

**GROUPE STERIA SCA**  
Société en Commandite par Actions au capital de 30 829 031 euros  
Siège social : 12, rue Paul Dautier – 78140 Vélizy Villacoublay  
344 110 655 RCS Versailles

**RAPPORT DE GESTION DE LA GERANCE  
A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 15 MAI 2012**

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale ordinaire et extraordinaire conformément aux dispositions de la loi et des statuts de notre Société, à l'effet de vous rendre compte de notre gestion au cours de l'exercice écoulé, de soumettre à votre approbation les comptes de cet exercice ainsi que des résolutions relatives à :

- l'affectation du résultat de l'exercice ;
- le renouvellement du mandat du Gérant, la fixation de sa rémunération, et l'approbation de l'engagement de versement d'une Indemnité de cessation de fonctions ;
- les renouvellements de mandats de membres du Conseil de surveillance, la nomination de nouveaux membres ;
- la nomination de nouveaux Commissaires aux comptes titulaire et suppléant ;
- le renouvellement de l'autorisation donnée à la Société d'opérer sur ses propres titres dans le cadre du programme de rachat d'actions ;
- le renouvellement de délégations à consentir à la Gérance pour l'attribution d'actions gratuites de performance et l'augmentation du capital réservée aux salariés du groupe.

Les convocations prescrites vous ont été régulièrement adressées et tous les documents et pièces prévus par la réglementation en vigueur ont été tenus à votre disposition dans les délais légaux.

**1. ACTIVITÉ GENERALE DU GROUPE**

**A. Situation du Groupe et activité au cours de l'exercice 2011 – Progrès et transformations réalisés**

Le Groupe a connu en 2011 un rebond de sa croissance avec une croissance organique de ses activités de 3,3% (+1,5% en 2010) et une dynamique positive sur l'ensemble de ses zones géographiques, y compris au Royaume-Uni. Le secteur public (+2,7%), et le secteur des Utilities/Energie/Transports (+7,3%) ont notamment tiré la croissance alors que la Finance (stable) et les Télécommunications (-4,7%) ont été moins favorables.

Cette performance a été réalisée en dépit d'un environnement européen très perturbé depuis le début du deuxième semestre 2011. A ce titre, le quatrième trimestre 2011 a affiché une bonne résistance avec une croissance organique de 2,3% et des prises de commandes similaires à celles du quatrième trimestre 2010.

Sur l'ensemble de l'exercice, les prises de commandes 2011 ont été stables (+0,5% par rapport à 2010). Au 31 décembre 2011, le ratio de prise de commandes sur chiffre d'affaires s'est élevé à 1,04 (comparé à 1,07 à fin 2010).

Sur l'exercice, la marge opérationnelle<sup>2</sup> du Groupe s'est améliorée de 7,8% à 129,9 M€ faisant apparaître un taux de marge de 7,4% (+30 points de base par rapport à 2010).

Cette performance tient compte de la poursuite en 2011 d'investissements effectués pour renforcer le portefeuille d'offres et déployer des outils communs performants. Ces investissements, dont les premiers effets commencent à être visibles, visent à renforcer le modèle de croissance rentable du Groupe.

Au Royaume-Uni, conformément aux attentes, le chiffre d'affaires a progressé de 0,8% à taux de change et périmètre constants. Cette performance a été soutenue par une bonne tenue du secteur public qui a crû de 3,6% et par les activités de BPO qui ont enregistré une croissance organique de 15,7%. A noter par ailleurs que NHS SBS<sup>1</sup>, la *joint-venture* entre Steria et le *National Health Services*, a enregistré sur l'année une croissance organique de son chiffre d'affaires de 17,2%.

Les prises de commandes ont progressé de 8,2% sur le quatrième trimestre 2011, ce qui a permis au ratio de prises de commandes sur chiffre d'affaires de s'établir à 1,0 au 31 décembre 2011.

Dans un marché très compétitif, la solidité du modèle du Groupe s'est illustrée par le maintien d'un taux de marge opérationnelle élevé. Il s'est établi à 10,6%, en hausse de 20 points de base par rapport à 2010.

En France, la dynamique d'activité a été soutenue, y compris sur le quatrième trimestre. La croissance organique de l'exercice s'est élevée à 4,4%, profitant notamment d'une bonne performance dans le secteur Banques et Assurances (+11,5%) et dans le secteur Public (+4,5%). Les prises de commandes ont progressé de 11,2% sur l'année et le ratio de prises de commandes sur chiffre d'affaires s'élevait à 1,1 au 31 décembre 2011.

La marge opérationnelle<sup>2</sup> a progressé en 2011 de 5,5% à 37,3 M€ faisant apparaître un taux de marge de 6,8%, en hausse de 10 points de base par rapport à l'exercice précédent.

En Allemagne, la dynamique a été positive dans le Secteur Public, les télécommunications et les transports mais négative dans le secteur Finance, ce qui a limité la croissance de l'exercice à 1,0%. La position du Groupe s'est toutefois nettement renforcée en 2011 dans de grands établissements bancaires allemands grâce à une percée réussie dans les activités récurrentes au travers du gain de contrats de maintenance applicative de tailles significatives, domaine dans lequel le Groupe était jusqu'alors absent. Les perspectives sont favorables avec des prises de commandes en hausse de 25,7% par rapport à l'exercice précédent. Au 31 décembre 2011, le ratio de prises de commandes sur chiffre d'affaires était de 1,2.

Le taux de marge opérationnelle<sup>2</sup> s'est nettement amélioré en progressant de 110 points de base pour s'élever à 7,7%.

Dans la zone Autre Europe, le chiffre d'affaires a progressé de 9,0% à taux de change et périmètre constants. La croissance a été forte en Scandinavie (+10%), en Suisse (+9,8%) et en Belgique/Luxembourg (+19,3%) alors que le taux de décroissance en Espagne a été réduit à -5,4%.

Au 31 décembre 2011, le ratio de prises de commandes sur chiffre d'affaires était de 1,0.

La matérialisation, de risques projets sur le premier semestre, au Danemark et en Norvège, - risques aujourd'hui maîtrisés - a participé à une détérioration de 30 points de base du taux de marge opérationnelle<sup>2</sup> qui s'est établi à 5,6%.

---

<sup>1</sup> NHS SBS est une joint venture détenue à 50% par Steria qui a réalisé 72 M€ de chiffre d'affaires en 2011. La performance générée par cette entité n'est consolidée à 100% ni dans le chiffre d'affaires du Groupe ni dans sa marge opérationnelle mais seulement à hauteur de 50% dans le résultat net dans la mesure où elle est mise en équivalence.

<sup>2</sup> Avant amortissement d'actif incorporel lié au regroupement d'entreprises. La marge opérationnelle est l'indicateur clé du Groupe. Elle se définit comme la différence entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles, celles-ci étant égales au total du coût des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), des frais commerciaux et des frais généraux et administratifs.

## **B. Résultats de l'exercice**

Comme indiqué précédemment, la marge opérationnelle<sup>2</sup> du Groupe s'est établie à 129,9 M€, Les autres produits et charges opérationnels se sont établis à 43,3 M€, en augmentation de 9,2 M€ par rapport à 2010, principalement du fait d'une hausse des charges de restructurations et d'intégration (22,9 M€ sur l'exercice) et d'une charge de 3,6 M€, sans impact cash, liée à une dépréciation de survaleur en Suède.

Les charges financières ont connu une réduction sensible sur l'exercice, passant de 20,9 M€ en 2010 à 7,2 M€ en 2011. Cette hausse résulte pour l'essentiel d'une baisse du coût moyen de financement et d'une rémunération plus favorable des liquidités du groupe.

En dépit d'une hausse des charges non récurrentes sur l'exercice, le résultat net part du groupe a atteint en 2011 son plus haut niveau historique pour atteindre 55 M€, ce qui représente une hausse de 26,4% par rapport à 2010.

Au 31 décembre 2011, la dette financière nette du Groupe, dont la légère augmentation sur l'exercice s'explique notamment par des effets de change défavorables (15 M€) et des éléments exceptionnels liés à la rationalisation des bâtiments (11 M€), s'est établie à 125,9 M€.

A la clôture, la dette financière nette représentait 0,8 fois l'EBITDA du Groupe.

Le renouvellement de la totalité des lignes bancaires en juin 2011 pour 600 M€ garantit au Groupe un financement sécurisé jusqu'en juin 2016.

Les capitaux employés se sont élevés à 923,1 M€ contre 868,3 M€ au 31 décembre 2010. Les principales évolutions ont été :

- une augmentation du besoin en fonds de roulement (15,4 M€ contre - 9,4 M€ en 2010) ;
- des effets de change sur les actifs du bilan, en particulier sur le goodwill qui a augmenté de 16,5 M€ (hausse de la livre sterling au 31/12/2011 par rapport au 31/12/2010 (+ 3,0 %)).

La hausse des capitaux propres du Groupe à 766,4 M€ ( 721,1M€ en 2010) s'explique principalement par le résultat dégagé en 2011 (55 M€) et des effets de change défavorables.

## **A. Evolution prévisible et perspectives d'avenir**

Dans l'environnement économique actuel incertain, le Groupe a pour objectifs, pour l'ensemble de l'exercice 2012, une légère croissance organique du chiffre d'affaires avec un taux de marge opérationnelle<sup>2</sup> comparable à ceux des trois derniers exercices. La génération de cash-flow libre devrait retrouver son niveau normatif.

## **B. Evénements importants survenus depuis la clôture de l'exercice**

Au cours du mois de janvier 2012, le pacte d'actionnaire de la joint-venture NHS Share Business Services détenue à 50% par le Groupe et à 50% par le ministère de la Santé anglais a été modifié. Ce changement se traduit par une nouvelle répartition des pouvoirs au sein du Conseil d'administration de la société et l'émission au profit du Groupe d'une action supplémentaire. Il a pour conséquence d'octroyer directement au Groupe le contrôle de cette société. A compter de 2012, elle sera donc consolidée par intégration globale et ne sera plus mise en équivalence et la répartition des pourcentages d'intérêts entre le Groupe et le ministère de la Santé anglais demeure à 50 / 50. Ce point est détaillé à la Note 8 des comptes consolidés.

---

2. Avant amortissement d'actif incorporel lié au regroupement d'entreprises. La marge opérationnelle est l'indicateur clé du Groupe. Elle se définit comme la différence entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles, celles-ci étant égales au total du coût des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), des frais commerciaux et des frais généraux et administratifs.

### C. Conséquences sociales et environnementales de l'activité

#### - Conséquences sociales :

##### Effectif – Politique de recrutement

L'effectif du groupe Steria au 31 décembre 2011 s'est élevé à 19 988 salariés. Cet effectif se répartit comme suit :

France	5 965
Maroc	42
Royaume-Uni	4 264
Inde	5 560
Allemagne & Autriche	1 645
Espagne	890
Scandinavie	917
Belgique & Luxembourg	246
Pologne	271
Suisse	146
Singapour	39
<b>Total Groupe</b>	<b>19988</b>

L'évolution du recrutement au cours des 3 dernières années est la suivante :

	2009	2010	2011
Recrutements	2 425	5 004	5 340

En 2011, Steria a procédé au recrutement de 5 340 salariés (dont 53 % de débutants) :

Recrutements 2011 par Pays	Permanents	Temporaires	Total
France	1 203	278	1 481
Allemagne et Autriche	312	6	318
Royaume-Uni	444	80	524
Inde	2 292	108	2 400
Autres pays	519	98	617

- A. Avant amortissement d'actif incorporel lié au regroupement d'entreprises. La marge opérationnelle est l'indicateur clé du Groupe. Elle se définit comme la différence entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles, celles-ci étant égales au total du coût des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), des frais commerciaux et des frais généraux et administratifs.

Dans la plupart des pays, le Groupe a maintenu en 2011 un niveau élevé de recrutement. Cette dynamique est venue accompagner une activité du Groupe globalement solide dans un marché de l'emploi compétitif qui a continué à être caractérisé par un niveau soutenu de turn over sur la plupart des marchés. Ce point a été particulièrement marqué en Inde, où les instances interprofessionnelles locales de l'informatique (Naascom) ont mentionné une progression du turn over sur la période.

Le Groupe a continué à renforcer ses recrutements de profils clés (Directeurs de projet, Consultants, Architectes) tout en maintenant un niveau élevé de recrutement de jeunes diplômés, orientation qui constitue une composante majeure de la stratégie de recrutement déployée par Steria dans ses différents pays.

Pour supporter cette stratégie, le Groupe poursuit activement sa politique de renforcement des liens avec les universités et les grandes écoles en supportant son action par une politique de communication active et l'utilisation de plus en plus importante des médias sociaux.

Une attention particulière continue à être portée à la parité homme/femme.

#### - La politique de rémunération

Élément central de sa stratégie de rémunération, Steria propose à ses salariés un dispositif compétitif de rémunération et d'avantages sociaux. La politique du Groupe en matière de rémunération vise à reconnaître les talents en récompensant à la fois la performance individuelle et la performance collective. Pour rester compétitif, Steria mène régulièrement des enquêtes et des études comparatives portant sur les rémunérations et les avantages sociaux.

Une politique de rémunération fixe et variable est mise en œuvre pour certains collaborateurs afin d'encourager la performance. Ainsi, la rémunération des managers, des commerciaux, des consultants et des Directeurs de projet, ainsi que de certains postes fonctionnels comporte une partie variable.

L'essentiel de cette rémunération variable repose sur la réalisation d'objectifs annuels individuels et collectifs. Les objectifs correspondants sont fixés par la hiérarchie et revus annuellement. Les objectifs financiers quantitatifs sont basés sur les chiffres du budget et sont tous mesurables. Les objectifs des managers opérationnels sont fixés en tenant compte des orientations générales de l'entreprise en matière de croissance, de rentabilité et de génération de trésorerie, ainsi que des programmes de transformation du Groupe.

Les objectifs 2011 des membres du Comité exécutif ont été déterminés en fonction de la performance du Groupe (chiffre d'affaires, rentabilité, dette financière et réussite des projets stratégiques transverses), ainsi que de la performance de l'entité dont ils ont la responsabilité. Ces objectifs sont fixés par le Gérant et après examen du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil de surveillance du Groupe Steria. Pour 2012, un nouvel objectif lié à la Responsabilité Sociale a été ajouté.

La rémunération des membres du Comité exécutif et du Gérant est présentée ci-après.

Pour les autres managers opérationnels, les objectifs comprennent une composante liée à la performance collective (chiffre d'affaires, rentabilité et trésorerie) et une composante liée à l'atteinte d'objectifs individuels (chiffre d'affaires, rentabilité, génération de trésorerie et programmes de transformation, tels que l'offshore, liés à leur entité).

Le système de rémunération variable est revu chaque année en tenant compte de l'évolution des stratégies opérationnelles et des défis spécifiques à relever. La relation directe entre la performance de l'entreprise et de chaque salarié et le niveau de rémunération variable constitue l'un des principaux facteurs de réussite pour le Groupe.

Les politiques d'augmentation de la rémunération, y compris des composantes fixes et variables, sont définies chaque année en s'appuyant sur les directives données pour l'ensemble du Groupe et en tenant compte des conventions collectives locales. L'étude des augmentations de salaire annuelles repose sur la performance de l'entreprise et les conditions de marché.

- Les avantages sociaux

Steria propose un ensemble d'avantages sociaux et autres (retraite, assurances, congés...) dans chaque pays où le Groupe est présent. Une certaine flexibilité est offerte aux collaborateurs afin d'adapter ces avantages à leurs besoins personnels.

L'association des salariés au développement et aux résultats du groupe

Participation, Intéressement et Plan d'épargne entreprise

Les accords relatifs à la participation des salariés aux résultats et à la performance de leur entreprise diffèrent selon les pays en fonction des législations locales.

En France, un accord de participation et un accord d'intéressement ont été conclus en juin 2010 avec les organisations syndicales pour la période 2010-2013 et mis en place au niveau de l'Unité Économique et Sociale composée des sociétés Groupe Steria SCA et Steria SA.

Par la signature de ces accords, les salariés français bénéficient, en complément du dispositif légal de participation, d'un dispositif d'intéressement permettant de renforcer leur association à la performance de l'entreprise. Le montant de l'intéressement est calculé sur la base du résultat d'exploitation de l'exercice concerné en fonction du niveau d'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel d'autre part.

Un plan d'épargne Groupe est par ailleurs ouvert aux salariés français qui ont ainsi la possibilité d'investir, à tout moment, soit en actions Groupe Steria, soit dans un fonds monétaire, soit dans un fonds solidaire.

Parmi les 21,05% d'actions de Groupe Steria appartenant aux salariés du Groupe, tous pays confondus, 13,37 % de ces actions sont détenues par l'intermédiaire du FCPE (Fonds Commun de Placements d'Entreprise).

Attribution gratuite d'actions

Afin de fidéliser et de motiver les principaux managers du Groupe, Steria a mis en place une politique spécifique visant à les associer plus étroitement aux résultats du Groupe par des dispositifs d'attribution gratuite d'actions de performance.

Des plans d'actions gratuites de performance sont ainsi mis en place chaque année au profit de ces managers. L'attribution des actions gratuites est soumise à des conditions de présence et de performance, cette dernière reposant sur l'évolution de la marge opérationnelle ou de la croissance du Groupe appréciée généralement sur une période de trois années.

Le plan d'actions gratuites de performance mis en place au cours de l'exercice 2011 a ajouté à la condition liée à la croissance une seconde condition relative à l'évolution du cours de Bourse de l'action Steria.

Les actions attribuées font l'objet d'engagements de conservation de durée variable suivant les pays, étant précisé que le Gérant et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver respectivement 30 % et 20 % des actions définitivement attribuées pendant toute la durée de leurs fonctions.

Ces plans sont décrits au paragraphe E-/2 ci-après.

Ils remplacent, depuis 2005, les plans d'options de souscriptions et/ou d'achat d'actions mis en place avant cette date.

### Actionnariat salarié

Dès sa création en 1969, Steria a mis en place un mode de gouvernance original, associant les actionnaires salariés au développement et à la réussite du Groupe.

Les 6 000 salariés actionnaires constituent encore aujourd'hui le premier actionnaire du Groupe, avec une participation, au 31 décembre 2011, de 21,05 % du capital (1), soit un des niveaux les plus élevés observés dans les sociétés cotées françaises.

Afin de développer cette participation des salariés au capital, Steria met en place, chaque année, un plan d'actionnariat salarié, comportant des offres diverses adaptées aux particularités locales, notamment fiscales.

