 2021, 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 2020, 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 26 mai 2021, soit jusqu'au 25 novembre 2022.

9. Évolution du capital

Au 31 décembre 2020, le capital social de Sopra Steria Group s'élève à 20 547 701 €. Il est divisé en 20 547 701 actions d'une valeur nominale de 1 € chacune. Depuis 2011, il a évolué de la façon suivante :

Année	Nature de l'opération	Montant du capital après opération	Nominal	Nombre d'actions		Apports	
				Créées	Total	Nominal	Primes ou réserves
2011	Augmentation de capital par levées d'options	47 415 780 €	4 €	9 300	11 863 245	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 €	-	-	-	-

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 2020 » du présent Document d'enregistrement universel (pages 182 à 183).

Un plan LTI (Long Term Incentive) a été décidé en 2018. Le nombre d'actions maximum pouvant être livrées au 31 décembre 2020, dans le cadre de ce plan, s'élève à 67 680. Dans le cadre de la livraison prévue le 1^{er} avril 2021, le Conseil d'administration a opté pour l'acquisition des titres nécessaires sur le marché, afin d'éviter tout effet dilutif pour les actionnaires.

Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier

11. Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2020 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	Astrid Anciaux*	Administratrice	A**	01/04/2020	318	0,00€	0,00€
a	Vincent Paris	Directeur général	A**	01/04/2020	1 905	0,00€	0,00€
a	Eric Pasquier	Administrateur	A**	01/04/2020	1 270	0,00€	0,00€
a	Jean-Bernard* Rampini	Censeur	A**	01/04/2020	318	0,00€	0,00€
a	Solfrid Skilbrigt*	Administratrice	A**	01/04/2020	318	0,00€	0,00€
	Xavier Pecquet	Président de Sopra Executive Investissements (SEI) SAS***	C	31/07/2020	2 000	126,57€	253 140,00€
a	Eric Pasquier	Administrateur	C	01/12/2020	1 400	130,00€	182 000,00€

(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.

* Mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 9 juin 2020.

** Attribution d'actions gratuites de performance dans le cadre du plan LTI 2017.

*** L'Assemblée générale des associés de SEI a prononcé la clôture de la liquidation le 12 octobre 2020.

12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixtes du 12 juin 2018 et 9 juin 2020

12.1. Émission avec droit préférentiel de souscription

Opération sur titres concernée	Date Assemblée et n° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission	Montant maximum de l'augmentation de capital	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	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 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	12 juin 2018 résolution 23	38 mois (août 2021)	3 % ⁽¹⁾	0,15 %	Aucune
Augmentation de capital en faveur de salariés adhérent à un plan d'épargne entreprise	9 juin 2020 résolution 21	26 mois (août 2022)	3 % ⁽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 :

- la structure du capital de la Société est présentée dans la section 2 « Répartition du capital » du présent chapitre (page 267) ;
- 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 (page 269) ;

- 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 267) ;

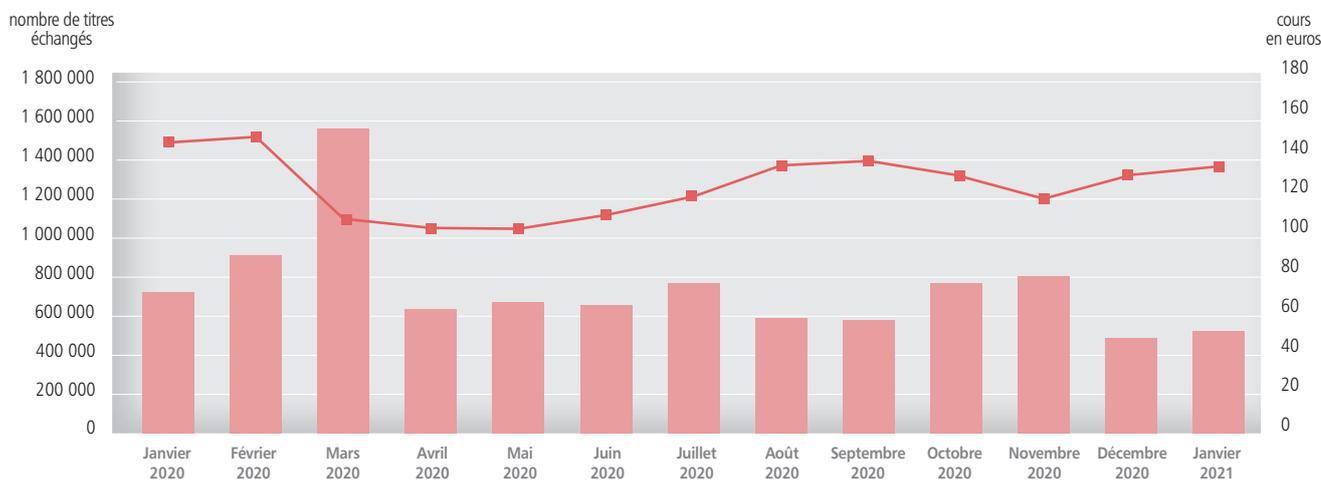
4. il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux ;
5. il n'existe pas de mécanismes de contrôle prévus dans le cadre d'un système d'actionnariat du personnel ;
6. Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions 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 267 et 269) ;
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 ;

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)
2020-01	22	151,60	140,80	146,31	724 943	105,90
2020-02	20	162,00	141,20	149,19	914 393	137,16
2020-03	22	148,40	78,15	107,22	1 562 545	171,34
2020-04	20	119,00	92,30	102,53	633 557	65,23
2020-05	20	110,30	91,10	102,11	674 086	68,87
2020-06	22	117,10	101,50	109,16	654 086	71,50
2020-07	23	134,50	109,00	118,68	770 371	92,17
2020-08	21	139,80	124,50	134,57	591 108	79,49
2020-09	22	143,00	128,50	136,87	581 229	79,64
2020-10	22	142,80	97,25	129,62	771 219	94,82
2020-11	21	129,40	101,40	117,49	802 567	94,27
2020-12	22	137,70	123,1	129,72	487 929	62,94
2021-01	20	138,90	128,90	134,06	522 825	70,17

(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€

(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, a 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 25 février 2021 a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021 la distribution d'un dividende de 2,00 € par action. Le détachement du dividende interviendra le 1^{er} juin 2021. Le dividende sera mis en paiement à compter du 3 juin 2021.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale font l'objet d'un reversement à l'État.

8. Informations complémentaires

1.	Actes constitutifs et statuts	278
1.1.	Conseil d'administration	278
1.2.	Direction générale	281
1.3.	Assemblées générales	282
2.	Responsable du Document d'enregistrement universel et informations sur le contrôle des comptes	285
2.1.	Personne responsable du Document d'enregistrement universel	285
2.2.	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	285
3.	Calendrier indicatif de publication des résultats	285
4.	Liste des informations réglementées publiées en 2020	286
5.	Documents accessibles au public	287

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 agréé le cas échéant la résolution concernant le candidat qui a sa préférence.

Le candidat qui recueille le plus grand nombre de voix est élu administrateur représentant les salariés actionnaires à condition qu'il ait obtenu au moins 50 % des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale. En cas d'égalité des voix, la désignation se fait au bénéfice de l'ancienneté en tant que salarié de la Société ou de l'une de ses filiales.

Si aucun des candidats ne recueille plus de 50 % des voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée générale, deux nouveaux candidats seront présentés à la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

En cas de perte de la qualité de salarié, l'administrateur représentant les salariés actionnaires sera réputé démissionnaire d'office et son mandat prendra fin de plein droit. Il en sera de même en cas de perte de la qualité d'actionnaire au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration peut se réunir et délibérer valablement en l'absence d'administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'à sa désignation par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, représentera moins de 3 % du capital. Le mandat en cours ira jusqu'à son terme.

2. Administrateur représentant les salariés

Lorsque les conditions définies à l'alinéa I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont vérifiées, un ou deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'alinéa II de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité Social et Économique d'Établissement de la Société après appel à candidature au sein de la Société et de ses filiales françaises.

Lorsqu'un seul siège est vacant, il est procédé à un scrutin majoritaire à deux tours. Lorsque deux sièges sont vacants, il est recouru à un scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage.

Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe mentionné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

3. Durée du mandat des administrateurs

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.

L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.

Par exception, lors de leur première désignation 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, 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'acquies et de gérer des participations, au sens de l'article L. 233-2 du Code de commerce, dans les sociétés qui constituent des participations.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions relatives au cumul doit se démettre de l'un de ses mandats dans les trois mois de sa nomination, ou du mandat en cause dans les trois mois de l'événement ayant entraîné la disparition de l'une des conditions fixées par la loi en cas de dérogation. À l'expiration de ce délai, la personne est démise d'office et doit restituer les rémunérations perçues, sans que soit remise en cause la validité des délibérations auxquelles elle a pris part.

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 REUNION 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. 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, bénéfiques 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 – PROCES-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 Vincent PARIS, 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

- Auditeurs et Conseils Associés – 31, rue Henri-Rochefort, 75017 Paris.
Représenté par Monsieur Olivier Juramie. Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.
Première nomination : juin 1986.
- Cabinet Mazars – 61, rue Henri-Regnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie.
Représenté par Monsieur Bruno Pouget. Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023.
Première nomination : juin 2000.

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
vendredi 26 février 2021 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2020	26 février 2021
mercredi 28 avril 2021 avant Bourse	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2021	-
mercredi 26 mai 2021	Assemblée générale annuelle des actionnaires	26 mai 2021
jeudi 29 juillet 2021 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2021	29 juillet 2021
vendredi 29 octobre 2021 avant Bourse	Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2021	-

Les comptes annuels et semestriels font l'objet de communiqués de presse et sont commentés lors de réunions retransmises via un webcast bilingue français/anglais.

4. Liste des informations réglementées publiées en 2020

4.1. Communiqués de presse publiés au titre de l'information permanente

- 27/11/2020 Sopra Steria Group : calendrier financier 2021
- 25/11/2020 Informations relatives à la cyberattaque
- 17/11/2020 Projet d'acquisition de Fidor Solutions, filiale logicielle spécialiste de la banque digitale, de la néo-banque Fidor Bank
- 28/10/2020 Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2020
- 26/10/2020 Actualisation des informations relatives à la cyberattaque
- 21/10/2020 Information sur une cyberattaque
- 16/09/2020 Sopra Steria a finalisé l'acquisition du bloc de contrôle représentant 94,03 % du capital de Sodifrance
- 03/08/2020 Sopra Steria Group : Publication du Rapport Financier Semestriel 2020
- 29/07/2020 Résultats semestriels 2020
- 09/07/2020 Sopra Steria signe le contrat d'acquisition de Sodifrance visant à créer un leader français des services du numérique dédiés au secteur de l'assurance et de la protection sociale
- 09/06/2020 Nomination de John Neilson en tant que Directeur général de Sopra Steria UK et Asie
- 20/05/2020 Sopra Financing Platform contribue à l'expansion de Fuel Hyundai Capital sur le marché américain
- 14/05/2020 Assemblée générale mixte du 9 juin 2020 – Modalités de mise à disposition des documents préparatoires
- 11/05/2020 L'Assemblée générale du 9 juin 2020 se tiendra exceptionnellement à huis clos
- 24/04/2020 Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020
- 15/04/2020 Sopra Banking Software lance la nouvelle version Cassiopae 4.7 conformément à son planning initial
- 14/04/2020 Communiqué au titre de l'information réglementée – Communiqué de mise à disposition – Document d'enregistrement universel 2019/Rapport financier annuel
- 09/04/2020 Sopra Steria suspend ses objectifs pour 2020 et proposera à la prochaine Assemblée générale de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019
- 02/03/2020 Sopra Steria acquiert cpartners, société de conseil en design ergonomique au Royaume-Uni
- 21/02/2020 Résultats annuels 2019
- 21/02/2020 Projet d'acquisition de Sodifrance par Sopra Steria – Création d'un leader français des services du numérique dédiés au secteur de l'assurance et de la protection sociale

4.2. Document d'enregistrement universel (anciennement Document de référence) incluant le Rapport financier annuel et ses actualisations

- 14/04/2020 Document d'enregistrement universel 2019

4.3. Rapport financier semestriel

- 03/08/2020 Rapport financier semestriel 2020

4.4. Information financière trimestrielle

- 28/10/2020 Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2020
- 24/04/2020 Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020

4.5. Déclarations mensuelles du nombre total de droits de vote et d'actions

- 12 formulaires de déclaration mensuelle
- 27/04/2020 Déclaration du nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 22 avril 2020 – date de publication au BALO de l'avis préalable à l'Assemblée générale du 9 juin 2020

4.6. Descriptifs des programmes de rachat d'actions et bilans du contrat de liquidité

Contrat de liquidité

- 01/07/2020 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec ODDO BHF SCA
- 09/01/2020 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec ODDO BHF SCA

Transactions sur actions propres

- 21/12/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 14 au 18 décembre 2020
- 14/12/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 7 au 11 décembre 2020
- 07/12/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 30 novembre au 4 décembre 2020
- 01/12/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 23 au 27 novembre 2020
- 23/11/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 19 novembre 2020
- 19/10/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 12 au 16 octobre 2020
- 21/09/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 14 au 18 septembre 2020
- 31/08/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 août 2020
- 20/07/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 juillet 2020
- 22/06/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 19 juin 2020
- 18/05/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 mai 2020
- 20/04/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 avril 2020
- 06/04/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 30 mars au 3 avril 2020
- 23/03/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 20 mars 2020
- 09/03/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 2 au 6 mars 2020
- 24/02/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 février 2020
- 20/01/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 janvier 2020
- 13/01/2020 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 6 au 10 janvier 2020

4.7. Rapports sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- 14/04/2020 Inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019

4.8. Honoraires des contrôleurs légaux

- 14/04/2020 Inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019

4.9. Communiqués de mise à disposition ou de consultation des informations relatives aux Assemblées d'actionnaires

- 14/05/2020 Assemblée générale mixte du 9 juin 2020 – Modalités de mise à disposition des documents préparatoires

4.10. Communiqués relatifs aux modalités de mise à disposition de prospectus

- 03/08/2020 Communiqué de mise à disposition du Rapport financier semestriel 2020
- 14/04/2020 Communiqué de mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2019

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	290
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	290
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	290
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	290
2.	Présentation des résolutions	291
2.1.	Assemblée générale ordinaire	291
2.2.	Assemblée générale extraordinaire	294
2.3.	Assemblée générale ordinaire	295
3.	Texte des projets de résolutions	295
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	295
	Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	298
4.	Rapport spécial du Conseil d'administration	301

1. Ordre du jour

Les actionnaires de Sopra Steria Group sont informés qu'ils seront convoqués à l'Assemblée générale mixte qui se tiendra le mercredi 26 mai 2021 à 14h30 au Pavillon Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75116 Paris, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant.