C'est ainsi qu'en 2011 un plan d'actionnariat a été déployé au sein de 11 pays du Groupe, comprenant :

- une augmentation de capital réservée aux collaborateurs situés dans ces 11 pays, comportant deux offres :
  - o une offre classique assortie d'un abondement de l'entreprise sous forme d'actions gratuites,
  - o une offre à effet de levier avec un rendement minimum garanti.

Dans les deux cas, les actions acquises par l'intermédiaire du FCPE, sont soumises à une obligation de conservation de cinq ans.

Le montant total des souscriptions à ces deux offres s'est élevé à plus de 7 millions d'euros ;

- la poursuite du « Share Incentive Plan » – SIP Plan, (de droit anglais) mis en place en 2008, avec un abondement sous forme d'actions gratuites. Ces actions sont souscrites par l'intermédiaire d'un trust de droit anglais dénommé « SIP trust », détenant, au 31 décembre 2011, 279 109 actions représentant 0,81 % du capital ;
- la mise en place début 2011 d'un share incentive plan réservé aux collaborateurs indiens, à des conditions particulières prenant en compte les spécificités locales, avec un abondement sous forme d'actions gratuites.

Ces plans spécifiques ont permis aux collaborateurs anglais et indiens de souscrire à 65 414 actions.

En complément du SIP trust mentionné ci-dessus, les trusts dénommés Steria Employee Trust (SET), et Xansa Employee Benefit Trust (XEBT), ont également pour vocation de promouvoir l'actionnariat salarié. Ces trusts, créés par Xansa, et donc repris lors de l'acquisition de cette dernière en 2007, sont soumis au Droit anglais et régis par un trust deed définissant leurs principes de gouvernance. Ils sont gérés par un Trustee Indépendant.

### - La formation

La formation constitue le socle permettant aux salariés de développer leurs compétences et optimiser leur potentiel. Le Global Career Framework de Steria aide les salariés à définir et réaliser leurs objectifs de développement personnel. Grâce à ce nouveau cadre, Steria dispose d'une base de données harmonisée des compétences et des connaissances sur laquelle le Groupe peut s'appuyer pour identifier les ressources nécessaires à ses projets et pourvoir aux postes vacants. Il permet également de définir les besoins en matière de niveaux d'expertise et de compétences et d'accompagner les salariés dans la définition de leurs objectifs de carrière. Il constitue donc un pilier essentiel de la stratégie du Groupe en matière de formation et de développement. En 2011 le Groupe a très fortement renforcé son effort de formation, avec une progression de 32 % du nombre de jours totaux et de 25 % le nombre de jours par employé.

	2010	2011
Nombre de jours de formation pour l'ensemble des salariés	50 949	67 149
Nombre moyen de jours de formation par salarié	2,6	3,4
Coûts de formation (en millions d'euros)	13 039	11 669

(1) Y inclus les anciens salariés et les trusts anglais, à savoir les « SIP trust », « SET Trust » et « XEBT Trust ».

### **« Steria Academy »**

La « Steria Academy » constitue le cœur du dispositif de formation des managers internationaux du Groupe. Elle couvre plus spécifiquement les filières relatives à la Direction de Programme, aux Ventes et Marketing et au Leadership.

Pour la conception et la mise en œuvre des modules de formation, le Groupe sollicite souvent des membres seniors de ses équipes. « Steria Academy » joue ainsi un rôle de plateforme pour le transfert des connaissances et un meilleur déploiement des pratiques et des outils communs. Ce mode d'organisation favorise le travail en réseau et la création de relations transversales.

### **Les programmes de formation au sein des différentes entités**

Au sein des entités locales, la Direction des Ressources Humaines et de la formation s'attache à développer les compétences techniques et les technologies innovantes, ainsi que les compétences comportementales et managériales.

À titre d'exemple, au Royaume-Uni, un nouveau centre d'évaluation et de développement a été mis en place en 2011 pour la communauté de Gestion de Projet. 100 managers ont participé à cette initiative incluant simulations, autoévaluation et plan de développement. La concentration sur les compétences de management se poursuit avec une série de modules permettant d'accompagner des nouveaux managers ou d'approfondir ses compétences. Un nouveau module permettant de renforcer la qualité des interviews de recrutement a également été développé.

En Norvège, Steria a mis en place des cursus de formation comprenant des modules dédiés aux compétences en conseil, à la gestion de projet et à l'architecture système.

En France, afin de faciliter l'arrivée de nouveaux collaborateurs, le processus d'intégration a été renforcé avec une combinaison de sessions d'accueil, espace intranet, dispositif innovant d'e-learning adapté à chaque profil et journées d'intégration permettant de rencontrer les dirigeants et d'élargir son réseau. Ce dispositif vient renforcer l'Institut de formation interne qui garantit la bonne gestion des propositions de développement des compétences, dont le Steria Project Institute, entièrement dédié aux responsables et Directeurs de projets, la Steria University for Sales pour les compétences en matière de vente, et la formation S2A à l'attention des architectes.

Pour assurer le développement des compétences des futurs leaders et renforcer les plans de succession du Groupe en Allemagne, une nouvelle Session du programme de leadership a été lancée. Pendant 18 mois, les jeunes managers sont confrontés à différentes situations dans le domaine du leadership et de l'efficacité personnelle. Au cours de la formation, les participants s'investissent dans un projet, sous le parrainage d'un cadre senior. Ils ont ainsi la possibilité de démontrer les compétences qu'ils ont développées lors du cursus. Le programme inclut aussi une expérience d'une semaine dans une Organisation Non Gouvernementale ou dans la Fondation Steria.

### **- La mobilité**

En tant que prestataire de services international, Steria incite ses salariés à créer un réseau de coopération dans le monde entier et à collaborer avec les équipes de différentes zones géographiques. L'objectif de Steria est de proposer en permanence des services de haute qualité à ses clients internationaux, quelle que soit leur implantation. Le Groupe a poursuivi avec succès la mise en place de procédures opérationnelles et de réseaux de communautés qui relient les collaborateurs à travers ses entités, afin de proposer des solutions intégrées aux clients selon un schéma de delivery global. Pour Steria, les possibilités de mobilité interne et dans les différentes zones géographiques permettent aux salariés d'élargir leur connaissance de l'activité et leurs compétences, et aident le Groupe à garantir le transfert des connaissances entre ses entités.



- **Chiffres clés**

Chiffres clés	2009	2010	2011
Effectif moyen (équivalent temps plein) *	18 916	18 674	19 674
Nombre de jours de formation	33 852	50 949	67 149
Coûts de formation (en K€)	9 484	13 039	11 669
Recrutements	2 425	5 004	5 340
Turn over *	9,7 %	16,5 %	16,5 %
Âge moyen des salariés	36,7 ans	37,1 ans	37,3

(\*) *Équivalent temps plein (ETP) : prend en compte le pourcentage réel des salariés à temps partiel, ex : un salarié travaillant à 80 % est compté comme 0,8 ETP.*

- **Conséquences environnementales :**

Le développement durable, et plus particulièrement les changements climatiques, constitue aujourd'hui l'un des grands défis mondiaux à relever, qui affectera probablement toutes les sphères de la Société et influencera le mode de fonctionnement futur des entreprises. En tant qu'entreprise responsable engagée en faveur du développement durable, Steria adopte un positionnement général : être leader tout en montrant la voie à suivre, soutenir les clients grâce à un leadership réfléchi et leur proposer des services de conseil et des solutions pour les défis environnementaux auxquels ils sont confrontés. Aujourd'hui, Steria s'engage, de la Direction Générale jusqu'aux premiers échelons de l'entreprise, à amener l'organisation à penser, s'organiser et fonctionner collectivement et conjointement en tant qu'entreprise véritablement écologique. Le plan ci-dessous reflète l'approche des questions environnementales et le positionnement que le Groupe attribue à ses différentes parties prenantes.

**La Stratégie environnementale de Steria cible les domaines où notre action aura un impact maximal**

En termes d'organisation, l'un des Senior Executive Vice-Président (SEVP) du Comité exécutif Groupe de Steria est responsable du volet Changement Climatique et Environnement pour l'ensemble du Groupe. Il anime un comité – le Comité environnement du Groupe (CEG) – composé de cadres supérieurs/Directeurs, issus de chaque pays dans lequel le Groupe est présent, qui pilotent la stratégie, le plan de développement, les activités et les mesures de la performance au sein de leur pays. Le CEG fait partie intégrante du programme de Responsabilité d'Entreprise du Groupe. Deux Responsables de réseau – un Directeur sélectionné parmi l'un des pays et un Directeur de Programme Groupe, fort de qualifications et d'une certaine expérience dans le domaine de l'environnement – supervisent et gèrent le CEG. Par ailleurs, depuis janvier 2010, Steria a mis en place une communauté Green Business transfrontalière. Cette structure est chargée d'adapter les Initiatives nationales pour les rendre transposables à d'autres pays et de veiller à ce que les opportunités commerciales identifiées dans un pays soient ensuite étudiées dans d'autres régions.

### Principales réalisations

Le Carbon Disclosure Project a attribué en 2011 à Steria un résultat de 93 % et la note « A- », l'un des scores les plus élevés du secteur d'activité du Groupe.

En janvier 2010, Steria a obtenu la certification CarbonNeutral® pour ses voyages d'affaires par avion et véhicule motorisé. Le Groupe bénéficie toujours de cette certification.

La solution de gestion en temps réel des taxis à l'aéroport d'Heathrow, au Royaume-Uni, permet de réduire les émissions de CO2 des taxis d'au moins 20 tonnes par jour.

Steria est l'un des principaux acteurs dans la création du premier réseau de quartier intelligent en France (IssyGrid®).

Le siège de Steria France, résolument écologique, sert de laboratoire d'essais pour la solution Smart Energy Management. Il est doté de 19 000 capteurs répartis sur 23 000 m², qui contrôlent la consommation et la production d'énergie du bâtiment.

Steria a remporté le prix Green Workplace lors de l'édition 2011 des Green Business Awards organisés par BFM Business, media français.

Le système de gestion environnementale de Steria a obtenu la certification ISO 14001 dans dix pays et un programme de déploiement est en œuvre dans les autres pays.

Le Groupe a remporté le trophée Best Supplier Challenge Award décerné en 2010 par SFR, opérateur de téléphonie français, pour l'Innovation, la Satisfaction Client et le Développement Durable

Steria a conçu, développé et mis en œuvre une plate-forme nationale (VEMAGS IT) pour l'optimisation des itinéraires (réduction de la consommation de carburant) et la gestion des demandes d'autorisation des convois exceptionnels en Allemagne (diminution de la consommation de papier).

Les principales réalisations du Groupe sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Prix/Certification/Notation obtenus par Steria	Objectif	Document disponible sur :	Année(s)
<b>CERTIFICATION ISO 14001</b>			
Certification ISO 14001	Dans les pays où Steria est présent, le système de gestion environnementale du Groupe a été certifié ou est sur le point d'être certifié selon cette norme ISO internationale	<a href="http://www.steria.com">http://www.steria.com</a>	En 2011, un grand nombre des sites de Steria dans les pays suivants ont obtenu ou conservé leur certification ISO 14001 : Espagne, Allemagne, Autriche, Pologne, Royaume-Uni, Suède, Norvège, Danemark, Inde et Suisse
<b>Carbon Disclosure Project <sup>(1)</sup></b>			
93 % pour la transparence et A- pour la performance (l'un des meilleurs scores du secteur dans le monde)	Rapport externe et accessible au grand public, réalisé de façon indépendante, portant sur la gouvernance face au changement climatique, les risques, les opportunités, les objectifs et performance en matière d'émissions et la communication envers les parties prenantes	<a href="https://www.cdproject.net">https://www.cdproject.net</a>	Novembre 2011
<b>Certification CarbonNeutral<sup>®</sup> pour les voyages d'affaires par avion et véhicule motorisé <sup>(2)</sup></b>			
Certification CarbonNeutral <sup>®</sup> pour les voyages d'affaires par avion et véhicule motorisé	Dans le cadre de son programme de développement durable, Steria s'appuie sur la technologie pour réduire le nombre de déplacements d'affaires sans sacrifier la qualité des services proposés à ses clients. Le Groupe s'est donc associé à The CarbonNeutral Company pour compenser le reste de ses émissions via un soutien à des projets approuvés par l'ONU en Inde et en Chine	<a href="http://www.steria.com/media/press-releases">http://www.steria.com/media/press-releases</a>	La certification CarbonNeutral <sup>®</sup> est valable pour les voyages d'affaires par avion et véhicule motorisé depuis janvier 2010
<p>(1) Le Carbon Disclosure Project (CDP) est une association indépendante à but non lucratif qui œuvre pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre et pour une consommation durable de l'eau par les entreprises et les communautés urbaines. Aujourd'hui, via le CDP, plus de 3 000 entreprises implantées dans quelque 60 pays à travers le monde mesurent et communiquent sur leurs émissions de gaz à effet de serre, leur gestion de l'eau et leurs stratégies face au changement climatique, ce qui leur permet de définir des objectifs de réduction de leurs émissions et de leur consommation, ainsi que d'améliorer leurs performances. Ces données sont accessibles et destinées au grand public, dont les investisseurs institutionnels, les entreprises, les décideurs politiques et leurs conseillers, les structures du secteur public, les organismes gouvernementaux, les universités et les citoyens. Le CDP opère pour le compte de 551 investisseurs institutionnels, qui détiennent 71 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion, et d'environ 50 centrales d'achat.</p> <p>(2) The CarbonNeutral Company est l'un des premiers fournisseurs mondiaux de solutions de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Depuis sa création en 1997, la Société a accompagné plus de 300 grandes entreprises et des milliers de PME dans 32 pays, et permis la neutralisation de plus de 4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> grâce à 300 projets répartis sur six continents.</p>			

## Présentation détaillée de quelques Initiatives en faveur de l'environnement

### - Privilégier des bâtiments respectueux de l'environnement

Dans le cadre des initiatives « Living Green », Steria occupe de plus en plus des bâtiments respectueux de l'environnement. Par exemple :

En Suède, la filiale du Groupe s'est installée à Stockholm dans un bâtiment écologique doté des dernières technologies en la matière. Kungsbrohuset est l'un des bâtiments intelligents les plus performants au monde : l'excès de chaleur produit par les 250 000 passagers qui transitent quotidiennement par la gare centrale de Stockholm est récupéré pour chauffer l'immeuble. La consommation d'énergie a été divisée par six par rapport à celle du précédent bâtiment.

En France, en 2011, Steria a mis en œuvre le premier contrat de performance énergétique dans le pays pour Green Office®, son siège de 25 000 m<sup>2</sup>. Il s'agit du premier immeuble de bureaux de grande taille à énergie positive, ayant reçu la notation « Excellent » selon le BREEAM et encadré par un contrat de performance énergétique (CPE) qui garantit le fonctionnement le plus économique et le plus respectueux de l'environnement possible. C'est une autre innovation en France lancée par Steria. Ce bâtiment à énergie positive est situé à Meudon, dans les Hauts-de-Seine (France).

### - Accompagner les clients dans la réduction de leurs émissions de CO2

Le portefeuille de Steria de solutions pour un développement durable (Consulting, Smart Energy Management, Smart Transport et GreenIT) permet l'émergence d'une économie à faibles émissions de CO<sub>2</sub>, dans le cadre de laquelle un environnement plus durable et performant sera possible grâce à l'« intelligence Informatique ». Parallèlement à ces solutions pour un développement durable, le Groupe propose des services informatiques et de conseil, ainsi que des solutions technologiques qui apportent la souplesse nécessaire s'adapter rapidement à toute nouvelle situation.

Le Groupe participe également à plusieurs projets dont l'impact sur l'environnement sera significatif dont les projets suivants:

**Projet de réseau intelligent (Énergie) :** Steria, en partenariat avec la ville d'Issy-les-Moulineaux et huit acteurs industriels majeurs, a lancé IssyGrid®, premier réseau de quartier intelligent en France, qui gère la production et la consommation d'énergie à l'échelle d'un quartier.

Des panneaux solaires, des unités de cogénération et d'autres ressources de production d'énergie seront installés, en complément de batteries et d'équipements de stockage d'énergie (Flywheel, etc.). Les systèmes de production, de consommation et de stockage seront mutualisés et gérés comme un seul et unique système, afin d'optimiser la consommation d'énergie qui sera mesurée à des fins diverses dans les bureaux, les logements, les magasins, les rues et les stations de recharge des véhicules électriques.

S'appuyant sur son expérience dans le secteur de l'énergie et sur le développement d'un système de gestion innovant pour les contrats de performance énergétique destinés aux bâtiments commerciaux, Steria intègre des éléments logiciels permettant de collecter, traiter et analyser des données, afin de garantir la sécurité des échanges entre les systèmes d'IssyGrid®. Le Groupe met également son expertise en solutions d'hébergement au service de ce projet. Pour plus d'informations consulter le site : [http://www.issy.com/index.php/fr/english/issy\\_a\\_smart\\_city/issygrid](http://www.issy.com/index.php/fr/english/issy_a_smart_city/issygrid).

**Solution en temps réel pour l'aéroport d'Heathrow (Transport) :** la société BAA (British Airports Authority) souhaitait mettre en place un système intelligent de répartition des taxis à Heathrow afin de réduire les embouteillages autour des terminaux, d'accroître la disponibilité des taxis, d'instaurer une grille tarifaire et un système de paiement différents pour les taxis « verts », et de diminuer la pollution et les émissions de CO<sub>2</sub> dans la zone aéroportuaire. Grâce à une carte de radio-identification (RFID) installée sur le pare-brise qui donne des informations sur le conducteur et son véhicule, la solution de Steria permet de contrôler le départ des taxis à partir d'un parc de stationnement de réserve et leur admission aux bornes de taxis des terminaux. La capacité du système à répondre en temps réel aux fluctuations de la demande a considérablement amélioré la circulation des taxis dans la zone aéroportuaire, permettant aux véhicules de stationner moteur éteint en attendant leur prochaine course. L'émission d'au moins 20 tonnes de carbone par jour est ainsi évitée. Plus d'informations sur : <http://www.steria.com/your-business/transport/taxi-management/>

**Projet Eco-Mouv' (Transport) :** Steria est un acteur majeur du partenariat public-privé d'une durée de 14 ans mis en place par le gouvernement français avec ECOMOUV' constitué avec Autostrade, per l'Italia, SNCF, SFR, Thalès et Steria pour financer, concevoir, construire, exploiter et entretenir un système de contrôle et de collecte d'une écotaxe à laquelle sont soumis les poids lourds. Mesure phare du Grenelle de l'environnement, le projet d'écotaxe vise à calculer, percevoir et contrôler la taxe payée par les poids lourds français et étrangers de plus de 3,5 tonnes qui circulent sur les 15 000 km du réseau routier national et départemental de France. Chaque poids lourd soumis à la taxe sera doté d'un équipement embarqué assurant la géo-localisation satellitaire et la communication des données. Le montant de la taxe sera ainsi calculé selon le kilométrage et la catégorie du véhicule. Le contrôle sera réalisé automatiquement par des équipements répartis sur l'ensemble du réseau, ou de façon manuelle par des agents habilités. Steria est en charge du développement et de la mise en œuvre des systèmes centraux de gestion technique et financière, ainsi que du

système de relation client pour la société Ecomouv'. Élément central de l'architecture informatique, le système de gestion financière contrôlera le flux d'informations émises par les équipements embarqués et assurera des fonctionnalités de comptabilité, de facturation et de comptabilité fiscale. Le système de gestion technique effectue la gestion d'ensemble du système, assure la sécurité et l'archivage des données, calcule les statistiques et les indicateurs de performance, et gère les Interfaces tiers. Steria hébergera et exploitera l'intégralité du système d'informations d'Ecomouv' pendant la durée du contrat.