AVERTISSEMENT :

Eu égard au contexte actuel lié à la pandémie de Covid-19, les modalités de participation à l'Assemblée générale pourraient évoluer en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux. Les actionnaires sont priés de consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la Société :

<https://www.soprasteria.com/fr/investisseurs/reactions-investisseurs-actionnaires/assemblees-generales>

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ; approbation des charges non déductibles ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
4. Approbation des informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce ;
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 ;
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 ;
7. Approbation de la politique de rémunération concernant le Président du Conseil d'administration, présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce ;
8. Approbation de la politique de rémunération concernant le Directeur général, présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce ;
9. Approbation de la politique de rémunération concernant les administrateurs, présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce ;
10. Fixation du montant total de la rémunération des administrateurs à raison de leur mandat, visée à l'article L. 225-45 du Code de commerce, à hauteur de 500 000 € ;
11. Nomination de Madame Astrid Anciaux en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires pour une durée de quatre ans ;

12. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

13. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés de son Groupe dans la limite de 1 % du capital social, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription ;
14. Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe, adhérent à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 2 % du capital social ;

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

15. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

Nous vous informons que les résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire nécessitent un quorum d'un quart des actions ayant droit de vote et une majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Celles relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire requièrent un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote, et la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Conformément à l'article L. 225-96 du Code de commerce, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

2. Présentation des résolutions

Une ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 a créé un nouveau chapitre X du titre II du livre II du Code de commerce relatif aux sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation. L'ordonnance opère majoritairement une recodification à droit constant c'est-à-dire que les dispositions actuelles relatives aux sociétés cotées sont, soit abrogées totalement et reprises à l'identique au sein de nouveaux articles du chapitre X (articles L. 22-10-2 à L. 22-10-73 pour les sociétés anonymes), soit abrogées partiellement et complétées par des précisions ajoutées au sein de nouveaux articles du chapitre X.

2.1. Assemblée générale ordinaire

2.1.1. APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE SOPRA STERIA GROUP (PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉOLUTIONS)

Le Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes annuels (première résolution) et les comptes consolidés (deuxième résolution) de Sopra Steria Group au 31 décembre 2020 détaillés dans les chapitres 5 et 6 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- les charges non déductibles pour un montant de 661 408,55 € 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 2020. 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 2020.

2.1.2. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT (TROISIÈME RÉOLUTION)

Compte tenu du contexte lié à la pandémie de Covid-19 et dans un esprit de responsabilité, il est rappelé que l'Assemblée générale du 9 juin 2020 a décidé de ne pas distribuer de dividende et d'affecter intégralement le bénéfice distribuable au poste comptable « Report à nouveau ».

Au 31 décembre 2020, le Résultat net social de Sopra Steria Group s'élève à 142 275 698,67 € pour un bénéfice net consolidé par du Groupe de 106 776 814 €.

La proposition du Conseil d'administration est de verser un dividende unitaire de 2 € par action, soit au total un montant de 41 095 402,00 €. Ce montant serait ajusté en cas de variation du nombre d'actions ayant droit au dividende. Le solde serait affecté aux réserves facultatives. Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, le dividende, versé au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, donnera obligatoirement lieu à l'application d'un prélèvement forfaitaire (non libératoire) unique de 30 %, au titre de l'impôt sur le revenu (12,8 %) et des prélèvements sociaux (17,2 %).

Les actionnaires pourront opter, lors du dépôt de leur déclaration de revenus, soit pour le maintien du prélèvement forfaitaire unique, soit pour l'assujettissement de ce dividende au barème progressif de l'impôt sur le revenu (sur option globale du contribuable pour l'ensemble des revenus soumis au prélèvement forfaitaire unique) sous déduction du prélèvement forfaitaire non libératoire déjà acquitté et après application d'un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des

impôts) et déduction d'une fraction de la CSG (à hauteur de 6,8 %). La date de détachement du coupon interviendrait le 1^{er} juin 2021 avant bourse. Le dividende serait mis en paiement à compter du 3 juin 2021.

2.1.3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX (DE LA QUATRIÈME À LA NEUVIÈME RÉOLUTIONS)

a. **Par la quatrième résolution** et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I (ancien article L. 225-100 II) du Code de commerce, il vous est demandé de bien vouloir approuver les informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-9 (anciennement article L. 225-37-3 I) du Code de commerce. Ces informations figurent dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020 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 9 juin 2020. 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 2020. Voir également la section 3 « Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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 informations figurent dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020. 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.

Les éléments des politiques de rémunération, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sont présentés à la section 2 « Politique de rémunération » du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2.1.4. FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION ALLOUÉE À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR VISÉE À L'ARTICLE L. 225-45 DU CODE DE COMMERCE (ANCIENNEMENT JETONS DE PRÉSENCE) (DIXIÈME 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 € pour l'exercice en cours. 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 2020.

2.1.5. NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES (ONZIÈME RÉSOLUTION)

Conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (loi « Pacte ») et dans le respect des conditions énoncées à l'article 14 des statuts adoptés lors de l'Assemblée générale du 9 juin 2020, il est vous est demandé d'élire un administrateur représentant les salariés actionnaires.

Conformément aux statuts de la Société prévoyant, pour les conseils de surveillance des Fonds Communs de Placement d'Entreprise d'une part et les représentants, élus ou mandatés, des salariés détenteurs d'actions Sopra Steria Group au nominatif dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise ou issues d'une attribution gratuite d'actions autorisée par une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire postérieure au 6 août 2015 d'autre part, le droit de désigner un candidat, un processus de désignation des candidats a été conduit entre le 7 décembre 2020 et le 8 février 2021. Il a abouti à la désignation d'une même candidate par les deux collègues. Il est donc proposé à l'Assemblée générale d'élire Madame Astrid Anciaux en tant qu'administratrice représentant les salariés actionnaires pour un mandat d'une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui, en 2025, statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

ASTRID ANCIAUX

Candidate au mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires

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

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

Date de première nomination : 27 juin 2014
Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 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 Steriactions			
■ 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'actionariat 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 apportera 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).

2.1.6. RACHAT PAR SOPRA STERIA GROUP DE SES PROPRES ACTIONS (DOUZIEME RÉOLUTION)

Il vous est proposé de renouveler l'autorisation de procéder au rachat par la Société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires (articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce), consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 9 juin 2020.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital, soit, à titre indicatif, 2 054 770 actions sur la base du capital social actuel. Le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé que ce prix pourra être ajusté si le nombre d'actions composant le capital venait à évoluer à la hausse ou à la baisse, du fait notamment d'incorporations de réserves, d'attributions gratuites d'actions, de groupements d'actions.

Ces rachats pourraient être effectués en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'attribution gratuite d'actions (ou plan assimilés) ainsi que toutes les allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe ;

- de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières ;
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, en application de la onzième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 9 juin 2020 ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs pour mettre en œuvre cette délégation et en arrêter les modalités.

La présente autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure donnée par l'Assemblée générale du 9 juin 2020 et serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur le capital de la Société.

Pour information, il est rendu compte de l'utilisation faite de la précédente autorisation dans la section 12 du chapitre 7 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2.2. Assemblée générale extraordinaire

2.2.1. ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX (TREIZIÈME RÉSOLUTION)

La finalité de la treizième résolution est de permettre au Conseil d'administration, le cas échéant, 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. La Société a mis en place trois plans triennaux successifs d'actions de performance, au bénéfice de l'encadrement du Groupe et de son Directeur général, sur les périodes 2016-2018, 2017-2019 et 2018-2020.

Le Conseil d'administration dispose depuis le 12 juin 2018 d'une autorisation d'émission à hauteur de 3 % du capital social (0,15 % au maximum pour des attributions au bénéfice du Directeur général). Cette autorisation est restée inutilisée à ce jour. Elle prendra fin en août 2021. Comme indiqué dans le précédent document d'enregistrement universel, après une pause marquée en 2019, le Comité des rémunérations a évalué en 2020 la possibilité et l'opportunité de mettre en place un nouveau plan d'incitation à long terme reposant sur l'attribution de droits à actions de performance sur le modèle des trois premiers plans précités. Les incertitudes engendrées par la crise sanitaire dès le mois de février, puis par la cyberattaque dont le Groupe a été la cible en octobre 2020, n'ont pas permis de définir un nouveau plan. Le besoin identifié par le Comité des rémunérations et le souhait d'aligner l'intérêt du management sur celui des actionnaires n'ont pas pour autant disparu. Les réflexions se poursuivent en vue d'une décision du Conseil d'administration, si possible dans le courant de l'exercice 2021 ou au début de l'exercice 2022. Un tel plan, comme la relance

d'opérations d'actionnariat salarié, reste conditionné par une exigence de performance économique.