Plus d'informations sur : <http://www.steria.com/media/press-releases/press-releases/article/heavy-goods-vehicle-eco-tax-thales-steria-sfr-and-sncf-take-equity-stakes-in-ecomouv/careers/>

#### Impact environnemental en chiffres

Steria s'est engagé à réduire de 10 % son intensité carbone en trois ans, de 2009 à 2011 inclus, 2008 étant considérée comme l'année de base. Le résultat effectivement obtenu est une baisse d'environ 11 %. En valeur absolue, Steria a réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> d'environ 12 % au cours de la même période. Un bon nombre des initiatives « Living Green » décrites au paragraphe 4.5.3.1 ci-dessus a aidé le Groupe à atteindre cette performance.

#### - Gestion de l'énergie

Les données ci-dessous, publiées dans le rapport Carbon Disclosure Project 2011 (CDP2011), Indiquent la consommation d'énergie du Groupe sous forme de pétrole et de gaz (périmètre 1 du Greenhouse Gas Protocol) et d'électricité (périmètre 2 du même Protocole).

Année de base	Émissions annuelles du périmètre 1 (tonnes d'équivalent CO <sub>2</sub> )	Émissions annuelles du périmètre 2 (tonnes d'équivalent CO <sub>2</sub> )
2010	2 822	24 508
2009	3 299	24 265
2008	2 423	25 968

Parmi les initiatives lancées (publiées dans le CDP2011 : 2009-2011), figurent :

#### - La consolidation et la virtualisation de serveurs dans des centres de données

En Norvège, la virtualisation d'une nouvelle solution a permis de réduire la consommation d'électricité d'environ 40 % par rapport à la précédente solution.

En Belgique, la virtualisation de serveurs, qui est le mode de fonctionnement systématique depuis 2008, est désormais instaurée de façon définitive. Avec la signature de nouveaux contrats et l'agrandissement de ses propres centres de données, Steria applique aussi les méthodes de virtualisation.

#### - La consolidation des espaces de bureaux et l'emménagement dans des bâtiments respectueux de l'environnement

En Suisse, Steria a mis en œuvre deux initiatives reposant sur le volontariat afin de réduire les espaces de bureaux. L'initiative lancée à Urdorf s'est déroulée sur une année et, une fois achevée, a permis de réduire de 40 % l'espace occupé qui se concentre désormais sur 900 m<sup>2</sup>. Cette réduction a également permis de diminuer la consommation d'énergie du Groupe et, par conséquent, les émissions relevant des Périmètres 1 et 2 (le système de chauffage du siège de Steria Suisse fonctionne au fuel). L'installation de nouveaux sièges en Suède et en France (voir plus haut) a également contribué de façon significative à la baisse de la consommation énergétique.

#### - L'exploitation des technologies

Au Danemark, Steria poursuit le remplacement des ordinateurs de bureau par des ordinateurs portables. Seulement 30 % des collaborateurs sont encore équipés d'ordinateurs de bureau à ce jour. Cette initiative basée sur le volontariat contribue à la réduction des émissions relevant du Périmètre 2, les ordinateurs portables consommant moins d'énergie que les ordinateurs de bureau.

#### - La réduction des impressions

Grâce à l'utilisation d'ordinateurs portables connectés à un réseau sans fil, les impressions de documents ne sont plus indispensables, notamment pour les réunions. Le nombre d'impressions et la quantité de papier ont ainsi baissé de

20 % au Danemark. Cette initiative a permis au Groupe de réduire les émissions relevant du Périmètre 2, la diminution des impressions ayant permis de consommer moins d'énergie.

- **La gestion des déplacements professionnels**

Anticipant sur cette problématique, Steria a commencé à mesurer et diminuer le nombre de déplacements professionnels (correspondant au Périmètre 3 du Greenhouse Gas Protocol). Depuis 2009, les émissions de CO<sub>2</sub> ont ainsi été réduites, sans sacrifier la qualité des services proposés aux clients. Le Groupe a franchi une étape supplémentaire en compensant le reste de ses émissions via la certification CarbonNeutral© pour les voyages d'affaires par avion et véhicule motorisé obtenue en janvier 2010.

La communauté scientifique s'accorde à dire que les émissions de CO<sub>2</sub> doivent être réduites de 80 % d'ici 2050 pour éviter un dérèglement climatique désastreux. Il est essentiel que des entreprises telles que Steria jouent un rôle de premier plan dans la réalisation de ces objectifs, les mécanismes de compensation carbone permettant de contribuer à la lutte contre le changement climatique. Les compensations carbone sont des crédits alloués pour les réductions des émissions de gaz à effet de serre réalisées sur un autre site, comme les parcs éoliens qui génèrent de l'électricité à partir d'une source renouvelable, réduisant ainsi les besoins en énergie produite à partir de ressources fossiles. Les compensations carbone sont quantifiées et vendues sous forme de tonnes d'équivalent carbone. L'achat d'une tonne d'équivalent carbone revient à considérer qu'il y aura une tonne de CO<sub>2</sub> en moins rejeté dans l'atmosphère.

En 2010, les compensations carbone de Steria ont été en partie réalisées grâce aux projets suivants :

**Projet d'énergie éolienne de Tamil Nadu :** Ce projet prévoit la construction de 27 nouvelles éoliennes en Inde. La réduction des émissions est estimée à 115 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>. Situé sur plusieurs sites dans le district d'Erode du Tamil Nadu, ce projet génère environ 22 MW d'électricité propre qui est ensuite injectée dans le réseau régional du Sud du pays. Il évite la consommation d'électricité qui, sinon, aurait été produite à partir de ressources fossiles, ainsi que le rejet de CO<sub>2</sub>, de polluants atmosphériques et de particules solides inhérents à la combustion du charbon.

**Projet de capture de méthane de la mine de charbon de Tieling :** Ce projet vise à capturer le méthane issu des mines de charbon et à l'utiliser comme source d'énergie pour fournir du gaz aux habitations et aux industries locales. Couvrant six mines de charbon de la province de Lianing, située au Nord-Ouest de la Chine, ce projet évite le rejet dans l'atmosphère du méthane, gaz à effet de serre puissant. Le méthane est un sous-produit des gisements de charbon qui est rejeté lors de l'exploitation des mines. Sur chacun des sites participant au projet, des équipements spécifiques ont été installés de façon à capturer le méthane, puis le mélanger. Une fois la concentration adéquate obtenue, il peut être utilisé comme combustible. Il s'agit d'une initiative unique en Chine.

**Détail des compensations carbone de Steria (figurant dans le rapport CDP)**

Origine du crédit	Type de projet	Nom du projet	Norme de vérification	Nombre de crédits (tonnes d'équivalent CO <sub>2</sub> )	Nombre de crédits (tonnes d'équivalents CO <sub>2</sub> ) : volume corrigé du risque	Crédit utilisé	Motivation du projet
Achat de crédit	Méthane issu d'une mine/gisement de charbon	Projet de capture de méthane de la mine de charbon de Tieling	VCS	2 873	2 873	Non	Compensation volontaire
Achat de crédit	Eolien	Projet d'énergie éolienne de Tamil Nadu	VCS	12 480	12 480	Non	Compensation volontaire

En 2011, les compensations carbone de Steria ont été en partie réalisées grâce aux projets suivants :

**Projet éolien dans le désert du Thar :** Localisé dans le district de Jaisalmer du Rajasthan, en Inde, ce projet comprend 75 éoliennes de 800 KW, d'une capacité totale de 60 MW, qui font partie de l'un des premiers parcs éoliens exploités dans le désert du Thar. Ce projet permet d'injecter de l'électricité propre dans le réseau électrique du Nord du pays et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> en évitant de produire de l'électricité à partir de ressources fossiles. Il est vérifié par le Voluntary Carbon Standard (VCS) et est désormais enregistré auprès du Mécanisme de Développement Propre (MDP).

**Projet hydraulique Yugur au fil de l'eau :** En utilisant les propriétés naturelles d'une portion de la rivière Heihe de 800 km, dans la province chinoise de Gansu, ce projet au fil de l'eau prévoit la mise en œuvre de deux turbines de 6,5 MW afin de fournir une électricité zéro émission pour le réseau électrique du Nord-Ouest de la Chine. Il est validé par le Voluntary Carbon Standard (VCS) et est désormais enregistré auprès du Mécanisme de Développement Propre (MDP).

Les compensations carbone de Steria sont en cours de vérification par The CarbonNeutral Company, organisme de certification sollicité.

#### **D. Principaux risques**

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs eu égard notamment aux activités du Groupe.

##### **1 - Risques liés à l'activité**

###### **Les risques stratégiques et commerciaux**

Le marché des prestations de services informatiques est un marché très compétitif et en permanente mutation.

Il se caractérise par :

- un niveau de consolidation des acteurs encore faible, bien que croissant, avec un flux constant d'opérations de fusions/acquisitions ;
- l'émergence continue de nouveaux acteurs de référence, notamment indiens ;
- une évolution particulièrement rapide de l'environnement technologique ;
- une mutation constante des offres et du paysage capitalistique des industries du logiciel et du matériel ;
- une évolution continue des besoins et attentes clients et de l'organisation de leurs services informatiques.

Le marché des services informatiques a par ailleurs, historiquement, présenté une corrélation importante de son activité avec les cycles économiques, pouvant conduire les acteurs à procéder à des ajustements dans la mise en œuvre de leurs orientations stratégiques.

Ce marché est par ailleurs fortement soumis à la pression sur les prix exercée par les clients, phénomène particulièrement marqué dans les périodes de situation économique difficile.

Dans ce contexte de mutation rapide et permanente de son environnement concurrentiel, source d'opportunités mais aussi de risques, Steria veille à adapter de manière continue sa stratégie.

Il convient également de noter que, dans le contexte actuel, les clients portent une attention toute particulière à leur structure de coûts et cherchent à optimiser leur budget informatique en réduisant les ressources mises à leur disposition, en renégociant des contrats existants, en mettant une forte pression sur les prix, ou en repoussant la mise en place de certains projets.

La grande diversité des contrats, la présence équilibrée dans différents secteurs de marché, le nombre de contrats pluriannuels, mais également la forte présence dans le secteur public, permettent à Steria d'atténuer les effets négatifs et impacts potentiels du comportement des clients. En 2011, 58 % du chiffre d'affaires du Groupe a en effet été généré par des contrats pluriannuels récurrents.

###### **Les risques clients**

Au 31 décembre 2011, les 20 premiers clients représentent 35 % du chiffre d'affaires du Groupe. Aucun client ne représente plus de 5 % chiffre d'affaires du Groupe.

Il est à noter par ailleurs que 39 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des administrations et des entités gouvernementales européennes. Une part marginale du chiffre d'affaires est faite avec des clients résidant hors de l'OCDE (moins de 1 %) et une part prépondérante du chiffre d'affaires est réalisée, conformément à la stratégie commerciale du Groupe, avec des grands comptes. L'exposition de Steria au risque de crédit client apparaît donc réduite.

Afin d'encadrer et d'atténuer tout risque potentiel d'insolvabilité ou de non-paiement, le risque de contrepartie clients est suivi par la Direction Financière dans le cadre d'une procédure Groupe qui en régit les principaux aspects, à savoir principalement les règles d'ouverture d'un nouveau compte, la définition de limites de crédit, la mise en place de sûretés quand nécessaire, les procédures de relance ou le traitement des litiges.

Pour les clients privés – hors grands comptes – des enquêtes financières sont menées préalablement à toute prise d'engagements et la mise en place d'un schéma financier sécurisant les flux de trésorerie est systématiquement mis en place quand nécessaire. Le Groupe dispose par ailleurs d'une Procédure Export encadrant strictement ces activités en fonction du risque politique, financier, juridique et humain.

La Direction Financière Groupe réalise mensuellement, avec les entités opérationnelles, une revue détaillée des activités de trésorerie. Elle intègre une analyse spécifique des principaux paramètres clés relatifs à la gestion du poste clients (délais moyens de paiement, créances échues, évolution des provisions pour risques...) et la définition de plans d'actions spécifiques quand nécessaire.

Même si aucun client du Groupe ne représente plus de 5,4 % du chiffre d'affaires du Groupe, le Groupe peut néanmoins avoir à faire face au non-renouvellement de certains contrats majeurs, pour des motifs commerciaux ou dans certains cas du fait de changement de contrôle actionnarial chez le client. La gestion de la relation client est un point majeur et les comptes globaux font l'objet d'un suivi particulier centralisé au niveau du Groupe.

### Les risques partenaires, fournisseurs et sous-traitants

Tant les projets d'intégration que les contrats d'infogérance intègrent un niveau de complexité de plus en plus important et nécessitent de travailler avec de nombreux partenaires (éditeurs, constructeurs, sociétés de conseil, sociétés de services informatiques...).

Le monde de l'informatique se caractérise par la multiplicité de ses acteurs, réduisant fortement le risque de dépendance. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels, matériels et réseaux et que le Groupe ait entretenu des relations commerciales avec la plupart des grands fournisseurs, certains projets pourraient être affectés par un risque résiduel de défaillance éventuelle de ses fournisseurs.

Afin d'encadrer ce risque, des contrats cadre de partenariat ont été établis et sont suivis au niveau du Groupe ou au niveau local avec des partenaires choisis. En outre, le Groupe a mis en place des procédures de référencement et de contrôle de ses fournisseurs et de ses partenaires, gérées notamment par la Direction des Achats.

Le Groupe a recours, comme il est d'usage dans la profession, à de la sous-traitance, pour la réalisation de certains travaux.

L'utilisation de la sous-traitance répond, selon les situations, à différentes logiques :

- la recherche d'expertises, technologique ou métier, pointues dont le Groupe ne dispose pas ou de manière insuffisante ;
- la nécessité contractuelle d'exécuter certains lots de prestations qui ne font pas ou plus partie des services offerts par le Groupe ;
- des besoins temporaires liés à des montées en charge rapide ou à des pics de charge sur certains contrats.

La sous-traitance constitue par ailleurs un des axes permettant à l'entreprise d'accroître sa flexibilité opérationnelle dans un contexte économique incertain.

La Direction des Ressources Humaines et la Direction des Achats sont fortement impliquées dans la définition des processus et des règles encadrant l'appel à la sous-traitance.

### Les risques liés à la gestion des Ressources Humaines

La réussite de Steria dépend dans une large mesure de la compétence, de l'expérience, de la performance et de l'engagement de ses collaborateurs et membres clés de son management.

En cas de difficultés de recrutement, d'attrition élevée, d'inadaptation des compétences des collaborateurs aux besoins des clients, la performance financière de Steria pourrait être affectée, du fait de son incapacité à délivrer certains contrats dans les conditions économiques prévues ou encore du fait de son incapacité à gagner de nouveaux contrats faute de ressources compétentes pour les exécuter.

Les principaux risques encourus par la Société en matière de ressources humaines sont liés :

- au recrutement et à la sélectivité ;
- à l'implication des salariés et à leurs conditions de travail ;
- à la compétence des collaborateurs et à leur adéquation vis-à-vis des besoins des clients ;
- au maintien des personnes clés, et au plan de remplacement de ces derniers ;
- à l'attrition (turnover) ;
- au respect des contraintes en matière de droit social et de législation du travail.

La Direction des Ressources Humaines joue un rôle essentiel dans la maîtrise de ces risques, avec des Responsables Ressources Humaines proches des départements opérationnels afin d'assister ces derniers dans le recrutement, le suivi, la formation et l'évolution des collaborateurs.

Le recrutement est mené par les départements opérationnels selon des processus et avec des critères définis par les Ressources Humaines pour en garantir la qualité et l'adéquation à la stratégie du Groupe.

Un reporting Groupe mensuel centralisé recense les informations clés de chacune des entités opérationnelles en matière de Ressources Humaines, permettant ainsi de disposer des indicateurs nécessaires pour appréhender la situation et de mettre en œuvre avec réactivité les plans d'actions nécessaires. Afin d'harmoniser ses pratiques, de renforcer et d'automatiser ses processus et d'accroître la visibilité et le contrôle sur les activités de Ressources Humaines, le Groupe déploie mondialement un progiciel unifié de Gestion des Ressources Humaines reposant sur un



grand standard du marché. À fin 2011, ce dernier couvrait 85 % des salariés du Groupe et devrait en couvrir près de 95 % fin 2012.

L'ensemble des actions menées par la Direction des Ressources Humaines, notamment pour sécuriser les dits risques et répondre à la stratégie du groupe, sont décrites dans le chapitre 4 du présent document.

#### Les risques liés à l'exécution de projets et des contrats

Steria, dans le cadre de son activité, signe des contrats de services informatiques (consulting, Intégration de systèmes, tierce maintenance applicative, infogérance, Business Process Outsourcing « BPO ») dans lesquels la Société prend un certain nombre d'engagements relatifs à des livrables, des délais, des niveaux de services et des performances.

Selon les engagements contractuels pris, le défaut ou la mauvaise qualité de l'exécution des services définis dans ces contrats peut engendrer un risque pour le Groupe (risque de pénalités, risque de réclamations client, risque de dommages et intérêts, risque de non-paiement, risque de surcoût, risque de résiliation anticipée des contrats, risque d'image). Il est à noter que dans l'environnement actuel, les engagements contractuels et garanties demandés par les clients ont tendance à se renforcer.

Il existe, dans le secteur informatique, deux grands types de contrats :

- les contrats « au forfait » où le prestataire informatique s'engage, sur la base d'un prix fixe déterminé d'avance, à délivrer une prestation définie ;
- les contrats dits « en régie », où le prestataire facture le client sur la base du temps passé et des moyens engagés pour réaliser la prestation.