Le Conseil d'administration demande donc le renouvellement de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 12 juin 2018, dans les mêmes termes, mais pour un volume d'actions ramené à 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 avec, le cas échéant, l'introduction d'un nouveau critère de performance en lien avec la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Le poids d'un tel critère, si son introduction venait à être décidée, ne dépasserait pas 10 % du total.

Pour mémoire, les plans d'attribution d'actions de performance mis en œuvre par le Groupe en 2016, 2017 et 2018 ont partagé les caractéristiques suivantes :

- l'attribution des actions était subordonnée, pour l'ensemble des bénéficiaires, à la condition de présence à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette condition pouvait 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 réalisation de la condition de performance était mesurée par la moyenne des taux d'atteinte annuels des objectifs, chacun des critères étant affecté du même poids ; les critères, au nombre de trois, portaient sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, le ROA (Résultat opérationnel d'activité) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) et le flux net de trésorerie disponible ;
- des objectifs exigeants ont été fixés tout au long des plans (l'année d'attribution et les deux années suivantes). Les objectifs-cibles étant au moins égaux aux objectifs communiqués au marché financier (« guidance ») ou, en cas de fourchette, au minimum dans la fourchette indiquée ; le niveau d'atteinte des objectifs s'est établi respectivement pour chacun des trois plans à 66,1 %, 63,5 % puis de nouveau à 63,5 %.
- Le Directeur général, Monsieur Vincent Paris, était soumis aux mêmes règles que l'ensemble des bénéficiaires de ces plans. Le Conseil d'administration a toutefois décidé qu'il devait conserver pendant toute la durée de son mandat au moins 50 % des actions attribuées dans ce cadre ;
- Pour sa part, Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation qui leur est applicable.

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 toujours 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.

Il vous est demandé d'autoriser le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de Sopra Steria et du Groupe, étant précisé que les actions attribuées seront soit des actions existantes (actions auto-détenues), soit des actions à émettre (actions nouvelles).

Cette autorisation serait soumise à un plafond global de 1 % du capital social, soit, à titre indicatif, 205 477 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 0,05 % du capital social.

Les actions attribuées aux salariés pourraient 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 (38) mois.

2.2.2. AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVEE AUX SALARIES ADHERANT A UN PLAN D'EPARGNE D'ENTREPRISE (QUATORZIEME RESOLUTION)

La finalité de la quatorzième résolution est de permettre au Conseil d'administration, le cas échéant, d'associer les salariés de la Société et du Groupe au développement de Sopra Steria par une

augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise Groupe (conformément à l'article L.225-180 du Code de commerce). Il vous est demandé de bien vouloir consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence pour permettre une ou plusieurs augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription pour permettre l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société entraînant la suppression au droit préférentiel de souscription des actionnaires. Cette autorisation serait soumise à un plafond global de 2 % du capital social, soit, à titre indicatif, 410 954 actions sur la base du capital social actuel.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

2.3. Assemblée générale ordinaire

POUVOIRS (QUINZIEME RESOLUTION)

Cette quinzième résolution, classique, attribue des pouvoirs généraux de formalités.

3. Texte des projets de résolutions

Les résolutions suivantes sont soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ; approbation des charges non déductibles)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils lui ont été présentés, lesquels font apparaître un bénéfice de 142 275 698,67 €.

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 661 408,55 €, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 220 469 €.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, constate que le bénéfice distribuable, déterminé comme suit, s'élève à :

Résultat de l'exercice	142 275 698,67 €
Dotation à la réserve légale	0 €
Report à nouveau antérieur	147 138 833,53 €
BÉNÉFICE DISTRIBUTABLE	289 414 532,20 €

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 faisant apparaître un bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 106 776 814 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

et décide, rappel fait du bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 106 776 814 €, de l'affecter de la manière suivante :

Dividende	41 095 402,00 €
Réserves facultatives	248 319 130,20 €
Report à nouveau	0 €
TOTAL	289 414 532,20 €

Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social, aucune affectation n'y est proposée. Les sommes distribuées à titre de dividende, pour les trois précédents exercices, ont été les suivantes :

	2017	2018	2019
Dividende par action	2,40 €	1,85 €	0 €
Nombre d'actions	20 516 807	20 514 876	0
Dividende*	49 240 336,80 €	37 952 520,60 €	0 €

* Dividende ouvrant droit, au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, pour le calcul de l'impôt sur le revenu, à un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158 - 3- 2° du Code général des impôts).

Quatrième résolution

(Approbation des informations présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 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, consultée en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 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 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)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 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)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 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 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et consultée en application des articles L. 22-10-8 et R.225-29-1 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, à raison de son mandat et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Huitième résolution

(Approbation de la politique de rémunération concernant le Directeur général et présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et consultée en application des articles L. 22-10-8 et R.225-29-1 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Directeur général à raison de son mandat et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Neuvième résolution

(Approbation de la politique de rémunération concernant les administrateurs et présentée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-8 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et consultée en application des articles L. 22-10-8 et R.225-29-1 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération des administrateurs à raison de leur mandat et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Dixième résolution

(Fixation du montant total de la rémunération des administrateurs à raison de leur mandat visée à l'article L225-45 du Code de commerce, à hauteur de 500 000 €)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, fixe à 500 000 € le montant total de la rémunération 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 pour l'exercice en cours.

Onzième résolution

(Nomination de Madame Astrid Anciaux en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires pour une durée de quatre ans)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 14 des statuts de la Société, de nommer comme nouvelle administratrice Madame Astrid Anciaux 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 2024.

Douzième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, en application des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, de la réglementation européenne applicable aux abus de marché et conformément au titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ainsi qu'à ses instructions d'application :

- autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à procéder ou faire procéder, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il déterminera, au rachat d'actions de la Société, dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société à l'époque du rachat ;
- décide que ces rachats pourront être effectués en vue :
 - d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF,
 - d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,
 - de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social,
 - de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière, ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières,
 - d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, en application de la onzième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 9 juin 2020,
 - de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;
- décide que le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence ;
- décide que le montant maximum des fonds destinés aux rachats d'actions s'élève, à titre indicatif et sur la base du capital social au 31 décembre 2020, à 513 692 500 euros correspondant à 2 054 770 actions ordinaires, ce montant maximum pouvant être ajusté pour tenir compte du montant du capital au jour de la présente Assemblée générale ou d'opérations ultérieures ;

- décide que les rachats d'actions pourront être effectués par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par achat de blocs ou par utilisation de produits dérivés, et à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur ; étant entendu que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation, d'en arrêter les conditions et modalités, de procéder aux ajustements nécessaires, de passer tous ordres en Bourse, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de faire le nécessaire ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

Treizième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés de son Groupe dans la limite de 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 et suivants, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce :

- 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 ;
- décide que la présente autorisation ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 1 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date de la décision d'attribution prise par le Conseil d'administration), étant précisé que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- décide que le nombre d'actions pouvant être attribuées au Directeur général de la Société ne pourra représenter plus de 5 % du plafond de 1 % fixé à l'alinéa ci-dessus ;
- décide (a) que 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 et (b) 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;
- 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 ;
- prend acte que, s'agissant des actions à émettre, (i) la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, 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, bénéfiques, primes ou autres sommes ainsi incorporées et (ii) 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 ;
- 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 :
 - d'arrêter l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - 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,
 - 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,
 - 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,
 - de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, (i) en cas d'émission d'actions nouvelles, constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer, augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, déterminer la nature et les montants des réserves, bénéfiques ou primes à incorporer au capital en vue de la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises, procéder aux modifications statutaires consécutives et (ii) en cas d'attribution d'actions existantes, procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans les conditions prévues par la loi, et faire le nécessaire en vue de la bonne fin des opérations,