Dans le cadre des contrats « au forfait », une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer, une sous-estimation du coût de réalisation, une mauvaise estimation des solutions techniques à mettre en œuvre peuvent entraîner un dépassement des coûts prévus ou un dépassement des délais contractuellement prévus. Ce retard peut lui-même entraîner des pénalités de retard et/ou un dépassement du budget. Les surcoûts induits peuvent se traduire comptablement par une réduction des revenus de la Société.

La répartition du chiffre d'affaires du Groupe entre les projets au forfait et en régie sur les 2 derniers exercices s'établit comme suit :

	2010	2011
Contrats au forfait	68 %	69 %
Contrats en régie	32 %	31 %

Par ailleurs, il est à noter que le Groupe peut être amené à mettre en place des garanties de performance et /ou financières pour certains contrats clients, garanties accordées par l'entité mère vis-à-vis de certaines de ses filiales ou par des établissements financiers.

Ces garanties sont en nombre limitées, leur mécanisme et détails sont décrits à la note 5 des comptes consolidés figurant dans le document de référence disponible sur le site internet de la Société ([www.steria.com](http://www.steria.com)).

Afin de prévenir, d'encadrer ces risques durant les différentes phases des projets et de les réduire au maximum, Steria dispose d'une organisation et de processus déployés dans les différentes entités du Groupe :

- avant la signature du contrat, une procédure de revue, selon des règles strictes, a pour objectif d'évaluer au mieux les risques techniques, humains, juridiques, contractuels et financiers afin de décider de la poursuite ou non de l'opportunité commerciale ; ces revues sont conduites dans les entités opérationnelles et donnent lieu, pour celles répondant à certains critères (taille, type d'activité...) à des revues spécifiques menées au niveau du Groupe impliquant les Directions Fonctionnelles et la Direction Générale ;
- pendant leur réalisation, les projets sont régulièrement revus lors de comités de projets au sein des entités opérationnelles auxquels sont associés la Direction des Opérations avec le support des équipes Finance et Juridiques locales ; ces revues projets sont complétées par un Comité des risques mensuel de synthèse au niveau local en présence de ces différents acteurs ; les opérations majeures font en outre l'objet de revues ponctuelles par la Direction des « Risques Projets » du Groupe ;
- un mécanisme de revue et de reporting mensuel entre les entités opérationnelles et le Groupe donne lieu à un rapport de synthèse à la Direction Générale du Groupe ;
- les directions fonctionnelles apportent par ailleurs un support actif aux directions opérationnelles, et notamment :
  - o la Direction des Ressources Humaines et la Direction des « Risques Projets » sont responsables des programmes de formation destinés aux Directeurs de projets les plus expérimentés du Groupe,

- la Direction des « Risques Projets » anime le processus global de contrôle des risques projets, son amélioration continue (outils, échanges de pratiques, programmes de formation) et s'assure de sa diffusion et de son application),
- la Direction Juridique apporte son support aux directions opérationnelles pour encadrer et prévenir les risques au plan contractuel,
- La Direction du Contrôle Interne et de l'Audit évalue l'application des règles internes et les règles relatives aux opérations.

Concernant la partie contractuelle, le Groupe a mis en place un cadre de règles et pratiques visant à encadrer tout engagement, lors de la soumission des propositions au client ainsi que lors de l'approbation du contrat en tant que tel lors de sa signature. Ce processus intègre pour les opérations importantes à l'échelle du Groupe, en sus de la revue faite au niveau local, un dispositif spécifique de revues et d'approbation (« large deal reviews ») conduites par les équipes fonctionnelles du siège et par la Direction Générale.

Les contrats sont gérés et signés par les différentes entités opérationnelles concernées en fonction des délégations de pouvoir, utilisant soit des contrats standards élaborés par la Direction juridique, soit l'assistance de la Direction Juridique et des Directions fonctionnelles dans le respect des règles de délégation.

Des formations de sensibilisation sur les aspects juridiques et contractuels sont dispensées aux différents managers du Groupe.

La directive « délégation de pouvoir et de responsabilité du Groupe » précise les pouvoirs de délégation, de signature et de responsabilité, de même que les processus à respecter en interne en fonction des différents engagements concernés. Cette directive fait l'objet d'une adaptation pays par pays afin de tenir compte notamment des contraintes juridiques locales.

Malgré le niveau élevé d'attention et de contrôle qui entoure l'exécution des projets, il est impossible de garantir que tous les risques sont entièrement contenus et maîtrisés.

## **2 – Le risque de continuité du Groupe**

### **- Risques de continuité d'activité (centres de production, réseaux de télécommunications)**

Compte tenu de son modèle de développement intégrant des activités de production distantes du lieu de commercialisation (modèle nearshore et offshore), Steria est dépendant du bon fonctionnement de ses centres de production, des centres de production spécialisés dans les pays ainsi que des réseaux de télécommunications.

La défaillance éventuelle d'un centre de production informatique ou des réseaux de télécommunications pourrait affecter sensiblement les opérations du Groupe et les services rendus à ses clients, avec des conséquences possibles sur la réputation, les activités, le chiffre d'affaires, sa situation financière ou ses perspectives.

En fonction de la criticité des activités qu'ils exercent, les centres de production disposent de la redondance des matériels, des logiciels et des données nécessaires. Les plans de reprise d'activité sont régulièrement testés.

En matière de réseaux de télécommunications, Steria dispose de réseaux virtuels à très haut débit (MPLS), dont chaque interconnexion avec le réseau Steria est doublée de manière à disposer de connexions de secours pour toutes les lignes principales en place. Un contrat de service a été passé avec un opérateur international de télécommunications qui sous-traite à des opérateurs locaux en fonction de leur couverture géographique.

Les centres d'appels du Groupe (France, Royaume Uni, Pologne...) sont interconnectés en voix et données, permettant ainsi à l'un quelconque des centres de reprendre les appels d'un autre centre en cas d'interruption momentanée du service.

Enfin, en matière de continuité d'activité, plusieurs entités du Groupe sont certifiées ISO 27001 (cette norme inclut un volet « Business Continuity »).

Le Groupe dispose par ailleurs d'un dispositif de gestion de crise déclinée au niveau des entités opérationnelles et du Groupe.

#### **Risques liés aux opérations en Inde**

Une part importante et croissante des activités de production du Groupe est effectuée en Inde. L'Inde représente, au 31 décembre 2011, environ 27,6 % de l'effectif total du Groupe.

L'Inde est un pays présentant différentes caractéristiques pouvant constituer des facteurs d'instabilité. Des perturbations politiques, économiques, sociales (inflation salariale), des catastrophes naturelles ou certaines pandémies sur cette région du monde pourraient fortement complexifier, voire rendre temporairement très difficile, la réalisation d'opérations nécessaires à la bonne marche du Groupe et avoir des conséquences financières significatives.

Pour suivre et maîtriser ces risques, Steria dispose, en Inde, d'une gouvernance renforcée en charge de la continuité d'activité (Business Continuity Management) et de la gestion de crise, comprenant un manager dédié et des comités de continuité d'activité pour chaque site, placés sous la responsabilité du Directeur du site, et composés de représentants locaux du management, de la communication, de la finance, des ressources humaines, des moyens généraux et des systèmes d'information. En outre, les procédures liées à la continuité d'activité sont accessibles à tous les collaborateurs sur l'intranet.

Il est à noter que le Groupe dispose en Inde de trois centres de production fortement éloignés les uns des autres et répartis dans trois régions distinctes (Noida, Pune, Chennai), caractéristique permettant de sensiblement réduire les conséquences liées à la survenance de certains incidents ou risques existants dans une région spécifique.

Malgré les mesures prises, le Groupe reste soumis à un risque résiduel qui pourrait, dans certaines conditions, éventuellement affecter significativement son fonctionnement.

#### **Risques de réputation et d'image**

Privilégiant une stratégie de très grands comptes et reconnu pour sa capacité à gérer des problématiques complexes de développement, de transformation et d'exécution sur des sujets visibles et sensibles (gestion d'infrastructure pour le compte de grands opérateurs télécoms, systèmes de paiement pour de grands établissements bancaires, construction et exploitation de plateformes de gestion et de collecte de l'impôt pour le Secteur Publique...), le Groupe est amené à devoir délivrer des projets significatifs ou sensibles, dont une exécution défailante pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients.

La réputation et l'image du Groupe pourraient se voir par ailleurs affectées par la médiatisation d'événements sociaux, résultant de mouvements de protestations des salariés ou d'ajustements d'effectifs que la situation économique ou la perte de contrats importants pourraient rendre nécessaires.

#### **Risques liés au développement stratégique et à la transformation du Groupe**

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie et pour répondre à un univers informatique soumis à des évolutions structurelles permanentes, le Groupe peut être régulièrement amené à faire varier son périmètre en terme de métiers, de technologies, de secteurs verticaux ou encore de pays.

Ces opérations, qu'elles s'effectuent ou non par des opérations d'achats/cessions d'entités, comportent un risque d'exécution non négligeable qui peut affecter la performance du Groupe. Il convient de souligner que les opérations de croissance externe présentent, dans l'univers des services informatiques, un risque spécifique dans la phase d'intégration lié à la dimension « humaine » très forte de l'activité.

La mutation du secteur conduit par ailleurs Steria à constamment faire évoluer ses organisations et ses process pour répondre aux enjeux de l'industrialisation et de la recherche de productivité. Ces évolutions induisent des changements importants dans le fonctionnement interne de l'entreprise et dans l'organisation du « delivery », qui pourraient, dans certains cas, affecter de manière non négligeable la performance de certains contrats.

Malgré toute l'attention que porte le Groupe à la réduction et la maîtrise des risques relatifs au développement stratégique et à la transformation, certaines situations peuvent conduire l'entreprise à rencontrer des difficultés pouvant impacter la performance de l'entreprise.

- Risques de change

Ce point est détaillé en note 4.17 des comptes consolidés.

- Risques de contrepartie – Risques de crédit

Ce point est détaillé au paragraphe « Risques Clients » ci-dessus et en note 4.9 des comptes consolidés.

- Risques de Placements – Actions

Ce point est détaillé en notes 4.5 et 4.17 des comptes consolidés.

- Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite (« fonds de pensions »)

Ce point est détaillé en note 4.12 des comptes consolidés.

Steria offre des régimes de retraite dans plusieurs pays. Ces régimes de retraite sont généralement gérés par le biais de fonds de pension associés ou directement par le Groupe. Ils sont basés soit sur des prestations définies (le salarié se voit garantir un pourcentage de son salaire à titre de retraite) soit sur une contribution définie (la prestation de retraite est calculée en fonction du rendement du fonds au cours de la période de contribution). Les régimes de retraite à prestations définies sont enregistrés dans les comptes de Steria conformément à la norme IAS 19.

Au Royaume-Uni, les actifs des régimes de retraite à prestations définies sont gérés dans des fonds administrés par des « trustees » Indépendants, et les droits à retraite des salariés sont fonction de leur rémunération et de leur ancienneté.

Ainsi qu'il a été indiqué pour les régimes de retraite à prestations définies, l'employeur est dans l'obligation de supporter l'éventuel déficit entre la valorisation des actifs du fonds et les engagements de retraites à servir.

Il convient de noter qu'en 2009, le Groupe a signé avec les représentants des salariés britanniques et les syndicats, un accord mettant fin à l'acquisition de droits au titre de ses régimes de retraite britanniques à prestations définies. Ils ont été remplacés par des régimes à contributions définies. Les plans à prestations définies ne sont maintenus que dans le cadre de projets d'externalisation concernant le secteur public. Cet accord a pris effet au 1<sup>er</sup> avril 2010.

Les contributions payées au Royaume-Uni en 2011 sont basées sur les estimations (évaluations) les plus récentes des principaux fonds de pensions au Royaume Uni, à savoir :

Fonds	Date de valorisation	Prochaine date de valorisation *
Steria Retirement Plan (SRP)	mars 2010	mars 2013
Steria Management Plan (SMP)	mars 2010	mars 2013
Steria Pension Plan (SPP)	décembre 2009	décembre 2012

\* Un accord avec les « Trustees » sur le niveau des contributions annuelles doit être trouvé dans un délai de 15 mois à compter de la date de valorisation.

En 2011, le Groupe a poursuivi sa concertation avec les « trustees » des régimes de retraite à prestations définies avec pour objectif de diminuer les risques financiers de chaque fonds de manière à réduire dans le futur la variabilité des actifs et des engagements.

Au 31 décembre 2011, la ventilation du portefeuille d'actifs des régimes de retraite britanniques était la suivante (basée sur des valeurs moyennes de marché) :

	2010	2011
Actions	46 %	41 %
Obligations	43 %	51 %
Immobilier	3 %	3 %
Autres actifs	8 %	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Pour de plus amples informations, se reporter à la note 4.12 des états financiers consolidés qui précisent le détail des actifs et des engagements des régimes de retraite à prestations définies et les conséquences de la cessation de la constitution des droits à prestations.

La valeur présente des engagements de retraite au titre des régimes à prestations définies est calculée sur la base d'hypothèses actuarielles, et est donc sujette à l'évolution des paramètres macroéconomiques. Les principaux paramètres concernés sont les hypothèses de taux d'intérêt à long terme, le taux d'inflation et de mortalité. À titre indicatif, une diminution de 0,25 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une augmentation des engagements de 51 millions d'euros.

Les actifs investis sur différentes classes d'actifs (y compris en actions) sont soumis aux risques de fluctuation des marchés financiers. À titre indicatif, une réduction de 10 % dans la valeur des actions entraînerait une diminution de ceux-ci de 37 millions d'euros.

Les déficits résultant de ces variations d'actifs et/ou de passifs, lesquels ne varient pas nécessairement dans le même sens, ainsi que d'éventuels changements de réglementation ou de normes comptables, pourraient éventuellement conduire à un accroissement des engagements et impacter les états financiers du Groupe.

#### - Risques liés aux dépréciations comptables des écarts d'acquisition

Le Groupe procède annuellement, conformément aux normes en vigueur, aux tests de juste valeur visant à mesurer l'adéquation de la valeur des actifs au bilan et les performances économiques futures.

Ayant conduit au cours des dernières années une politique d'acquisition soutenue, avec le rachat des activités européennes de services informatiques de Bull en 2002, de Mummert Consulting en Allemagne en 2005 et plus récemment de Xansa au Royaume Uni et en Inde en octobre 2007, le Groupe affiche à son bilan un montant de survaleurs évalué à 744 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ce montant fait l'objet de tests de valeurs périodiques afin de vérifier qu'il n'y ait pas lieu d'enregistrer des charges de dépréciations.

Pour plus de détail, se référer aux notes 1.5 et 4.1 de l'annexe des comptes consolidés.

#### 4. Politique de gestion des risques

Le Groupe dispose d'une politique structurée de gestion de ses risques, constituée notamment des processus suivants :

- un processus de cartographie des risques, permettant d'identifier les risques majeurs de l'entreprise et de piloter les actions correctives, tant au niveau du siège que des entités opérationnelles des différents pays. Ce processus est renouvelé chaque année et présenté et partagé au niveau du Comité exécutif du Groupe afin notamment d'organiser les plans d'actions pour permettre de poursuivre l'encadrement, le contrôle et la réduction des risques identifiés. Il donne par ailleurs lieu à une présentation au Comité d'audit qui présente ensuite ses conclusions et recommandations au Conseil de surveillance du Groupe ;
- un processus de monitoring, de reporting, de revue, de suivi et de gestion des risques sur base mensuelle : chacune des entités (Areas) élabore un rapport de risques structuré abordant les principaux types de risques (risques projets, contentieux et précontentieux, risques Ressources Humaines, risques informatiques, risques financiers). Ces rapports de risques par Area sont examinés lors d'une revue conduite en Comité risques Area qui regroupe l'ensemble des fonctions. Ces différentes synthèses par pays et typologie de risque sont ensuite revues par le Comité risque Groupe, constitué d'une équipe pluridisciplinaire apportant une vision externe et indépendante. Si nécessaire, des actions correctives ad hoc sont décidées et menées. Une synthèse des risques et des actions est ensuite adressée à la Direction Générale. Une revue des différents risques financiers et opérationnels est également présentée notamment à chaque Comité d'audit ;
- un processus de gestion de crise, pour le cas où surviendrait un événement imprévisible ou non prévu.

L'ensemble de ces processus est placé sous la responsabilité globale de la Direction Financière Groupe, et plus précisément du Responsable Risques Groupe (Group Risk Manager), qui anime notamment le Comité risques Groupe, auquel participent les experts métiers et responsables des différentes familles de risques (Direction des Risques projets, Direction Juridique, Direction des Ressources Humaines, Direction Informatique, Direction du Contrôle de Gestion, Direction de la Gestion Financière). Les Directions des Risques Groupe, Direction Juridique, Direction des Assurances, Direction des Opérations et Direction du contrôle interne et de l'audit sont ainsi regroupées afin de permettre une meilleure réactivité et interactivité.

## **5. Couverture de risques – Assurances**

En complément d'une politique volontariste de prévention, d'évaluation et de gestion des risques, la politique de couverture des risques et d'assurance se fonde sur les grands principes suivants.

Afin d'optimiser sa politique de couverture des risques, le Groupe a mis en place des programmes d'assurances globaux négociés de façon centralisée auprès d'assureurs de premier plan au niveau International. Toutes les sociétés du Groupe, détenues à 50 %, ou plus, bénéficient de garanties délivrées dans le cadre de polices « Master » souscrites pour leur compte par la société Groupe Steria SCA par l'intermédiaire d'un courtier international en assurances.

Les limites de garanties sont étudiées chaque année au regard de l'évolution de la taille du Groupe et des risques encourus et sont adaptées en conséquence. Le Groupe se fait accompagner dans cet exercice par un courtier en assurances. Les franchises sont variables en fonction des risques couverts. Le niveau de ces franchises est défini afin d'inciter à la gestion des risques et une maîtrise du niveau des primes.

Dans certains cas et afin de répondre aux exigences réglementaires, des polices locales sont mises en place, la police « Master » étant alors appelée à jouer à travers un mécanisme dit « DIC/DIL » (différence de conditions/différence de limites) en complément de ces polices locales.

Les principaux programmes d'assurances du Groupe sont :

- assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle : le programme d'assurance responsabilité civile couvre (sous réserve des exclusions applicables) l'ensemble des filiales du Groupe détenues à 50 % ou plus, dans le monde entier, 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. Ce programme mondial est organisé en plusieurs lignes d'assurances placées auprès de compagnies d'assurances de premier rang. La limite contractuelle d'indemnité globale est de 135 millions d'euros par sinistre et par année d'assurance ;
- assurance Dommages Directs et Pertes d'Exploitation : ce programme couvre l'ensemble des sites du Groupe dans tous les pays pour les dommages matériels directs qu'ils pourraient subir et les pertes d'exploitation qui pourraient en résulter. La limite globale contractuelle d'indemnité (tous dommages et pertes d'exploitation confondus) est de 150 millions d'euros par sinistre et par année d'assurance ;
- les risques concernant les actes de fraude et de malveillance, notamment en matière Informatique, l'assistance et le rapatriement des collaborateurs du Groupe en déplacement sont également assurés par le biais de programmes d'assurances gérés au niveau du Groupe. Il en est de même de la responsabilité de l'employeur vis-à-vis des salariés (Employment Practice Liability) et de la responsabilité civile des dirigeants et des mandataires sociaux.

## **3. ACTIVITE DE LA SOCIETE GROUPE STERIA SCA**

### **A. Activité**

Groupe Steria SCA est une holding opérationnelle qui détient et anime les activités du groupe.

Les Directions fonctionnelles, principalement la Communication, la Stratégie, le Marketing, les Achats, le Contrôle Interne et l'Audit, les Ressources Humaines, les Systèmes d'Information, la Finance, les Risques projets, le Juridique et les Risques globaux sont rattachées à Groupe Steria SCA. Elle fournit par ailleurs, dans un souci d'efficacité, certaines prestations centralisées aux filiales qui donnent lieu à refacturation.

Groupe Steria SCA assure par ailleurs la négociation, la contractualisation et le suivi des assurances (police Master) pour le Groupe qu'elle refacture à ses filiales.

Au 31 décembre 2011, l'effectif de Groupe Steria SCA était de 104 personnes.

### **B. Résultats**

Concernant les comptes sociaux de Groupe Steria SCA :

L'activité principale de Groupe Steria SCA étant la gestion juridique, sociale et financière de ses filiales, la refacturation des « managements fees » (ou frais de gestion) est comptabilisée en Chiffre d'affaires. Ce chiffre d'affaires s'est élevé à 43 452 K€ pour l'exercice 2011 contre 37 351 K€ pour 2010.

Les charges d'exploitation, d'un montant total de 57 388 K€ contre 47 946 en 2010, se décomposent principalement en :

- charges et services externes pour 37 678 K€ (32 500 K€ en 2010),

- des charges de personnel pour 14 267 K€ (8 591 K€ en 2010) dont 3 838 K€ de charges sociales (3 385 K€ en 2010),
- des impôts et taxes pour 838 K€ (662 K€),
- des dotations aux amortissements des immobilisations pour 3 783 K€ (1 659 en 2010),

Et le résultat d'exploitation fait ainsi apparaître une perte de 2 125 K€ contre une perte de 2 705 K€ en 2010.

Les produits financiers de 56 545 K€, contre 38 447 K€ en 2010, proviennent essentiellement pour 23 857 K€ de dividendes reçus des filiales (24 000 en 2010), pour 3 859 K€ d'intérêts et produits assimilés (6 471 K€), et pour 28 090 K€ de différences positives de change (6 817 K€ en 2010).

Après comptabilisation:

- de dotations financières aux amortissements et provisions pour 13 111 K€,
- d'intérêts financiers et charges assimilées d'un montant de 18 572 K€,
- et de différence négative de change d'un montant de 9 288 K€,

Les charges financières s'élèvent à 40 971 K€ contre 34 389 K€ en 2010 et le résultat financier fait apparaître un solde de 15 574 K€ contre 4 058 K€ en 2010.

Le résultat exceptionnel se traduit par une perte de 6 606 K€ contre une perte de 2 487 K€ en 2010.

Le résultat net de la société est de 12 912 K€ contre 1 655 K€ pour l'exercice 2010.

### C. Filiales et participations

#### 1 Prise de participations

Aucune prise de participation directe n'a été réalisée au cours de l'exercice 2011

#### 2 Cession de participations

Aucune cession de participation directe n'est intervenue au cours de l'exercice 2011.

Le tableau des filiales et participations est annexé au bilan des comptes consolidés (Note 2.2).

### D. Information sur les délais de paiement

Conformément aux dispositions des articles L 441-6-1 et D 441-4 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les informations suivantes :

- Au 31 décembre 2011 le solde des dettes à l'égard des fournisseurs s'élève à 7 469 803 € dont les dettes intragroupe à hauteur de 3 015 748 €.

La ventilation des dettes par échéances se répartit comme suit :

Ventilation par échéances	Total dettes	Dettes non échues Echéances à moins de 30 jours	Dettes non échues Echéances de 30 jours à 60 jours	Dettes non échues Echéances à plus de 60 jours	Dettes échues depuis moins de 30 jours	Dettes échues depuis 30 à 60 jours	Dettes échues depuis + de 60 jours
Dettes groupe	3 015 748	1 368 755	177 873	1 330 738	86 235	3 200	48 946
Dettes hors groupe	4 454 055	3 538 567	39 997	676 585	52 325	0	146 582
<b>Total dettes</b>	<b>7 469 803</b>	<b>4 907 322</b>	<b>217 870</b>	<b>2 007 323</b>	<b>138 560</b>	<b>3 200</b>	<b>195 528</b>
en %		65	3	27	2	0	3

Nous vous rappelons qu'au 31 décembre 2010 le solde des dettes à l'égard des fournisseurs s'élevait à 6 461 770 € dont les dettes intragroupe à hauteur de 3 875 912 €.

Ventilation par échéances	Total dettes	Dettes non échues Echéances à moins de 30 jours	Dettes non échues Echéances de 30 jours à 60 jours	Dettes non échues Echéances à plus de 60 jours	Dettes échues depuis moins de 30 jours	Dettes échues depuis 30 à 60 jours	Dettes échues depuis + de 60 jours
Dettes groupe	3 875 911	1 234 243	41 314	276 523	85 355	645 257	1 593 219
Dettes hors groupe	2 585 859	1 470 484	564 164	9 480	88 384	1 763	468 757
<b>Total dettes</b>	<b>6 461 770</b>	<b>2 704 727</b>	<b>605 478</b>	<b>286 003</b>	<b>173 739</b>	<b>647 020</b>	<b>2 061 976</b>
en %		42	9	4	3	10	32

#### E. Activité de recherche et de développement

La Société Groupe Steria SCA n'a effectué, au cours de l'exercice écoulé, aucune activité de recherche et développement du type de celle mentionnée à l'article L.232-1 du Code de Commerce.

Au niveau du groupe l'innovation est essentielle dans la stratégie de différenciation du Groupe et dans son positionnement vis-à-vis de ses clients. Ce point devient d'autant plus essentiel face à des clients qui font de l'innovation un critère de sélection de leurs partenaires. Afin d'y répondre efficacement, Steria a pris un certain nombre d'Initiatives.

Les principaux travaux de Recherche et Développement de Steria sont menés dans divers centres d'innovation implantés dans le monde entier. Dans ces centres, Steria réunit clients, fournisseurs et experts indépendants afin d'étudier, d'évaluer et de définir les technologies de demain. Cette approche facilite l'émergence et le développement des idées dans un cadre rentable et d'un haut niveau d'expertise. En proposant un environnement à faible risque dans lequel toutes les options peuvent être pleinement explorées, les centres de Steria offrent de véritables opportunités d'innovation ainsi que des gains significatifs en terme de coûts pour les clients.

#### Centre d'Excellence JAVA Agile

Le Centre d'Excellence de Steria dédié au développement de Java Agile a été inauguré le 28 avril 2008 au Luxembourg. La mission de ce centre est de fournir un travail d'excellence pour le développement d'applications J2EE de haute qualité. Il s'appuie sur les technologies de pointe les plus récentes pour favoriser la maîtrise en temps réel des applications et la gestion de leur mise en œuvre. Le projet Steria Interconnection Box (SIB) est actuellement la principale solution développée par le centre. La SIB est une solution de pointe développée par le Groupe pour permettre l'interconnexion des systèmes de police nationale et de contrôle de l'immigration avec la base de données centrale des systèmes d'information sur les visas de l'espace Schengen, déployés par la Commission européenne. À ce jour, la solution SIB a été mise en œuvre dans huit pays européens et plusieurs autres pays ont exprimé leur intérêt pour cette application.

#### Centre d'Excellence Technologie mobile

Le centre d'excellence de Steria pour le développement de solutions et services dédiés à la mobilité est implanté à Singapour. Son expertise repose sur sa capacité à associer les technologies de communication les plus récentes (RFID, GPS, GSM, M2M, etc.) afin de proposer des solutions innovantes au service de la mobilité. La gamme étendue d'applications couvre différents domaines tels que l'information en temps réel et personnalisée sur les temps de transport, la gestion des flottes, la mobilité des seniors, l'optimisation des livraisons et la gestion des services d'urgences.

#### Centre d'Excellence Biométrie

La Norvège accueille le centre d'excellence de Steria dédié à la biométrie. Capitalisant sur la vaste expérience du Groupe en matière de services de police et d'immigration, ce centre est responsable du développement des suites de solutions SteriaFIT et SteriaAFIS qui intègrent les dernières technologies de reconnaissance d'empreintes digitales dans une plateforme fiable et performante.



#### Centre d'Excellence Sécurité

Les équipes du centre d'excellence Sécurité de Steria, de plus grande envergure, se concentrent sur trois domaines de compétences supplémentaires : l'audit et le conseil en gestion de la sécurité, la gestion des accès et de l'identification, et la sécurisation des infrastructures. Ce centre s'appuie sur les compétences de plus de 400 spécialistes de la sécurité et des risques opérant au sein du Groupe, avec pour objectif le maintien du statut de leader de Steria sur ce marché en rapide évolution.

#### Centre d'Excellence EIM

Implanté en Allemagne, le centre d'excellence EIM participe au développement constant de Steria dans les domaines de la business intelligence (BI) et de la gestion des données. Centré sur quatre domaines – gestion des données, Intelligence de l'Information, architecture et technologie, gouvernance et stratégie – et bénéficiant de l'expertise d'environ 800 spécialistes, ce centre figure parmi les environnements de R&D les plus importants de Steria, opérant dans un secteur de croissance majeur pour le Groupe.

#### Centre d'Excellence Simulation

S'appuyant sur un partenariat solide avec le secteur aérospatial à Toulouse, Steria a créé un centre d'excellence performant dédié à la simulation. Le Groupe a associé des compétences industrielles à une expertise en logiciel-service pour créer GAIA, une plateforme évolutive pour la simulation du trafic aérien. Ce centre d'excellence a adopté une approche collaborative de la Recherche & Développement, réunissant un large éventail de partenaires issus des secteurs public et privé dans le but de développer un « ciel virtuel » paneuropéen. Les partenaires de ce projet ont accès à GAIA via une interface plug-and-run. Grâce à ce service, ils peuvent simuler et valider les systèmes de gestion du trafic aérien et procéder à leur développement pré-opérationnel.

#### Centre d'Excellence

Inauguré le 16 juillet 2010 à Noida, le centre d'excellence Vente au détail du Groupe a été créé pour positionner Steria en tant que partenaire de premier plan pour les entreprises opérant sur ce secteur. L'objectif de ce centre est de permettre aux clients d'accroître la valeur de leurs activités via des solutions externalisées et présentant un fort ancrage technologique pour leurs processus métiers. Grâce à cette structure, Steria consolide son positionnement d'expert dans le domaine de la distribution et s'affirme en tant que partenaire de choix pour les leaders du secteur en matière de technologies innovantes et de solutions de sous-traitance des processus métiers. Parallèlement aux solutions à valeur ajoutée destinées aux clients du Groupe opérant sur ce secteur en Europe, le centre d'excellence joue également le rôle de banc d'essai pour ce même secteur en Inde, aujourd'hui naissant, mais en forte croissance.

La politique du Groupe en matière d'Innovation et de Recherche et développement est décrite au paragraphe du document de référence 2011 disponible sur le site internet de la société ([www.steria.com](http://www.steria.com))

## **4. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL**

### Evolution du capital au cours de l'exercice 2011

Le montant du capital social au 31 décembre 2011 s'élève à 30 829 031 euros divisé en 30 829 031 actions d'une valeur nominale de 1 euro.

Au cours de l'exercice 2011 le capital social a été augmenté de 744 705 euros en conséquence des opérations suivantes :

- décision de la Gérance du 6 juillet 2011 : augmentation de capital de 53 108 euros de nominal (prime d'émission de 1 002 148 euros) par émission de 53 108 actions nouvelles de 1 euro de nominal chacune en conséquence du paiement d'une partie du dividende de l'exercice 2010 en actions ;
- décision de la Gérance du 29 juillet 2011 : augmentation de capital de 4 831 euros de nominal en conséquence de l'attribution définitive de 4 831 actions gratuites par prélèvement sur les autres réserves ;
- décision de la gérance du 6 septembre 2011: augmentation de capital de 412 euros de nominal (prime d'émission de 14 532 euros) en conséquence de la conversion de 400 obligations subordonnées à durée indéterminée à option de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires.
- décision de la Gérance du 21 décembre 2011 : augmentation de capital de 686 354 euros de nominal (prime d'émission de 6 355 798 euros) en conséquence de l'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe sur délégation consentie par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2011 par émission de 686 354 actions nouvelles de 1 euro de nominal ;

#### Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce, nous vous indiquons , en fonction des informations que nous avons reçues, l'identité des actionnaires détenant, au 31 décembre 2011, plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtième ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales :

Actionnaire	Situation au 31/12/2011		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
FCPE (Groupe Steria actions + Steria levier 2007+ Steria BSA 2007+ Steria levier 2009 + Steria levier 2010+ Steria levier 2011) *	4 122 616	13,37	17,71
Fidelity	2 807 577	9,11	7,67
Financière de l'échiquier	2447 784	7,94	6,69
Nobel	1 025 343	3,33	5,60

#### Participation des salariés au capital

Conformément à l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons que la proportion du capital que représentent les actions détenues au nominatif et au porteur par les salariés s'élevait au 31 décembre 2011 à 16,64% du capital social, dont 13,37% détenus par l'intermédiaire de Fonds Commun de Placement d'Entreprise au nominatif et au porteur.

Délégations accordées à la gérance par l'assemblée générale dans le domaine des augmentations de capital

Vous trouverez ci-après un tableau récapitulatif des délégations de compétence ou de pouvoir en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires à la Gérance dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation de ces délégations au cours de l'exercice.

Décision	Échéance	Montant ou pourcentage du capital autorisé	Utilisation faite au cours de l'exercice	Autorisation résiduelle au 31/12/2011
<b>AG mixte du 28/05/2010</b>				
Autorisation donnée à la gérance pour l'attribution gratuite d'actions de la société	28/09/2012	300 000 actions	296 850	3 150
<b>AG mixte du 13 mai 2011</b>				
Délégation de compétence à la gérance pour augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	13/07/2013	15M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de valeurs mobilières 250M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de titres d'emprunt	Néant	Totalité
Délégation de compétence à la gérance pour augmenter le capital par incorporation de réserves bénéfiques ou primes	13/07/2013	15M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de valeurs mobilières	Néant	Totalité
Délégation de compétence à la gérance pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et possibilité d'un délai de priorité, par offre au public	13/07/2013	6M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de valeurs mobilières 250M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de titres d'emprunt	Néant	Totalité
Délégation de compétence à la gérance pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre visée à l'article L 411-2-II du code monétaire et financier	13/07/2013	6M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de valeurs mobilières 250M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de titres d'emprunt	Néant	Totalité
Autorisation à la gérance d'augmenter le nombre de titres en cas d'augmentation de capital réalisée en vertu des autorisations ci-dessus	13/07/2013	15% de l'émission initiale	Néant	Totalité
Délégation de compétence à la gérance pour augmenter le capital en vue de rémunérer des apports en nature	13/07/2013	10% du capital social	Néant	Totalité
Délégation de compétence à la gérance pour augmenter le capital sans droit préférentiel de souscription en vue de rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange de la société sur les titres d'une autre société	13/07/2013	6M€* (valeur nominale) au titre de l'émission de valeurs mobilières	Néant	Totalité
Autorisation donnée à la gérance de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au plan d'épargne entreprise	13/07/2013	1 M€	686 354 €	313 646
Autorisation donnée à la gérance de procéder à des augmentations de capital réservées à toute entité ou tout établissement bancaire dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat à l'international	13/11/2012	1 M€	Néant	Totalité

\* Montant s'imputant sur le plafond global de :

- 15M€\* (valeur nominale) dont 6M€ pour les émissions sans DPS au titre de l'émission de valeurs mobilières
- 250M€\* (valeur nominale) au titre de l'émission de titres d'emprunt

## 5. RESULTATS – AFFECTATION

### - Proposition d'affectation du résultat

Nous vous proposons de bien vouloir approuver les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) tels qu'ils vous sont présentés et qui font apparaître un résultat de euros que nous vous proposons d'affecter comme suit:

Résultat Net (social) de l'exercice :	12 911 946,91 €
Dotation à la réserve légale	74471,50 €
Report à nouveau antérieur	54 079 181,87 €
Bénéfice distribuable	66 916 657,28 €
Quote-part réservée à l'associé commandité (1% du bénéfice net consolidé part du Groupe) soit	550 085,68 €
Solde	66 366 571,60 €
Distribution d'un dividende aux actionnaires de : <b>Soit 0,35 euro par action</b> Pour, au maximum, 30 829 031 actions de 1 euro de valeur nominale, étant précisé que les actions Groupe Steria détenues par la société à la date de la mise en paiement seront privées de leur droit à dividende et la somme correspondante sera affectée au compte « Report à nouveau ».	10 790 160,85 €
Le solde au report à nouveau, qui, après distribution du dividende s'élève à :	55 576 410,75 €

Il est précisé que le montant des revenus ainsi distribués ouvrira droit pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France à la réfaction au taux de 40 % et à un abattement fixe annuel mentionnés au 2° et 5° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Une option est également ouverte pour son assujettissement au prélèvement libératoire forfaitaire au taux de 21% plus prélèvements sociaux en application et selon les conditions de l'article 117 quater du Code général des impôts.

Le paiement des dividendes sera effectué à compter du 05 juillet 2012.