- 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,
- 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 ;
- décide que l'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société et des sociétés de son Groupe, 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 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même Code :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission (i) d'actions ordinaires ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou des sociétés ou groupements français ou étrangers liées à la Société au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail (les « Bénéficiaires »);
- décide de supprimer, en faveur des Bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation de compétence ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 2 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration), étant précisé que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres, l'augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant de titres souscrits ;
- décide que le prix de souscription des titres émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra être (i) 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 (ii) 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 ;
- 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 ;
- 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, bénéfiques, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise au profit des Bénéficiaires, emportant ainsi (i) renonciation corrélative des actionnaires à la partie des réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes ainsi incorporées et (ii) renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. L'augmentation de capital correspondant sera définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux Bénéficiaires ;
- confère, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
 - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, fixer la décote, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de déterminer, s'il y a lieu, la nature des titres attribués à titre gratuit, ainsi que les conditions et modalités de cette attribution,
 - de déterminer si des actions sont attribuées gratuitement s'il s'agit d'actions à émettre ou existantes et, (i) en cas d'émission d'actions nouvelles, constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer, augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, déterminer la nature et les montants des réserves, bénéfiques ou primes à incorporer au capital en vue de la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises, procéder aux modifications statutaires consécutives et (ii) en cas d'attribution d'actions existantes, procéder aux acquisitions des

actions nécessaires dans les conditions prévues par la loi, et faire le nécessaire en vue de la bonne fin des opérations,

- d'arrêter la liste des sociétés dont les salariés seront bénéficiaires des émissions réalisées en application de la présente délégation,
- de déterminer que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ;
- le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou des autres titres émis en vertu de la présente résolution,
- de conclure tous accords, accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et modalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et modifications corrélatives des statuts et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la

présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quinzième résolution

(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

Nous vous informons que les résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire nécessitent un quorum d'un quart des actions ayant droit de vote et une majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Celles relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire requièrent un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote, et la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Conformément à l'article L. 225-96 du Code de commerce, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

4. 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 2020

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 2020

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale mixte du 12 juin 2018, dans sa résolution 23, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des salariés ainsi que des mandataires sociaux de la Société et de son groupe, à des attributions gratuites d'actions, dans les conditions suivantes :

- **bénéficiaires** : salariés et/ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'art. L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux ;
- **montant maximum** : le nombre maximum d'actions ne pourrait excéder 3 % du capital social au moment de la décision d'attribution ; avec un sous-plafond de 5 % du plafond de 3 % pour les attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société étant précisé que ce plafond de 3 % est commun à l'ensemble des autorisations d'émission données au Conseil en faveur des salariés et des mandataires sociaux ;
- **durée de l'autorisation** : 38 mois soit jusqu'au 12 août 2021.

Aucune attribution d'action gratuite n'a été réalisée au cours de l'exercice 2020 par la Société, par les sociétés qui lui sont liées dans des conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce ou par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 dudit Code.

2) Acquisitions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2020

La décision suivante a été prise par le Directeur général agissant sur délégation du Conseil d'administration :

- décision du Directeur général en date du 1^{er} avril 2020 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 20 février 2020 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du Plan d'actions gratuites de performance mis en place par la société Sopra Steria Group SA le 24 février 2017 et le 25 octobre 2017 : attribution définitive de 59 732 actions d'une valeur nominale d'un euro au profit de 123 attributaires, par remise d'actions autodétenues.

Il est précisé que le Directeur général a acquis définitivement 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 2020, aux dix salariés de la Société non-mandataires sociaux, dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé est de :

	Nombre d'actions	Valeur unitaire (cours de Bourse au jour de l'attribution)
Plan Sopra Steria du 24 février 2017 et du 25 octobre 2017	12 065	96,40 €

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 312 à 313 – 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 17 mars 2021

Vincent PARIS

Directeur général

Index

Termes financiers	Page(s)
Achats	6. 34. 45. 59. 97. 103. 116. 119. 120. 127. 128. 131. 132. 133. 135. 136. 138. 156. 158. 162. 173. 214. 218. 230. 235. 257.
Acquisitions	4. 12. 17. 19. 26. 29. 30. 31. 36. 37. 38. 52. 53. 62. 64. 68. 113. 114. 147. 150. 151. 152. 162. 163. 167. 190. 193. 194. 195. 215. 225. 240. 241. 242. 252. 298. 299. 301.
Actif immobilisé	229. 231. 240. 252.
Actifs de couverture	226.
Actionnariat	Sommaire. 4. 14. 52. 61. 78. 81. 95. 107. 108. 114. 165. 182. 183. 235. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 293. 294.
Actions gratuites	307. 314. 165. 182. 183. 190. 217. 236. 245. 246. 247. 268. 270. 272. 273. 294. 295. 301.
Actions de performance	78. 82. 83. 84. 85. 86. 88. 89. 90. 92. 94. 95. 182. 216. 236. 294. 301.
Administrateur	6. 23. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 64. 65. 66. 67. 70. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 82. 84. 85. 86. 87. 88. 91. 96. 175. 183. 262. 270. 273. 278. 279. 280. 281. 282. 284. 290. 292. 293. 297.
Administrateurs indépendants	6. 57. 59. 75. 76. 77. 270.
Assemblée générale	Sommaire. 3. 6. 14. 18. 31. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 79. 81. 82. 83. 84. 87. 88. 91. 92. 95. 183. 216. 224. 227. 236. 246. 258. 260. 262. 265. 267. 268. 269. 270. 271. 273. 275. 276. 278. 279. 280. 281. 283. 284. 285. 286. 287. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 314. 315.
Assemblée générale des actionnaires	14. 18. 31. 53. 55. 57. 74. 91. 179. 276. 278. 314.
Assemblée générale extraordinaire	275. 280. 284. 289. 290. 292. 294. 298. 300.
Assemblée générale mixte	Sommaire. 54. 75. 183. 236. 246. 265. 268. 270. 273. 275. 286. 287. 290. 291. 295. 301.
Assemblée générale ordinaire	82. 83. 84. 95. 246. 278. 279. 284. 289. 290. 291. 295. 300. 314.
Attribution d'actions gratuites	190. 295. 301.
Audits	38. 39. 41. 47. 48. 153. 224. 258.
Augmentation de capital	314. 162. 272. 273. 274. 283. 295. 298. 299. 300.
Autorité des marchés financiers	44. 164. 201. 233. 268. 270. 298. 307.
Autres actifs	160. 163. 172. 179. 185. 186. 189. 192. 199. 203. 215. 235.
Autres dettes courantes	160. 163. 172. 190. 186. 203. 215.
Autres passifs	185.
Avantages en nature	85. 86. 310.
Avantages postérieurs à l'emploi	174. 175. 177. 178. 181. 183. 226.
Bailleur	59. 196.
Brevets	240. 309.
Capital social	216. 236. 246. 256. 266. 271. 272. 273. 274. 286. 290. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 301. 311. 313. 318.
Capitaux propres	Sommaire. 3. 31. 116. 157. 159. 160. 161. 163. 165. 177. 178. 181. 183. 184. 185. 187. 198. 204. 208. 209. 210. 211. 212. 217. 229. 236. 243. 246. 250. 259. 311.
Charges de personnel	Sommaire. 158. 164. 173. 174. 181. 230. 233. 237.
Charges financières	181. 195. 200. 204.
Code de déontologie boursière	45. 132.
Code Afep-Medef	Sommaire. 6. 51. 52. 77. 79. 80. 90. 91. 96. 109. 269. 295.
Comité d'audit	12. 36. 46. 48. 49. 50. 54. 55. 61. 65. 69. 70. 74. 75. 76. 79. 80. 84. 104. 123. 132. 160. 224. 227. 228. 258. 260.
Comité de direction	6. 33. 53. 68.
Commissaires aux comptes	58. 153. 224. 226. 227. 228. 258. 260. 261. 312.
Comptabilité de couverture	203. 204. 207. 208. 209. 210. 250.
Comptes annuels	Sommaire. 1. 14. 79. 88. 90. 226. 229. 232. 131. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 279. 285. 290. 291. 295. 313. 316.