Compte tenu de cette affectation les capitaux propres s'élèvent à 634 710 098,38 €

En application des dispositions de l'article 243 bis du Code général des Impôts, L'Assemblée Générale prend acte que les montants mis en distribution au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

#### 1. Montants versés aux actionnaires commanditaires :

Exercice	Dividende	Dividende net par action	Réfaction
2008	3 424 227,84 €	0,12 €	Réfaction au taux en vigueur à cette date
2009	3 521 824,68 €	0,12 €	Réfaction au taux en vigueur à cette date
2010	7 220 238,24 €	0,24 €	Réfaction au taux en vigueur à cette date

## 2. Montants versés à l'associé commandité :

Exercice	Montant versé	Réfaction
2008	516 009,56 €	Réfaction au taux en vigueur à cette date
2009	481 885,55 €	Réfaction au taux en vigueur à cette date
2010	429 363,06 €	Réfaction au taux en vigueur à cette date

### - Option pour le paiement du dividende en actions

Les actionnaires auront la possibilité d'opter pour un paiement ou en actions du dividende versé.

Cette option porte sur la totalité du dividende soit 0,35 euro par action. Le prix d'émission des actions nouvelles est fixé à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la présente assemblée, diminuée du montant net du dividende, arrondi ce prix au centime d'euro immédiatement supérieur.

Les actionnaires qui souhaiteraient opter pour un paiement du dividende en actions disposeront d'un délai compris entre le 4 juin 2012 et le 22 juin 2012 pour en faire la demande auprès des intermédiaires habilités. A défaut d'option à l'expiration de ce délai, le dividende sera payé en numéraire. La mise en paiement interviendra à compter du 5 juillet 2012.

### - Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des Impôts, nous vous informons que les comptes 2011 font apparaître des dépenses et charges non déductibles (article 39-4 du Code général des impôts) pour un montant de 48 624 € correspondant aux loyers excédentaires sur les véhicules de tourisme. L'impôt théorique correspondant représente un montant de 17 553 €.

### - Tableau des résultats des cinq derniers exercices

Conformément aux dispositions de l'article R 225-102 du Code de commerce, le tableau faisant apparaître les résultats de notre Société au cours de chacun des cinq derniers exercices est joint en Annexe 2 au présent rapport.

## **6 - CONVENTIONS VISEES A L'ARTICLE L. 226-10 DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous informons qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice 2011. Les conventions conclues antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice sont relatées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

## **7 - ADMINISTRATION DE LA SOCIETE**

### **A. Rapport du Président du Conseil de surveillance**

Le Président du Conseil de surveillance vous présentera son rapport établi conformément à l'article L. 621-18-3 du Code monétaire et financier. L'objet de ce rapport est de rendre compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance, des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, des informations relatives au gouvernement d'entreprise et des modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales de la Société.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 2 mars 2012. Il figure en annexe 3 au présent rapport.

**B. Renouvellement du mandat du Gérant – fixation de sa rémunération - Approbation de l'engagement de versement d'une indemnité dans certains cas de départ**

Le modèle de gouvernance unique choisi par Steria confère aux actionnaires commanditaires le pouvoir de nommer le Gérant sur proposition du Conseil de surveillance avec l'accord de l'associé commandité. Selon les dispositions légales applicables aux Sociétés en commandite par actions et les principes statutaires, les actionnaires commanditaires fixent également la rémunération du Gérant sur proposition du Conseil de surveillance après avis du Comité des nominations et rémunérations.

François Enaud a été nommé Gérant non commandité lors de l'Assemblée générale mixte du 2 février 2007 pour une durée de 5 ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

Dans la cinquième résolution proposée à l'Assemblée générale du 15 mai 2012 le Conseil de surveillance avec l'accord préalable de Soderi, associé commandité, proposent le renouvellement du mandat de François Enaud pour une période de 5 ans.

Le renouvellement du mandat de François Enaud étant soumis au vote des actionnaires commanditaires, sa rémunération est de nouveau portée à l'approbation de l'Assemblée Générale et ce, même si aucune augmentation n'est proposée. Les montants et modalités de fixation de cette rémunération sont précisés dans la sixième résolution.

De la même façon, l'indemnité de cessation de fonctions approuvée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2011 est de nouveau soumise au vote des actionnaires, dans la septième résolution, en conséquence du renouvellement du mandat de François Enaud.

**C. Renouvellement de mandats de membres du Conseil de surveillance – Ratification de la cooptation d'un administrateur – Nomination de deux nouveaux administrateurs**

Au 31 mars 2012, le Conseil de surveillance est composé des 9 membres suivants :

	Membre Indépendant*	Première nomination	Renouvelé	Échéance du mandat	Age
Jacques Bentz (Président)	non	08/2000	06/2008	AG 2012	70 ans
Éric Hayat (Vice Président)	non	03/1999	06/2008	AG 2012	71 ans
Léo Apotheker	oui	03/2012	-	AG 2012	58 ans
Patrick Boissier	non	06/2004	05/2010	AG 2014	62 ans
Séverin Cabannes	non	02/2007	05/2011	AG 2015	53 ans
Élie Cohen	oui	05/2000	06/2008	AG 2012	62 ans
Bridget Cosgrave	oui	05/2011	-	AG 2015	50 ans
Pierre-Henri Gourgeon	oui	06/2004	05/2010	AG 2014	66 ans
Charles Paris de Bollardiére	oui	05/2000	06/2008	AG 2012	56 ans

(\*) Selon critères d'indépendance définis par les recommandations AFEP/MEDEF, revus chaque année par le Conseil de surveillance sur avis du Comité des nominations et des rémunérations.

- ✓ Proposé le renouvellement de trois membres actuels dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012, à savoir :
- Jacques Bentz (huitième résolution) afin de permettre au Conseil de continuer à bénéficier de son expérience en matière de sociétés de services en informatique, de sa connaissance des métiers de Steria ainsi que de la direction et l'animation d'un Conseil de surveillance ;

- Eric Hayat (neuvième résolution), afin de permettre au Conseil de continuer à bénéficier de la présence au sein du Conseil d'un des premiers actionnaires salariés fondateurs du groupe Steria, de sa connaissance du secteur de l'informatique, des différents métiers du Groupe mais aussi de l'histoire de Steria et de ses valeurs.
- Elie Cohen (dixième résolution) afin de permettre au Conseil de continuer à bénéficier de son expertise d'économiste particulièrement précieuse dans l'environnement actuel ainsi que pour toute projection à moyen et long terme.

Coopté Léo Apotheker en tant que nouveau membre indépendant compte tenu notamment de sa compétence internationale et dans les domaines de l'informatique.

Cette cooptation, décidée le 2 mars 2012 en remplacement de Jacques Lafay, suite à la démission de ce dernier et pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012, est soumise à ratification de l'Assemblée générale dans la onzième résolution. La douzième résolution propose le renouvellement du mandat de Léo Apotheker.

- ✓ Proposé la nomination d'un nouveau membre indépendant ; Laetitia Puyfaucher, pour bénéficiera de compétences nouvelles en matière de communication et notamment des réseaux sociaux, compétences qu'elle a développées dans un contexte international. Cette nomination fait l'objet de la treizième résolution.
- ✓ Proposé, dans la quatorzième résolution, la nomination en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance de Pierre Desprez élu Président du Conseil de surveillance du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) fin 2011 en remplacement de Jacques Lafay.

Ces renouvellements sont proposés pour des durées différentes de 2, 3 et 4 ans, dans un souci de bonne gouvernance et conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, afin de permettre un échelonnement plus harmonieux des renouvellements des mandats des membres du Conseil de surveillance au cours des années 2014 à 2016.

Sous réserve d'un vote favorable des résolutions 8 à 14, la composition du Conseil de surveillance, à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai, serait la suivante :

	Membre Indépendant*	Première nomination	Renouvelé	Échéance du mandat	Age
Jacques Bentz	non	AG 2000	AG 2012	AG 2016	70 ans
Éric Hayat	non	AG 1999	AG 2012	AG 2016	71 ans
Léo Apotheker	oui	AG 2012	AG 2012	AG 2016	58 ans
Patrick Boissier	non	AG 2004	AG 2010	AG 2014	62 ans
Séverin Cabannes	non	AG 2007	AG 2011	AG 2015	53 ans
Élie Cohen	oui	AG 2000	AG 2012	AG 2014	62 ans
Bridget Cosgrave	oui	AG 2011	-	AG 2015	50 ans
Pierre Desprez	non	AG 2012	-	AG 2015	58 ans
Pierre-Henri Gourgeon	oui	AG 2004	05/2010	AG 2014	66 ans

#### D. Nomination de nouveaux Commissaires aux comptes titulaire et suppléant

Les quinzième et seizième résolutions ont pour objet la nomination de PriceWaterhouseCoopers Audit et de Yves Nicolas (associé de PricewaterhouseCoopers Audit) en qualité de nouveaux Commissaires aux comptes titulaire et suppléant en remplacement de Pimpaneau & associés et IDF Expertise et Conseil dont les mandats arrivent à échéance.

#### E. Informations concernant les mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous rendons compte ci-après de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par votre Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Ont perçu au cours de l'exercice écoulé :

##### ➤ Le Gérant non commandité :

##### - Rémunération:

##### Rémunération 2011

La rémunération du Gérant est présentée et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires sur proposition du Conseil de surveillance.

En 2011, le Gérant a perçu :

- une rémunération fixe de 400 000 euros,
- une rémunération variable calculée selon les critères fixés par le Conseil de surveillance du 24 mars 2011, de 321 736 euros,

##### Proposition de rémunération 2012 :

Il est proposé que la rémunération fixe et variable du Gérant au titre de de 2012 reste inchangée, soit

- 410.000 euros de rémunération fixe,
- 318.000 euros de rémunération variable pour 100 % des objectifs annuels. En cas de dépassement des objectifs, la part variable est plafonnée à 477 000 euros (150%).

La rémunération variable 2012 reste fondée sur les critères de performance suivants :

- 70% sur des objectifs liés à la performance du Groupe. Le Conseil de surveillance a décidé, qu'en plus des trois indicateurs retenus précédemment à savoir, le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et la génération de flux de trésorerie, serait ajouté en 2012 un nouvel Indicateur lié à l'*Earning per share (EPS)*.
- 30% sur des objectifs qualitatifs basés sur la stratégie.

Cette proposition de rémunération est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 aux termes de la 6<sup>ème</sup> résolution.

##### - Attribution d'actions gratuites de performance

##### Proposition du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale du 15 mai 2012



Il est proposé l'attribution au Gérant, sur décision du Conseil de surveillance, d'une enveloppe maximum annuelle de 14 000 actions gratuites soumise à deux conditions de performance liées à la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe d'une part et à la marge opérationnelle du Groupe d'autre part, ces deux conditions étant appréciées sur une période minimum de 2 exercices.

#### Actions gratuites de performance attribuées en 2011

En 2011, sur autorisation de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2010, le Conseil de surveillance a autorisé l'attribution de 12 000 actions gratuites de performance au Gérant soumises à des conditions de performance liées :

- pour 70% des actions attribuées, à l'évolution de la marge opérationnelle du Groupe sur une période de trois ans courant à partir de l'exercice 2011 et
- pour 30% des actions attribuées à l'évolution du cours de l'action appréciée sur la période du 29 juillet 2011 au 31 décembre 2013.

Il est rappelé que le gérant devra conserver au titre de ce plan au minimum 30% des actions définitivement acquises pendant toute la durée de ses fonctions.

#### Actions gratuites de performance définitivement attribuées en 2011

Aucune action gratuite n'a été définitivement attribuée au Gérant en 2011, la condition de performance du plan de 2008, dont la période d'acquisition se terminait en 2011, n'ayant pas été atteinte.

#### **Indemnité de cessation de fonctions**

Le renouvellement du mandat de François Enaud étant soumis au vote de l'Assemblée générale du 15 mai 2012, l'indemnité de cessation de fonctions approuvée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2011 est de nouveau soumise au vote de cette Assemblée au titre des conventions réglementées.

Les conditions de versement de cette indemnité restent inchangées, à savoir :

L'indemnité serait due suite à un départ non volontaire (révocation ou non renouvellement du mandat du Gérant) ou une démission consécutive à un changement de contrôle, sauf cas de faute grave ou lourde. Elle ne serait pas due dans les hypothèses d'un départ en retraite non contraint ou de démission non consécutive à un changement de contrôle.

Le montant de l'indemnité serait calculé en fonction des trois critères de performance suivants appréciés sur toute la durée du mandat du Gérant.

1<sup>er</sup> critère : Croissance :

La croissance du chiffre d'affaires du Groupe devra être supérieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires des sociétés de services informatiques en Europe (référence Gartner ou autre organe d'analyse sectorielle) sur la Période de référence.

2<sup>ème</sup> critère : Marge opérationnelle :

La progression du taux moyen de la marge opérationnelle, (moyenne sur les 3 dernières années), devra être d'au moins 5% par an en moyenne sur la Période de référence.

3<sup>ème</sup> critère : Résultat net courant dilué par action (« Current Fully diluted EPS ») :

La progression du Résultat net courant dilué par action (moyenne sur les 3 dernières années) devra être supérieure à 10% par an en moyenne sur la Période de référence.

Il convient de préciser que le mandat du Gérant ayant débuté en 1997, les indices de référence à prendre en compte pour le calcul des critères de performance sont ceux de l'exercice 1997, la période de référence commençant à cette date.

Si les 3 critères ci-dessus sont respectés : 100% de l'indemnité sera versé

Si 2 des 3 critères ci-dessus sont respectés : 66% de l'indemnité sera versé

Si 1 critère est respecté : 33% de l'indemnité sera versé

Si aucun critère n'est respecté : aucune indemnité ne sera versée.

Sous réserve de la réalisation des conditions de performance, l'indemnité versée ne pourrait excéder deux années de la rémunération brute, fixe et variable, du Gérant. La base de calcul de « l'année de rémunération » serait (i) la rémunération fixe annuelle de l'année au cours de laquelle interviendra la cessation de ses fonctions et (ii) la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date de cessation des fonctions.

Dans l'hypothèse d'une cessation de fonctions consécutive à un changement de contrôle de la société, et sauf cas de faute grave ou lourde, l'indemnité ne pourra être inférieure à une année de rémunération, quelle que soit l'atteinte des critères de performance, afin notamment d'indemniser l'ancienneté de François Enaud dans la société.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 28 mai 2010 au titre des conventions réglementées en application de l'article L 225-42-1 du Code de commerce

Elle a pris effet à cette date. La résiliation du contrat de travail liant François Enaud à Steria SA est intervenue à cette même date.

L'ensemble des éléments relatifs à la rémunération du Gérant figurent ci-après.

Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, François Enaud a pris l'engagement de ne pas mettre en place d'instruments de couverture des risques attachés aux actions gratuites et options de souscription d'actions qui lui ont été attribués.

**Régime de retraite supplémentaire :**

François Enaud ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

**Rémunération du Gérant - Tableaux récapitulatifs**

	au titre de l'exercice 2010	au titre de l'exercice 2011
Rémunération fixe (brute avant impôts)	400 000 €	410 000 €
Rémunération variable*	337 152 €	321 736 €
Jetons de présence	néant	néant
Avantages en nature	néant	néant
<b>Total</b>	<b>737 152 €</b>	<b>731 736 €</b>

(\*) Part variable correspondant à la performance de l'exercice payée l'exercice suivant

	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnité relative à une clause de non concurrence
François Enaud	Non	Non	Oui *	Non

\* Voir détail au paragraphe « Absence de contrat de travail et indemnité de cessation de fonctions » ci-dessus.

**Actions gratuites de performance attribuées au Gérant en 2011 et soumises à conditions de performance**

Autorisation	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Vaorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Assemblée générale du 28 mai 2010	Plan n° 9 du 29 juillet 2011	12 000	151 694 €	29 juillet 2014	29 juillet 2016 *	Cf. paragraphe « Actions gratuites de performance » ci-dessus

\* Sous réserve du respect des conditions de conservation précisées au paragraphe « Actions gratuites de performance » ci-dessus.

**Actions gratuites de performance devenues disponibles en 2011 \***

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Plan n° 2 du 13 septembre 2006	8 172	non

### Les membres du Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif, tout en assurant des responsabilités au niveau du groupe, conservent leurs fonctions au sein de l'entité dont ils dépendent. Chaque membre est ainsi rémunéré par la société à laquelle il appartient.

#### **- Rémunération, parts fixe et variable :**

La rémunération des membres du Comité exécutif comprend une part fixe et une part variable.

La part variable est déterminée en fonction d'objectifs fixés par le Gérant et examinés par le Comité des nominations et rémunérations du Conseil de surveillance. Ces objectifs sont liés à la performance du Groupe (chiffre d'affaires, rentabilité, génération de flux de trésorerie et réussite des projets stratégiques transverses) ainsi qu'à des objectifs individuels liés à leur mission ou à la performance de l'entité à laquelle ils sont rattachés.

Pour 2012 ces objectifs se répartissent en moyenne, pour 30% sur la performance du Groupe et pour 70% sur des objectifs individuels.

L'ensemble des membres du Comité exécutif en fonction en 2012 a perçu une rémunération brute globale de 4 107 376 euros pour 2011, dont 1 453 959 euros de part fixe et 2 653 417 euros de part variable.

#### **- Attribution d'actions gratuites ou d'options de souscription et/ou d'achat d'actions**

Les membres du Comité exécutif bénéficient d'actions gratuites de performance dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites mis en place au titre des outils de motivation et de fidélisation des principaux managers du Groupe.

L'ensemble des membres du Comité exécutif a perçu, en 2011, 41 500 actions gratuites de performance. Ces actions sont soumises à une condition de présence et des conditions de performance liées pour 70 % des actions attribuées à l'évolution de la marge opérationnelle du Groupe sur une période de trois ans courant à partir de l'exercice 2011 et pour 30 % à l'évolution du cours de Bourse de l'action Steria comparée à celle d'un panel de sociétés du même secteur d'activité sur la période du 29 juillet 2011 au 31 décembre 2013.

Aucune autorisation d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions n'est en vigueur, aucun plan d'options de souscription et/ou d'achat d'actions n'a été mis en place depuis 2005 et n'est en vigueur au sein du Groupe.

### Les Membres du Conseil de surveillance :

#### **- Jetons de présence**

L'enveloppe des jetons de présence est votée en Assemblée Générale. L'enveloppe autorisée par l'Assemblée Générale du 6 juin 2008, applicable pour 2010, est de 170 000 euros. La répartition des jetons de présence est décidée par le Conseil de surveillance sur avis du Comité des nominations et rémunérations.

Les jetons de présence sont constitués d'une partie fixe, différente selon les membres, et d'une partie variable liée à la présence aux séances du Conseil de surveillance et des comités spécialisés, fixée à 1 000 € par séance.

Jacques Bentz, Président du Conseil de surveillance, Eric Hayat, ancien salarié de Groupe Steria et Jacques Lafay, salarié de Steria SA ne perçoivent pas de jetons de présence.

#### **- Autres rémunérations versées aux membres du Conseil de surveillance**

Au titre d'un contrat de prestations de services conclu avec la société Tecnet Participations, dont Monsieur Jacques Bentz est Gérant, cette dernière a facturé la somme totale hors taxes de 65 778 euros pour les prestations réalisées au titre de l'exercice 2011.

Au titre d'un contrat de prestations de services conclu avec Steria SA et la société Éric Hayat Conseil, dont Monsieur Éric Hayat est Gérant, cette dernière a facturé la somme totale hors taxes de 40 000 euros au titre des prestations réalisées du 1er janvier au 12 mai 2011, date de cessation du mandat d'Eric Hayat dans Steria SA.

Monsieur Jacques Lafay, membre du Conseil de surveillance représentant le FCPE du Groupe, a perçu en 2011 du fait de son contrat de travail avec Steria SA, au titre de ses fonctions de Directeur du Développement, une rémunération fixe de 50 496 euros et une rémunération variable de 185 484 euros incluant une indemnité conventionnelle de départ en retraite. Cette rémunération lui a été versée pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2011, date de son départ en retraite.

**- Attribution d'actions gratuites ou d'options de souscription et/ou d'achat d'actions**

Aucune action de performance n'a été attribuée aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2011  
Aucune action de performance attribuée antérieurement n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2011.

Aucune autorisation d'attribution de stocks options n'est en vigueur, aucun plan d'options de souscription et/ou d'achat d'actions n'a été mis en place au sein du Groupe depuis 2005.

**Tableaux récapitulatifs des rémunérations versées aux Membres du Conseil de surveillance**

Membres du Conseil de surveillance	Montants versés au cours de l'exercice 2011	Montants versés au cours de l'exercice 2010
<b>Jacques Bentz</b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations <sup>(1)</sup>	65 778 €	84 962 €
<b>Patrick Boissler</b>		
Jetons de présence	21 500 €	16 500 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Séverin Cabannes</b>		
Jetons de présence	21 500 €	18 500 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Élie Cohen</b>		
Jetons de présence	28 000 €	26 000 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Bridget Cosgrave</b>		
Jetons de présence	7 500 €	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Pierre-Henri Gourgeon</b>		
Jetons de présence	24 500 €	19 500 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Éric Hayat</b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations <sup>(2)</sup>	135 000 €	105 000 €
<b>Jacques Lafay</b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations <sup>(3)</sup>	235 980 €	136 668 €
<b>Charles Paris de Bollardière</b>		
Jetons de présence	31 500 €	27 500 €
Autres rémunérations	-	-

(1) Au titre de la convention de services entre Tecnet Participations et Groupe Steria SCA.

(2) Au titre de la convention de services entre Éric Hayat Conseil et Steria SA.

(3) Au titre de son contrat de travail avec Steria SA soit pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2011 et incluant une indemnité conventionnelle de départ en retraite

L'enveloppe globale des jetons de présence alloués aux membres du Conseil a été fixée à 170 000 € par l'Assemblée générale du 6 juin 2008 et est restée inchangée depuis cette date.

Compte tenu de l'arrivée de nouveaux membres au Conseil, de la volonté d'intensifier le travail du Conseil et des comités ainsi que de la complexité croissante des sujets examinés, il est proposé de fixer l'enveloppe globale des jetons de présence à 200 000 € (17<sup>ème</sup> résolution).

#### **Liste des mandats et fonctions**

La liste des mandats ou fonctions exercés dans toutes sociétés par les mandataires sociaux figure en annexe au présent rapport.

#### **8 - PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIETE**

Nous vous rappelons que l'assemblée générale mixte du 13 mai 2011, dans sa onzième résolution, a autorisé la société, sous certaines conditions, à racheter ses propres actions.

Cette autorisation ayant été donnée par l'assemblée générale pour une durée de 18 mois, nous vous proposons de renouveler cette autorisation afin de conserver le bénéfice de ce dispositif prévu par le Code de commerce.

Une résolution en ce sens vous est proposée.

Les objectifs du programme de rachat seraient les suivants :

- mise en œuvre au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de tout plan d'épargne Groupe conformément aux articles L. 3332-2 et suivants du Code du travail ou de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- attribution d'actions aux titulaires de titres de créances donnant accès au capital ;
- achat d'actions par Groupe Steria SCA pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Groupe Steria SCA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- annulation éventuelle des actions acquises ;
- la mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement à la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'autorisation serait valable pour une durée de 18 mois pour un nombre maximum d'actions représentant au maximum 10% du capital à un prix d'achat maximum de 40 euros par action, soit un montant maximum cumulé d'achat de 120 337 304 euros, hors frais.

Les actions achetées peuvent être cédées par tous moyens ou annulées par réduction de capital, conformément aux dispositions des articles L 225-209 et suivants du code de commerce et du règlement européen n° 2273 du 23 décembre 2003.

#### **Bilan du précédent programme**

Au cours de l'exercice 2011, le programme de rachat d'actions a été utilisé exclusivement pour les besoins de la poursuite du contrat de liquidité dont la mise en œuvre a été confiée à la Société Générale,

Vous trouverez ci-après pour chacune des finalités du programme de rachat d'actions, le nombre et le prix des actions acquises et cédées au cours de l'exercice 2011, ainsi que le volume des actions utilisées pour ces finalités.

	Affectation en début de programme	Réallocation	Achat	Prix moyen d'achat	Vente	Prix moyen de vente	Solde au 31/12/2011
Mise en œuvre au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et s. du Code de commerce, de tout plan d'épargne Groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code de commerce ou de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce	16 602	-	-	-	-	-	16 602
Attribution d'actions aux titulaires de titres de créances convertibles en actions de la Société	6 507	-	-	-	-	-	6 507
Achat d'actions par Groupe Steria SCA pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe	158	-	-	-	-	-	158
Animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Groupe Steria SCA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI reconnue par l'AMF	12 401	-	222 924	24,87 €	167 647	17,42 €	23 629
Annulation éventuelle des actions acquises	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>35 668</b>	<b>-</b>	<b>222 924</b>		<b>167 647</b>		<b>90 945</b>

A la clôture de l'exercice, la société détenait 90 945 actions représentant 0,29% du capital valorisées à 11 963 814,75 € (valeur de marché).

#### **9 – OPERATIONS REALISEES PAR LES DIRIGEANTS**

Conformément à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, nous vous informons que nous n'avons pas été informés d'opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres au cours de l'exercice.

#### **10 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, la Gérance vous informe, dans son Rapport spécial, des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce concernant les options de souscription et/ou d'achat d'actions.

Nous vous informons qu'aucun plan d'options de souscription et/ou d'achat d'actions n'est en vigueur.

L'autorisation donnée au Gérant par l'Assemblée Générale extraordinaire du 28 mai 2010 d'attribuer des actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux expirant le 28 juillet 2012, il est proposé de renouveler cette autorisation dans la limite d'un montant maximum de 400 000 € et pour une nouvelle période de 26 mois.

Ces attributions seraient soumises à des conditions de performance liées :

- Pour le Gérant et les membres du Comité exécutif à la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du Groupe d'une part et à la marge opérationnelle du Groupe d'autre part, appréciées sur une période minimum de 2 exercices,
- Pour les autres bénéficiaires, à la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du Groupe appréciée sur une période minimum de 2 exercices.

Le Conseil de surveillance devra par ailleurs décider que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne seront pas cédées avant la cessation de leurs fonctions ou fixer la quantité d'actions qu'ils devront conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Toute attribution d'actions gratuites au Gérant est soumise à autorisation préalable du Conseil de Surveillance sur avis du Comité des nominations et des rémunérations.

En outre, l'attribution d'actions gratuites de performance au Gérant ne pourra excéder une enveloppe annuelle de 14 000 actions.

**Autorisation donnée à la Gérance à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés du groupe dans la limite d'un montant maximum de 1 000 000 € (20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions)**

Comme chaque année, nous vous proposons deux résolutions permettant à la Gérance de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés afin de poursuivre la politique d'intéressement des collaborateurs du Groupe au capital de la Société.

Dans la vingtième résolution, une nouvelle autorisation d'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un ou plusieurs Plan Epargne Entreprise, dans la limite de 1 000 000 d'euros, pour une période de 26 mois est soumise à votre vote.

Le prix de souscription des actions ou de tous autres titres donnant accès au capital de la société serait fixé par la Gérance sans pouvoir être inférieur de plus de 20% à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ni supérieur à cette moyenne étant précisé que la Gérance est autorisée à réduire ou supprimer la décote sus mentionnée dans les limites légales ou réglementaires afin de tenir compte des régimes juridiques, fiscaux et sociaux applicables localement.

En 2011, la Gérance a mis en œuvre la délégation consentie par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011 et offert la possibilité aux salariés de la société et de certaines sociétés françaises et étrangères du groupe, de souscrire à une augmentation de capital par le biais d'une offre classique et d'une offre à effet de levier. Le montant nominal total de cette augmentation de capital, réalisée le 21 décembre 2011, a été de 686 354 euros.

Dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'actionnariat salariés à l'international et afin de tenir compte des spécificités étrangères, il est proposé, en plus de la 20<sup>ème</sup> résolution exposée ci-dessus, une vingt-et-unième résolution permettant de procéder à des augmentations de capital réservées à toute entité ou établissement bancaire pour un montant maximum et un prix de souscription identiques à ceux de la 20<sup>ème</sup> résolution.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital réservées aux salariés pouvant être réalisées au titre des 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions ne s'imputent pas sur le plafond global prévu dans la 19<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2011.

La Gérance vous invite à adopter les résolutions qu'elle soumet à votre vote.

La Gérance



## 11 - ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, la Gérance vous informe, dans son rapport spécial, des attributions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice.

## 12 - AUTORISATIONS FINANCIERES A CONSENTIR AU GERANT

Nous vous demandons de bien vouloir autoriser le Gérant à procéder aux opérations suivantes :

**Autorisation donnée à la Gérance à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions soumises à condition de performance, pour une durée de 26 mois et dans la limite d'un montant maximum de 400 000 actions (19<sup>ème</sup> résolution)**

Afin de fidéliser et de motiver les managers du Groupe, Steria a mis en place une politique spécifique visant à les associer plus étroitement aux résultats du Groupe par des dispositifs d'attribution gratuite d'actions de performance.

L'attribution des actions gratuites est soumise à une condition de présence et des conditions de performance exigeantes appréciées sur plusieurs années. Les actions attribuées font l'objet de périodes minimum d'acquisition et d'engagements de conservation de durée variable suivant les pays. Le Gérant et les membres du Comité Exécutif sont tenus de conserver respectivement 30 % et 20 % des actions définitivement attribuées pendant toute la durée de leurs fonctions.

Les plans d'actions gratuites mis en place au cours des 5 dernières années sont décrits dans le tableau ci-après :

Plan	Période d'acquisition	Période de conservation	Actions attribuées			Condition de performance	Réalisation de la performance	actions définitivement attribués
			Attributions sous conditions	Dont au Gérant	Dont au Comité exécutif			
dec. 2007	3 ans	2 ans	115 600	10 000	24 600	marge opérationnelle 2005-2007	71,50%	66 379
dec. 2008	3 ans	2 ans	96 900	10 000	22 815	marge opérationnelle 2008-2010	0,00%	0
	France - 3 ans	2 ans	52 150			marge opérationnelle 2009 + covenants bancaires de juil.2009 à juil.2011	49,53%	en attente 4 831 en attente
	Spain - 2 ans	3 ans	10 250					
	Autres - 4 ans	non	48 150					
juil. 2009	total		110 550	0	34 500			
	France - 3 ans	2 ans	13 414			croissance organique 2010 (vs 2009)	100,00%	en attente
	Spain - 2 ans	3 ans	1 167					
	Others - 4 ans	non	21 180					
mars. 2010	Total		35 761	0	11 000			
	France/Spain - 3 ans	2 ans	69 000			marge opérationnelle 2010-2012	en attente	en attente
	Others - 4 ans	no	70 250					
juil. 2010	Total		139 250	12 000	26 000			
	France/Spain - 3 ans	2 ans	89 350			pour 70% des actions attribuées: marge opérationnelle 2011-2013, pour 30% des actions attribuées: évolution du cours de bourse	en attente	en attente
	Others - 4 ans	no	68 250					
juil. 2011	Total		157 600	12 000	41 500			

La dilution potentielle liée aux plans d'actions gratuites en cours (soit les plans de 2009, 2010 et 2011) est de 1,25% du capital, au 31 décembre 2011.

Ces plans remplacent, depuis 2005, les plans d'options de souscriptions et/ou d'achat d'actions mis en place avant cette date. Aucun plan d'option de souscription et/ou d'achat d'actions n'est plus en vigueur.

PJ :

- annexe relative aux mandats des membres du Conseil de surveillance
- tableau des résultats des cinq derniers exercices
- rapport du Président du Conseil de surveillance

## Annexe 1 - Mandats et fonctions des membres du Conseil de surveillance

### **JACQUES BENTZ – 70 ans**

#### **Mandats et fonctions actuels :**

##### **Au sein du Groupe :**

Président du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA  
Membre du Conseil de surveillance de Steria Mummert Consulting AG

##### **Hors Groupe :**

Gérant de Tecnet Participations EURL  
Administrateur d'Ipanema Technologies SA  
Administrateur de TDF SA  
Président du Conseil de surveillance de Linedata Services  
Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

#### **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**

##### **Au sein du Groupe :**

-

##### **Hors Groupe :**

Président du Conseil de surveillance de Danet GmbH  
Gérant de SAI-Danet GmbH [groupe Danet]  
Membre du Conseil d'administration de Danet SA  
Vice-Président et membre du Conseil de Ineum Conseil et Associés  
Administrateur de SVP Management & Participations

#### **Formation - Expérience :**

Ancien élève de l'École polytechnique – Chevalier de la Légion d'Honneur – Jacques Bentz est Gérant de Tecnet Participations depuis 1996. Il a occupé différentes fonctions de direction : Président de Tecsi (1996-2000), Président de GSI (1993-1995), Directeur Général de GSI (1986-1993).

### **PATRICK BOISSIER – 62 ans**

#### **Mandats et fonctions actuels :**

##### **Au sein du Groupe :**

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA

##### **Hors Groupe :**

Président-Directeur Général de DCNS  
Vice-Président du Conseil de surveillance de Vallourec, SA à directoire et Conseil de surveillance  
Membre du Conseil d'administration de l'Institut français de la mer, association reconnue d'utilité publique par décret du 15/06/1979  
Membre du Conseil d'administration du Musée de la Marine

#### **Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**

##### **Au sein du Groupe :**

-

##### **Hors Groupe :**

Directeur Général de Cegelec  
Membre du Directoire de Cegelec Holding SAS  
Président de la Chambre des Constructeurs de Navires  
Membre du Conseil d'administration d'AKER YARD SA  
Président-Directeur Général des Chantiers de l'Atlantique,  
Membre du Conseil d'administration de Sperian Protection (ex-Bacou Dalloz)

#### **Formation - Expérience :**

Ancien élève de l'École polytechnique – Patrick Boissier est, depuis le 14 janvier 2009, Président de DCNS. Il était précédemment Directeur Général de Cegelec (de 01/09/2007 au 31/12/2008) ; Président-Directeur Général des Chantiers de l'Atlantique (de 1997 à 2007) ; Vice-Président-Directeur Général de Tréfimétaux (1987-1993) ; Directeur Général de la branche chauffage et climatisation d'Elfi (1994-1997) ; Président du Conseil de surveillance de Chaffoteaux & Maury (1994-1997).

## ÉLIE COHEN - 62 ans

### Mandats et fonctions actuels :

#### *Au sein du Groupe :*

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA

#### *Hors Groupe :*

Chercheur scientifique, Directeur de recherche au CNRS

Professeur à Sciences PO

Directeur de recherche au groupe d'analyse des politiques publiques puis au Cevipof du Centre national de la recherche scientifique (CNRS)

Membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier Ministre (1997)

Administrateur de Pages Jaunes

Administrateur d'EDF Énergies Nouvelles

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

#### *Au sein du Groupe :*

.

#### *Hors Groupe :*

Administrateur de Vigeo

Administrateur d'Orange

#### Formation - Expérience :

Diplômé lauréat de l'IEP Paris (Section Économique et financière - 1972), Docteur en Gestion (Université Paris-Dauphine) et Docteur en Science Politique (titulaire d'une HDR), Élie COHEN a entrepris une double carrière de chercheur et d'enseignant du supérieur. Maître de Conférences puis Professeur, Élie COHEN a enseigné :

- à l'IEP (Macro-Eco, Micro-Eco, Économie Publique, Politiques publiques, Gestion publique) ;
- à l'ENS Ulm (Sociologie des Organisations) à l'ENA (Économie industrielle) ;
- à Harvard (*Political Economy*) ;
- au Collège des Ingénieurs (Stratégies Industrielles et financières).

Auteur de multiples articles dans des revues scientifiques, Élie Cohen a publié plusieurs ouvrages d'Économie Industrielle et de Politiques Publiques.

## BRIDGET COSGRAVE - 50 ans

### Mandats et fonctions actuels :

#### *Au sein du Groupe :*

.

#### *Hors Groupe :*

Président Directeur Général de EveryEuropeanDigital (depuis 2011)

Administrateur indépendant non exécutif de SES SA (Luxembourg)

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

#### *Au sein du Groupe :*

.

#### *Hors Groupe :*

Directeur Général de DIGITAL EUROPE

Administrateur indépendant non exécutif d'Essilor International SA (France),

Administrateur indépendant non exécutif de ASTRA SA (Luxembourg),

Président fondateur et Président-Directeur Général de Belgacom International Carrier Services,

Membre du Comité exécutif du Groupe Belgacomet,

Membre du conseil de Belgacom Mobile, Proximus.

#### Formation - Expérience :

Titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la London Business School (Royaume-Uni) et d'un baccalauréat des Arts avec spécialisation (Économie et Histoire) de l'université Queen's à Kingston, Canada. Bridget Cosgrave a suivi le programme de *Chartered Director* de l'Institut d'administration britannique, l'Académie du leadership de l'Université des Nations Unies à l'Université de Jordanie (Amman) et a complété un programme de « mentorat » de gouvernance d'entreprise gérés par CMI. Elle a la double nationalité canadienne et irlandaise et vit et travaille en Europe depuis 1984. Elle parle couramment l'anglais et le français.

Bridget Cosgrave est actuellement fondateur d'Every European Digital, distributeur de services Internet haut débit par satellite pour les clients grand public en Pologne et Europe de l'Est.