Termes financiers	Page(s)
Comptes consolidés	Sommaire. 1. 49. 50. 90. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 248. 249. 272. 279. 290. 291. 295. 316.
Comptes sociaux	316.
Conflits d'intérêts	55. 59. 74. 79. 133. 310.
Conseil d'administration	Sommaire. 6. 12. 18. 33. 36. 46. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 65. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 89. 90. 91. 92. 95. 96. 102. 103. 104. 110. 123. 132. 133. 153. 163. 182. 183. 216. 225. 226. 227. 236. 259. 260. 262. 265. 269. 270. 272. 273. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 287. 289. 290. 291. 291. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 314. 315.
Contrat de liquidité	201. 207. 216. 243. 270. 271. 287. 293. 297.
Contrôle interne	53. 56. 75. 76. 103. 132. 133. 135. 136. 137. 153. 225. 227. 228. 259. 260. 261. 280. 287. 312.
Conventions réglementées	Sommaire. 53. 74. 75. 79. 88. 229. 262. 263.
Couverture de flux de trésorerie	208. 209. 250.
Crédit d'impôt	26. 63. 188. 189. 238.
Attestation du responsable du document d'enregistrement universel	Sommaire. 302.
Dettes financières	160. 163. 185. 196. 201. 202. 203. 205. 206. 207. 209. 210. 213. 214. 217. 231. 237. 248. 249. 250. 252. 253.
Dettes fournisseurs	229. 232. 251. 252. 257.
Développement Durable	12. 15. 27. 34. 46. 77. 99. 100. 103. 104. 106. 115. 121. 122. 123. 130. 131. 132. 135. 136. 137. 154. 308. 313.
Direction générale	6. 12. 18. 33. 34. 36. 37. 44. 46. 47. 48. 49. 50. 52. 53. 55. 56. 68. 70. 77. 78. 79. 81. 102. 103. 109. 110. 132. 134. 136. 259. 263. 277. 280. 281. 282. 310. 314.
Directoire	64. 281.
Dispositif de gestion des risques	44.
Dividendes	18. 161. 162. 182. 183. 197. 214. 216. 232. 237. 243. 246. 276. 311. 313.
Documents accessibles au public	Sommaire. 277. 287.
Écart de conversion passif	231. 239. 252.
Écarts actuariels	159. 247.
Effectifs	Sommaires. 7. 10. 17. 31. 42. 84. 105. 109. 110. 113. 114. 126. 137. 141. 154. 163. 165. 175. 237.
Émetteur	73. 128.
Engagements hors bilan	75. 76. 163. 219. 229. 254. 255.
Taux de change	165. 166. 207. 307.
Frais de Recherche et Développement	240.
Franchissement de seuil	268. 313.
Gestion des risques	Sommaire. 6. 12. 22. 35. 36. 42. 44. 45. 46. 47. 48. 56. 57. 68. 75. 76. 119. 132. 133. 153. 163. 200. 203. 205. 210. 227. 233. 251. 260. 280. 312.
Gouvernement d'entreprise	Sommaire. 49. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 114. 227. 260. 269. 270. 290. 291. 296. 297. 310. 314. 315. 316.
Gouvernance	Sommaire. 6. 7. 22. 33. 36. 38. 40. 41. 44. 45. 46. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 84. 92. 96. 97. 99. 102. 103. 104. 106. 110. 112. 116. 117. 118. 122. 123. 132. 134. 137. 139. 140. 269. 278. 280. 308. 310. 314.
Immobilisations incorporelles	160. 163. 164. 165. 170. 185. 190. 193. 194. 213. 231. 233. 240.
Impôts différés actifs	160. 163. 185. 186.
Indemnités de fin de contrat de travail	183.
Instruments de couverture	175. 203. 204. 208. 209. 210. 211.
Instruments financiers	163. 175. 189. 190. 200. 203. 204. 207. 208. 210. 211. 212. 249. 250. 251. 271. 312.
Intégration fiscale	238
Investissements	26. 27. 29. 31. 38. 39. 59. 129. 165. 189. 194. 213. 214. 216. 242. 252. 273. 307. 309.
Jetons de présence	237. 292.

Termes financiers	Page(s)
Juste valeur	94. 95. 159. 162. 165. 168. 177. 178. 179. 180. 181. 183. 187. 192. 193. 197. 198. 199. 201. 202. 203. 204. 208. 210. 211. 225. 226. 247. 250. 251.
Méthodes comptables	49. 50. 75. 164. 165. 214. 227. 234. 261.
Opérations sur titres	Sommaire. 132. 161. 265. 273. 305.
Options de souscription	88. 89. 103. 218. 305.
Organigramme	Sommaire. 17. 32.
Pactes d'actionnaires	Sommaire. 265. 269. 274.
Paiements fondés sur des actions	161.
Participations	4. 53. 118. 163. 166. 188. 192. 198. 212. 218. 233. 237. 242. 243. 252. 259. 262. 267. 268. 269. 274. 281. 283.
Participation et intéressement	230.
Parties prenantes	Sommaire. 2. 4. 7. 9. 11. 25. 26. 27. 29. 38. 52. 56. 63. 69. 92. 97. 98. 99. 100. 112. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 128. 133. 136. 138.
Passifs éventuels	163. 198. 199. 255.
Perte de valeur	191. 192. 197. 198. 225.
Président (Pierre Pasquier)	2. 6. 18. 53. 54. 57. 60. 73. 77. 79. 85. 88. 90. 95. 262. 290. 291. 296.
Principaux actionnaires	310.
Principaux marchés	17. 20. 59.
Prix d'exercice	189. 196. 217. 269.
Procédures de contrôle interne	46. 153. 225. 259. 280. 287.
Procès-verbal	300.
Programme de rachat d'actions	Sommaire. 265. 270. 271.
Provisions	158. 160. 162. 163. 165. 172. 185. 196. 198. 199. 206. 213. 214. 229. 230. 231. 232. 240. 241. 246. 247. 248. 252. 256. 259.
Rapport financier annuel	1. 226. 227. 260. 286.
Ratio de couverture	205. 248.
Recherche et Développement	17. 26. 240.
Règlement intérieur	52. 53. 56. 74. 75. 77. 78. 79. 133. 278. 279. 280. 282.
Regroupements d'entreprises	168. 174. 190. 191. 193. 199.
Rémunération des dirigeants	51. 81. 82. 95. 281.
Rémunération fixe	81. 82. 83. 84. 85. 86. 89. 91. 92. 114. 281.
Rémunération variable	58. 78. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 90. 92. 94. 95. 96. 114. 291.
Responsabilité civile	43.
Responsabilité sociétale	Sommaire. 66. 97. 103. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 138.
Ressources humaines	4. 6. 8. 12. 22. 23. 27. 30. 33. 34. 36. 38. 40. 41. 42. 44. 45. 46. 47. 49. 56. 57. 67. 103. 106. 108. 112. 132. 133. 135. 154. 170. 193.
Retraites	112. 166. 175. 181. 196. 199. 213. 247. 267.
Risque de contrepartie	207.
Risque de liquidité	164. 205. 233.
Risque de taux	208. 209.
Risques environnementaux	
Risques juridiques	
Statuts	Sommaire. 18. 53. 56. 74. 79. 268. 274. 275. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 287. 292. 297. 299. 300.
Stock-options	158. 162. 165. 182. 183. 273.
Table de concordance	Sommaire. 1. 97. 137. 138. 139. 140. 302.
Taux d'actualisation	176. 177. 1778. 179. 180. 1881. 191. 192. 197. 225. 226. 237. 247. 259. 260.
Tests de dépréciation	76. 191. 192. 225. 226. 240.
Trésorerie	Sommaire. 2. 11. 13. 29. 30. 31. 49. 76. 83. 89. 92. 94. 157. 159. 160. 162. 163. 165. 167. 168. 171. 175. 179. 181. 182. 187. 191. 192. 198. 200. 201. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 213. 214. 215. 216. 219. 225. 226. 229. 232. 242. 248. 249. 250. 259. 294.
Unités génératrices de trésorerie	76. 191. 192. 225.
Valeur recouvrable	164. 165. 187. 192. 197. 198. 225. 226. 233.
Termes opérationnels	
Big Data	22. 26.
Cloud	8. 9. 10. 20. 21. 22. 25. 26. 27. 28. 33. 39. 41. 78. 109. 115. 129. 130.

Termes financiers	Page(s)
Cybersécurité	8. 9. 21. 22. 26. 27. 33. 39. 43. 101. 116. 117. 118. 224. 233. 258.
Digital	2. 3. 4. 5. 8. 9. 11. 17. 19. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 34. 37. 41. 52. 61. 63. 115. 116. 118. 167. 224. 258. 286.
Effectifs	Sommaire. 7. 10. 17. 31. 42. 84. 105. 109. 110. 113. 114. 126. 137. 141. 154. 163. 165. 175. 237.
Mobile	21. 23. 25. 39.
Offshore	28. 34.
Services	Sommaire. 2. 3. 4. 6. 8. 10. 11. 12. 17. 19. 20. 21. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 34. 36. 37. 39. 40. 45. 56. 57. 60. 61. 64. 69. 71. 75. 76. 102. 113. 115. 116. 118. 119. 121. 122. 123. 127. 128. 129. 130. 131. 153. 155. 156. 170. 171. 172. 173. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 183. 185. 187. 196. 218. 220. 221. 223. 224. 234. 235. 237. 243. 247. 258. 266. 271. 286. 293. 297.
Solutions	Sommaire. 3. 4. 5. 10. 17. 18. 19. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 31. 33. 39. 40. 41. 55. 64. 69. 101. 102. 105. 11. 115. 116. 117. 118. 121. 122. 123. 129. 130. 131. 134. 150. 151. 152. 155. 156. 167. 169. 170. 171. 173. 193. 199. 215. 220. 221. 222. 224. 233. 235. 240. 258. 274. 275. 278. 283. 286.
Transformation numérique	4. 8. 12. 19. 21. 23. 26. 34. 36. 37. 39. 41. 70. 71. 73. 99. 101. 115. 116. 117. 118. 129.

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 - Operations
- 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
- SaaS : *software as a service*/logiciel en tant que service
- SOC : *Security Operations 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 opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.
- **Résultat courant de base par action** : cet indicateur correspond au résultat de base par action avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels nets d'impôts.
- **Flux net de trésorerie disponible** : le flux net de trésorerie disponible (*free cash flow*) se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle, diminué des investissements (nets des cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles, diminué des intérêts financiers nets et diminué des contributions additionnelles liées aux engagements de retraites à prestations définies pour faire face aux déficits des plans.
- **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.
- **Scope 1 du GHG Protocol** : le *Scope 1* rassemble les émissions directes de GES issues de la combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, biodiesel et gaz), ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation des bureaux et *Data Centers* sur site.
- **Scope 2 du GHG Protocol** : le *Scope 2* rassemble les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau et de chauffage urbain dans les bureaux et *Data Centers* sur site.
- **Scope 3 du GHG Protocol** : le *Scope 3* rassemble les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau dans les *Data Centers* hors-site, et aux déplacements professionnels réalisés.
- **Market-based** : Cette méthode calcule les émissions de gaz à effet de serre émises, en s'appuyant sur les facteurs d'émission spécifiques de la source d'énergie utilisée.
- **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 des concordances

Document d'Enregistrement Universel (URD) 2020

Informations requises par les annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (CE) n°2019/980 du 14 mars 2019 conformément au schéma de l'URD.

	Page	Chapitre
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1 Identité des personnes responsables	285	8
1.2 Déclaration des personnes responsables	302	-
1.3 Nom, adresse, qualifications des personnes intervenant en qualité d'experts	N/A	N/A
1.4 Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	N/A	N/A
1.5 Déclaration relative à l'autorité compétente	1	-
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Identité des contrôleurs légaux	285	8
2.2 Changement éventuel	N/A	N/A
3. Facteurs de risque	12 ; 35 à 42	Présentation intégrée ; 2
4. Informations concernant la Société		
4.1 Raison sociale et nom commercial	18	1
4.2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	18	1
4.3 Date de constitution et durée de vie	18	1
4.4 Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	18	1
5. Aperçu des activités		
5.1 Principales activités	3 à 4 ; 8 à 11 ; 21 à 26	Présentation intégrée ; 1
5.2 Principaux marchés	8 ; 20	Présentation intégrée ; 1
5.3 Événements importants	31 ; 167 à 168 ; 233	1 ; 5 ; 6
5.4 Stratégie et objectifs	11 ; 26 à 29 ; 99 à 104	Présentation intégrée ; 1 ; 4
5.5 Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	240	6
5.6 Déclaration sur la position concurrentielle	20	1
5.7 Investissements	29 ; 31 ; 167 ; 233	1 ; 5 ; 6
5.7.1 Investissements importants réalisés	19 ; 29 ; 31 ; 267 ; 233	1 ; 5 ; 6
5.7.2 Principaux investissements en cours ou à venir	NA	NA
5.7.3 Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	196 à 197 ; 218	5
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	7 ; 122 à 131	Présentation intégrée ; 4
6. Structure organisationnelle		
6.1 Description sommaire du Groupe	33 à 34	1
6.2 Liste des filiales importantes	32 ; 220 à 222 ; 243	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 ; 6 ; 10 ; 13 ; 29 à 31 ; 106 à 131	Présentation intégrée ; 1 ; 4
7.1.2 Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	11 ; 38 ; 26 à 29 ; 240	Présentation intégrée ; 1 ; 2 ; 6 (note 5)
7.2 Résultat d'exploitation		
7.2.1 Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	37 ; 164	2 ; 5
7.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	N/A	N/A

TABLE DES CONCORDANCES

		Page	Chapitre
8 Trésorerie et capitaux			
8.1	Informations sur les capitaux	161 ; 216 à 217 ; 246	5 (note 14) ; 6
8.2	Flux de trésorerie	162 ; 213 à 216 ; 242	5 (note 13) ; 6
8.3	Besoins de financement et structure de financement	200 à 212	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 réglementaire			
	Description de l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de la Société	44	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	26	1
11. Prévisions ou estimations du bénéfice			
11.1	Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	11 ; 29	Présentation intégrée ; 1
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	11 ; 29	Présentation intégrée ; 1
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	1 ; 307	-
12. Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale			
12.1	Informations concernant les membres	6 ; 33 ; 54 à 73	Présentation intégrée ; 1 ; 3
12.2	Conflits d'intérêts	73 ; 79	3
13. Rémunération et avantages			
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	81 à 95 ; 183	3 ; 5 (note 5.5)
13.2	Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	178 à 183 ; 246 à 247 ; 254 à 255	5 (note 5) ; 6
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction			
14.1	Date d'expiration des mandats	33 ; 54 à 73	3
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société	53 à 54 ; 73	3
14.3	Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	75 à 76 ; 78	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	55	3
15. Salariés			
15.1	Nombre de salariés	3 ; 10 ; 31 ; 113 ; 141 ; 237	Présentation intégrée ; 1 ; 4 ; 5 ; 6
15.2	Participations et stock-options	182 à 183 ; 236 à 237	5 ; 6
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	236 à 237 ; 268	6 ; 7
16. Principaux actionnaires			
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	4 ; 267	Présentation intégrée ; 7
16.2	Existence de droits de vote différents	267 ; 268 ; 283	7 ; 8
16.3	Contrôle direct ou indirect	4 ; 267 ; 269 à 270	Présentation intégrée ; 7
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	269 à 270	7

	Page	Chapitre
17. Transactions avec les parties liées	218	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	157 à 228 ; 229 à 263	5 ; 6
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3 Normes comptables	164 à 166 ; 234	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	158 à 223 ; 230 à 257	5 ; 6
18.1.6 États financiers consolidés	158 à 223	5
18.1.7 Date des dernières informations financières	158 à 223 ; 230 à 257	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	224 à 228 ; 258 à 261	5 ; 6
18.3.1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	N/A	N/A
18.3.2 Autres informations auditées	N/A	N/A
18.3.3 Informations financières non auditées	N/A	N/A
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	3 ; 30 à 31 ; 205 à 206 ; 248 à 249	Présentation intégrée ; 1 ; 5 ; 6
18.5 Politique de distribution de dividendes		
18.5.1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	276	7
18.5.2 Montant du dividende par action	3 ; 13 ; 14 ; 31 ; 161 à 162 ; 216 ; 232 ; 256 ; 276 ; 291 ; 295 à 296	Présentation intégrée ; 1 ; 5 ; 6 ; 7 ; 9
18.6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	202 ; 252 ; 255	5 ; 6
18.7 Changement significatif de la situation financière	NA	NA
19. Informations complémentaires		
19.1 Informations sur le capital social	267 à 268 ; 272	7
19.1.1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	216 ; 236 ; 246 ; 256 ; 272	5 ; 6 ; 7
19.1.2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	272	7
19.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	270 à 272	7
19.1.4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	274	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	274 à 275	7
19.1.6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	79	3
19.1.7 Historique du capital social	272	7
19-2 Acte constitutif et statuts	278 à 284	8
19.2.1 Registre et objet social	18	1
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	274 à 275	7
19.2.3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	274 à 275	7
20. Contrats importants	38	2
21. Documents disponibles	287	8

Tables du Rapport de gestion

		Page	Chapitre
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	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	29 à 31 ; 158 à 223 ; 230 à 257	1 ; 5 ; 6
Indicateurs clés de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2°, du Code de commerce	11 ; 29	Présentation intégrée ; 1
Indicateurs clés de performance non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	Article L. 225-100-1, I., 2°, du Code de commerce	7 ; 98 à 156	Présentation intégrée ; 4
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	31 ; 219 ; 255	1 ; 5 ; 6
Succursales existantes	Article L. 232-1, II du Code de commerce	32 ; 220 à 222 ; 243	1 ; 5 ; 6
Prise de participation dans une société ayant son siège social en France sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	31 ; 167 à 168 ; 233	1 ; 5 ; 6
Aliénation des participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	NA	NA
Évolution prévisible de la situation de la société et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	11 ; 26 à 31 ; 39 ;	Présentation intégrée ; 1 ; 2
Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	26 ; 240 à 244	1 ; 6
Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des 5 derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	256	6
Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients.	Article D. 441-4 du Code de commerce	257	6
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	NA	NA
2. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES			
Principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée.	Article L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	12 ; 36 à 43 ; 200 à 212 ;	Présentation intégrée ; 2 ; 5
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire	Article L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	99 à 105 ; 122 à 131	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	Article L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	44 à 48	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.	Article L. 225-100-1, I., 4° du code de commerce	200 à 212 ; 249 à 251	5 ; 6
Dispositif anti-corruption.	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 site « Sapin 2 »	133	4
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective.	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	134 à 136	4

		Page	Chapitre
3. ACTIONNARIAT ET CAPITAL			
Structure, évolution du capital de la société et franchissement de seuils.	Article L. 233-13 du Code de commerce	267 à 268 ; 272	7
Acquisition et cession par la société de ses propres actions.	Article L. 225-111 du Code de commerce	273 à 274	7
Etat de la participation des salariés au capital social	Article L. 225-102 alinéa 1 du Code de commerce	268	7
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières.	Articles R. 228-90 et R 228-91 du Code de commerce	273 à 274	7
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société.	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	273	7
Montant des dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	Article 243 bis du Code général des impôts	276	7
4. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)			
Modèle d'affaires	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce	8 à 9 ; 100	[Présentation intégrée] ; 4
Description des principaux risques liés à l'activité de la société	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I.1° du Code de commerce	36 à 43	2
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 et à la lutte contre la corruption	Art. L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I, 2° du Code de commerce	97 à 156	4
Résultats des politiques appliquées par la société ou le groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I.3° du Code de commerce	97 à 156	4
Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 1° du Code de commerce	106 à 114	4
Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 2° du Code de commerce	122 à 131	4
Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, A, 3° du Code de commerce	115 à 121	4
Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, B, 1° du Code de commerce	133	4
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II, B, 2° du Code de commerce	106 ; 132	4
Informations spécifiques installations SEVESO	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	NA	NA
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105 du Code de commerce	112 à 113 ; 145	4
Attestation de l'organisme tiers indépendant sur la présence des indicateurs dans la DPEF	Art. L. 225-102-1 III et R. 225-105-2 du Code de commerce	153 à 154	4
5. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES REQUISES POUR L'ÉTABLISSEMENT DU RAPPORT DE GESTION			
Informations fiscales complémentaires	Articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	133 ; 184 à 185 ; 238	4 ; 5 ; 6
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L 464-2 du Code de commerce	NA	NA
Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes annuels	Article L 232-6 du Code de commerce	165	5

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

RUBRIQUES	TEXTES DE RÉFÉRENCE	PAGES	CHAPITRE
1. Informations sur les rémunérations			
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	81 à 84	3
Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	82 à 84 ; 85 à 91	3
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	82 à 84	3
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	83	3
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	81 à 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.	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	78 ; 79 ; 84 ; 87 à 88	3
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	91 à 95	3
Évolution 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	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	91 à 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	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	81 à 86	3
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 (jusqu'au 31 décembre 2020) puis au I de l'article L. 22-10-34 (à partir du 1 ^{er} janvier 2021)	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	95	3
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	85 à 86	3
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	NA	NA
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	85 à 91	3
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	84 ; 89 ; 181 à 183 ; 273 ; 301 ; 298	3 ; 5 ; 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	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	60 à 73	3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	79 (NA) 262 à 263	3 6
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	273 à 274	7
Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	52 à 53 ; 281 à 282	3 ; 8
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10-1° du Code de commerce	54 à 59 ; 74 à 80	3
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Article L. 22-10-10-2° du Code de commerce	56	3
Eventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	Article L. 22-10-10-3° du Code de commerce	52 à 53 ; 281 à 282	3 ; 8

RUBRIQUES	TEXTES DE RÉFÉRENCE	PAGES	CHAPITRE
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Article L. 22-10-10-4° du Code de commerce	52 ; 96	3
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale	Article L. 22-10-10-5° du Code de commerce	282 à 284	8
Procédure d'évaluation des conventions courantes et sa mise en œuvre	Article L. 22-10-10-6° du Code de commerce	79	3
3. Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange			
Structure du capital de la société		4 ; 267	Présentation intégrée ; 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		272	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		272	7
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits spéciaux et la description de ceux-ci		272	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		272	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		272 ; 269 à 270	7
Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions		278 à 281	9
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 RFA

RUBRIQUES	TEXTES	PAGES	CHAPITRE
	L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ; L. 222-3 du règlement général de l'AMF		
1. COMPTES ANNUELS		229 à 261	6
2. COMPTES CONSOLIDÉS		257 à 228	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. DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL		302	-
6. RAPPORTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS		224 à 228 ; 258 à 261	5 ; 6

Le système de management régissant l'impression
de ce document est certifié ISO14001:2004.

Réalisation
Labrador

TRANSPARENCE LABEL OR 2020

Ce label distingue les Documents d'enregistrement universel
les plus transparents selon les critères du classement annuel
de la transparence.



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



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