Avant de fonder Every European Digital, elle a été Directeur Général de Digital Europe, association pour l'économie numérique européenne agissant au nom de la technologie de l'information, de l'électronique grand public et des télécommunications auprès des institutions européennes.

Auparavant Bridget Cosgrave a exercé successivement les fonctions de Directeur Général adjoint de l'Institut Européen des Télécommunications Standards (EITS) puis de Président fondateur et Président Directeur Général de Belgacom International Carrier Services, COO de Belgacom Fixed Lines et Executive Vice-President, Entreprise Division, Belgacom Group.

Bridget Cosgrave a acquis une expérience dans les télécommunications en tant que Directeur de projet, responsable de l'établissement des nouvelles entreprises et des acquisitions d'infrastructures en Europe et en Australie pour BT plc. Auparavant, Bridget Cosgrave a exercé diverses responsabilités au sein des banques d'affaires Financière Indosuez et Elders IXL.

**PIERRE-HENRI GOURGEON - 65 ans**

**Mandats et fonctions actuels :**

**Au sein du Groupe :**

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA

**Hors Groupe :**

Vice-Président d'Amadeus GTD (société Espagnole).  
Président de PH Gourgeon Conseil

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**

**Au sein du Groupe :**

**Hors Groupe :**

Directeur Général du groupe Air France-KLM  
Administrateur d'Air France-KLM au Conseil d'administration d'Air France

**Formation - Expérience :**

Ancien élève de l'École polytechnique ; Ingénieur de l'École nationale supérieure de l'aéronautique – Pierre-Henri Gourgeon a exercé précédemment les fonctions de Directeur des Programmes militaires (1985-1988) à la Société nationale d'études et de constructions de moteurs d'avions (Sneema) ; conseiller pour l'aéronautique civile du cabinet de Michel Delebarre (Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer) (1988-1990) ; Directeur Général de l'aviation civile (DGAC) (1993) ; Au sein du groupe Air France, Pierre-Henri Gourgeon a successivement été Président-Directeur Général du groupe Servair (1993-1996), d'Estereil (1996-1997) ; conseiller du Président-Directeur Général (1996-1997) ; Directeur Général Adjoint, chargé des affaires internationales et du développement (1997-1998) ; Directeur Général Exécutif (depuis 1998), Directeur Général Air France-KLM (2009-2011).

**ÉRIC HAYAT - 71 ans**

**Mandats et fonctions actuels :**

**Au sein du Groupe :**

Vice-Président et Membre du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA

**Hors Groupe :**

Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales » (depuis 2000)  
Administrateur de Rexecode  
Membre du Conseil de surveillance de l'Acoss  
Président de la Commission statutaire de Syntec Numérique

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**

**Au sein du Groupe :**

Président du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA  
Représentant permanent de Steria SA au Conseil d'administration de Medsoft (Tunisie)  
Administrateur de Steria SA

**Hors Groupe :**

Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)  
Président du Centre d'Observation Économique de la CCIP (depuis 2001)  
Vice-Président du CODIL (Comité d'habilitation) de la FNCT (Fédération Nationale des Tiers de Confiance)  
Administrateur de l'Agence nationale des services à la personne  
Membre de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

**Formation - Expérience :**

Ingénieur diplômé de l'École nationale supérieure d'aéronautique – Chevalier de la Légion d'Honneur - Éric Hayat a été Président de Syntec Informatique (1991-1997), de la Fédération Syntec (1997-2003) puis membre du Conseil Exécutif du Medef (1997-2005). Éric Hayat a été Cofondateur (1969), puis Directeur Général Adjoint de Steria SA.

**CHARLES PARIS DE BOLLARDIERE - 56 ans**

**Mandats et fonctions actuels :**

***Au sein du Groupe :***

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA

***Hors Groupe :***

Secrétaire du conseil de Total SA

Président de Socap SAS

Administrateur de la Société Financière d'Auteuil

Administrateur de Total Pensions Belgium

Membre du conseil de la Banque de France

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**

***Au sein du Groupe :***

***Hors Groupe :***

Trésorier du Groupe Total

Membre du Conseil d'administration de Socap SAS

Président de Total Treasury SAS

Président de la Financière Haussmann Messine

Président de Total Finance

Président de Total Finance Exploitation

Président du Conseil d'administration de Total Capital

Directeur Général de Total Capital

Administrateur de Total Capital

Administrateur au Conseil d'administration de Total Capital Canada Ltd

Directeur Général de Sofax Banque

Président du Conseil d'administration de Sofax Banque

Administrateur de Sofax Banque

Gérant de Constance International SARL

Président de Petrofina International Group SA

Administrateur au Conseil d'administration de Petrofina International Group SA

Gérant de Rouvray Immobilier

**Formation - Expérience :**

Ingénieur diplômé de l'École supérieure d'électricité.

---

Annexe 2 – Tableau des résultats des 5 derniers exercices (comptes sociaux de Groupe Steria SCA)

(en euros)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Durée de l'exercice (mois)	12	12	12	12	12
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	30 829 031	30 084 326	29 348 539	28 535 232	28 155 419
Nombre d'actions ordinaires	30 829 031	30 084 326	29 348 539	28 535 232	28 155 419
Nombre maximum d'actions à créer	434 193	475 029	581 863	1 070 211	1 167 694
<b>Opérations et résultats</b>					
Résultat avant Impôt, participation, dotations aux amortissements et provisions	25 453 477	173 756	43 961 266	11 066 512	18 495 069
Impôts sur les bénéfices	(6 068 430)	(2 788 790)	(5 788 908)	(6 677 508)	(5 350 821)
Dotations aux amortissements provisions	18 609 959	1 307 398	(13 264 604)	21 569 356	1 724 827
Résultat net	12 911 947	1 685 148	63 014 778	(3 825 336)	22 121 063
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après Impôt, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	1,02	0,10	1,70	0,63	0,85
Résultat après Impôt, participation, dotations aux amortissements et provisions	0,42	0,06	2,16	(0,13)	0,79
<b>Personnel</b>					
Masse salariale	10 429 025	8 591 270	6 874 797	7 032 824	2 179 373
Sommes versées en avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales,...)	3 837 863	3 385 754	2 849 927	2 640 588	929 363

## Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Le présent rapport établi conformément aux dispositions de l'article L 226-10-1 du code de commerce, a été préparé par le Président du Conseil de surveillance en collaboration avec les directions fonctionnelles concernées. Il a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 2 mars 2012.

### Code de gouvernement d'entreprise

Comme décidé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 19 décembre 2008 et porté à la connaissance du public par voie d'un communiqué publié et déposé sur le site internet de la société le 22 décembre 2008, la société se réfère au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008 résultant de la consolidation des rapports AFEP/MEDEF d'octobre 2003, janvier 2007 et octobre 2008 (les « Recommandations AFEP/MEDEF ») complété de sa recommandation du 19 avril 2010. Ce code peut notamment être consulté sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Le Conseil de surveillance procède chaque année à une revue de conformité aux Recommandations AFEP/MEDEF dans le cadre de l'examen et l'approbation du présent rapport.

Conformément aux dispositions de l'alinéa 8 de l'article L 225-68 du Code de commerce, le présent rapport précise les dispositions de ce Code qui ne sont pas appliquées par la Société.

Il est précisé que les Recommandations AFEP/MEDEF ont été élaborées par référence aux sociétés anonymes et que par conséquent la société les applique dans la mesure où elles sont applicables et transposables de manière pertinente et efficace à une Société en Commandite par Actions.



# Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

## Composition du Conseil de surveillance

Au 31 décembre 2011, le Conseil de surveillance est composé de :

Titre	Membre Indépendant*	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées	Membre du Comité Nominations & Rémunérations	Première nomination	Renouvellement	Échéance du mandat	Actions nominatives détenues	Age
Jacques Bentz (Président)	non	2	Stratégique Audit	08/2000	06/2008	AG 2012	13 318	70 ans
Éric Hayat (Vice Président)	non	1	Stratégique	03/1999	06/2008	AG 2012	135 038	71 ans
Patrick Boissier	non	2	Stratégique	05/2004	05/2010	AG 2014	303	62 ans
Séverin Cabannes	non	3	Audit	02/2007	05/2011	AG 2015	6 626	53 ans
Élie Cohen	oui	3	Stratégique	05/2000	06/2008	06/2012	5 540	62 ans
Bridget Cosgrave	oui	-	-	05/2011	-	AG 2015	150	50 ans
Pierre-Henri Gourgeon	oui	2	Nominations & Rémunérations	06/2004	05/2010	05/2014	150	66 ans
Charles Paris de Bollardière	oui	2	Audit Nominations & Rémunérations	05/2000	06/2008	06/2012	220	56 ans

(\* ) Selon critères d'indépendance définis par les recommandations AFEP/MEDEF, revus chaque année par le Conseil de surveillance sur avis du Comité des nominations et des rémunérations.

### **Composition du Conseil de surveillance**

Groupe Steria SCA a choisi d'avoir un Conseil pluridisciplinaire, composé de personnalités ayant des compétences et des expériences complémentaires. Les membres du Conseil de surveillance sont donc choisis pour leur compétence, leur expertise, leur diversité, leur disponibilité et leurs valeurs. L'apport d'expertise financière et industrielle est apparu notamment clef.

En 2011 le Conseil a souhaité faire évoluer sa composition et compléter sa pluridisciplinarité et sa diversité.

Madame Bridget Cosgrave, dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011, a ainsi été accueillie en tant que nouveau membre. Sa nomination permet au Conseil de bénéficier des compétences spécifiques de Madame Bridget Cosgrave dans le secteur de l'informatique et des Télécoms, de ses connaissances des Institutions européennes et de renforcer l'indépendance du Conseil de surveillance.

Lors du Conseil du 2 mars 2012 le Conseil de surveillance a décidé de coopter Monsieur Léo Apotheker en qualité de nouveau membre du Conseil, en remplacement de Jacques Lafay, démissionnaire.

En outre, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 la nomination de Madame Laetitia Puyfaucher et de Monsieur Pierre Desprez, Président du FCPE regroupant les salariés actionnaires en qualité de nouveaux membres du Conseil.

La société est ainsi en conformité avec la recommandation de l'AFEP/MEDEF du 19 avril 2010 et les dispositions de la loi 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance.

### **Durée des mandats des membres du Conseil de surveillance**

La durée des mandats des membres du Conseil de surveillance est fixée par les statuts à 6 années maximum.

En pratique, chacun des membres du Conseil a été nommé ou renouvelé pour une durée de 4 années.

Afin d'assurer un meilleur échelonnement des mandats, les durées des mandats devant être renouvelés par l'Assemblée générale de 2012 ont été fixés par le Conseil de surveillance à 2,3 ou 4 ans.

Leur renouvellement serait ainsi échelonné de façon plus harmonieuse sur les années 2014, 2015 et 2016.

Il n'existe pas de limite statutaire au renouvellement des mandats.

En vertu des dispositions statutaires, les membres du Conseil doivent détenir au minimum 150 actions de la Société. La moitié au moins des membres doit être âgée de moins de 65 ans.

Les mandats exercés par chacun sont décrits dans la partie 2.5.2 du Document de référence.

### **Indépendance des membres du Conseil**

Un membre du Conseil de surveillance est considéré comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction.

Les critères d'indépendance appliqués sont ceux définis par les recommandations AFEP/MEDEF, à savoir :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou mandataire social de sa société mère ou salarié ou administrateur d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société contrôlée où dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être lié ou avoir été lié au cours du dernier exercice directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche (au sens de l'article R 621-43-1 du code monétaire et financier) avec un mandataire social ;



- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des 5 années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

Chaque année, le Comité des nominations et rémunérations puis le Conseil de surveillance vérifient la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance. Suite à cette revue, le Conseil de surveillance du 2 mars 2011 a retenu qu'à cette date 4 membres sur 9 membres sont indépendants selon la définition AFEP/MEDEF.

### Missions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de la société.

Il peut, à cet effet, se faire communiquer par la Gérance, toute information ou tout document utile pour l'exercice de sa mission générale de contrôle.

Il fait à l'Assemblée générale ordinaire annuelle un rapport sur la conduite des affaires sociales et sur les comptes de l'exercice. Il fait également un rapport à toute Assemblée générale extraordinaire.

Il peut convoquer l'Assemblée générale des actionnaires.

Il intervient également dans les circonstances suivantes :

- il examine les comptes sociaux et les comptes consolidés, ainsi que le budget ; il auditionne les Commissaires aux comptes ;
- il émet un avis sur toute augmentation ou réduction de capital proposée par la Gérance aux actionnaires ;
- il peut proposer au cours de l'existence de la société, sauf cas de vacance, la nomination ou le renouvellement de tout Gérant qui sera décidée par l'Assemblée générale ordinaire, après accord de l'associé commandité ;
- il peut avoir l'initiative de la demande de révocation de tout gérant, demande qui doit alors être notifiée à l'associé commandité et suivre les règles et procédures prévues aux statuts ;
- il propose, sur avis du Comité des nominations et rémunérations, la rémunération de la Gérance à l'Assemblée générale ordinaire des Actionnaires, qui approuve ou non la proposition ;
- il émet un avis préalable auprès de la Gérance, sur :
  - les grandes orientations stratégiques de la Société : plans à moyen et long terme, budgets consolidés, politique d'acquisition, acquisitions significatives, Investissements significatifs ;
  - les opérations ayant une incidence notable sur le capital, les financements et la trésorerie de la Société et de ses filiales ;
  - les opérations affectant significativement la répartition du capital social de la Société.
- il donne son accord préalable avant tous les engagements importants tels qu'énumérés ci-après :
  - tout emprunt de la Société dès lors que la totalité des emprunts excède 50 % du montant de la situation nette comptable consolidée du Groupe Steria, telle qu'elle résulte des comptes consolidés établis à partir des derniers comptes approuvés (la "Situation Nette") ;
  - la constitution de toutes cautions, avals et garanties et de tous gages et hypothèques sur les biens de la Société, dès lors que l'ensemble des créances garanties représentent plus de 50 % du montant de la Situation Nette consolidée du Groupe,
  - toute constitution de société ou prise de participation dans toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou autres, sous quelle que forme que ce soit, dès lors que le montant de l'investissement en cause représente plus de 20 % du montant de la Situation Nette consolidée du Groupe,
  - toute décision ayant pour objet ou pour effet d'entraîner, immédiatement ou à terme, la perte de la majorité dans le capital d'une filiale, directe ou indirecte, de la société représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires



consolidé de Groupe Steria SCA, tel que ce chiffre d'affaires résulte des derniers comptes consolidés du Groupe.

Il vérifie que les conditions prévues par l'article 1 des statuts, pour que la Société Soderi soit ou reste associé commandité de la société Groupe Steria SCA sont remplies.

### Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement Intérieur décrivant tant la déontologie et les règles à respecter par ses membres (loyauté, bonne foi, confidentialité, assiduité, professionnalisme), que la mission, les obligations et les règles de fonctionnement du Conseil (conditions de nomination des membres, information, description des 3 comités créés au sein du conseil). Il définit également la notion de « membre indépendant » et rappelle les règles liées aux Informations privilégiées. Les membres du Conseil sont soumis aux règles de déontologie boursière reprises, avec le calendrier de communication financière de l'année et les dates des périodes de fenêtre négatives, dans un code interne de « Déontologie Boursière » (*Insider Code*).

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent chaque année un « package » comprenant l'ensemble des documents et règles qui leur sont applicables.

Le Règlement Intérieur a été mis à jour et adopté dans sa nouvelle version par le Conseil de surveillance du 28 octobre 2011 afin notamment de prendre en compte les recommandations de l'AMF sur les conflits d'intérêts.

Il peut être consulté sur le site internet de la société.

Les convocations aux séances du Conseil sont adressées au moins 8 jours avant chaque réunion, sauf circonstances exceptionnelles justifiant d'un délai de convocation plus court.

Afin de permettre à chaque membre du Conseil une disponibilité maximale, le planning des réunions est fixé en fin d'année pour l'année suivante.

Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions du Conseil de surveillance portant notamment sur l'examen des comptes annuels et semestriels.

Deux représentants du Comité d'Entreprise sont invités à participer aux réunions, conformément à la réglementation en vigueur.

L'identité des membres absents figure dans chaque procès-verbal.

La Société communique aux membres du Conseil, préalablement aux réunions, le procès-verbal de la séance précédente, de même que les éléments nécessaires à l'examen des différents points figurant à l'ordre du jour proposé.

Le Conseil est assisté d'un secrétaire permanent en la personne du Directeur Juridique du Groupe.

Chaque réunion, en fonction de la période à laquelle elle a lieu, fait l'objet d'un ordre du jour standard minimum.

La durée, en 2011, des réunions de Conseil a été en moyenne de 4 heures.

### Travaux du Conseil de surveillance en 2011

Le Conseil s'est réuni 6 fois au cours de l'année écoulée. Le taux de participation, au cours de l'année 2011, a été de 90,38 %.

En 2011, le Conseil de surveillance a eu à traiter des principaux sujets suivants :

- Point sur l'activité du Groupe ;
- Examen des comptes sociaux et consolidés 2010 ;
- Préparation de l'Assemblée générale annuelle - approbation du rapport du Président sur le contrôle interne ;
- Proposition de rémunération du Gérant sur avis du Comité des nominations et rémunérations ;
- Examen des comptes semestriels et du rapport financier semestriel ;
- Examen des comptes rendus des comités ;
- Examen du plan stratégique du Groupe ;
- Examen du projet de refinancement du Groupe ;
- Plan d'actions gratuites de performance 2011 ;
- Opération d'augmentation de capital réservée aux salariés 2011 ;
- Examen de la situation financière- trésorerie ;
- Évolution de la composition du Conseil ;
- Évaluation du Conseil ;
- Mise à jour et refonte du Règlement intérieur et de la charte du Conseil de surveillance ;
- Examen du budget 2012.

Le Conseil est particulièrement attentif à la stratégie du Groupe, aux résultats, au suivi de la trésorerie, à l'élaboration du budget, aux projets de croissance externe et aux risques.

### Évaluation du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le Conseil procède annuellement à son évaluation.

En 2011, le Conseil de surveillance a décidé de procéder à une auto évaluation formalisée par le biais d'un questionnaire portant sur la composition, les missions, l'organisation et le fonctionnement du Conseil et des différents Comités, adressé à chacun des membres et complété d'entretiens individuels menés par la Direction Juridique du Groupe.

Le Conseil a ainsi marqué sa volonté d'impliquer fortement chacun des membres à cette démarche.

Les résultats de cette évaluation ont été restitués, commentés et débattus lors du Conseil du 19 décembre 2011.

Ils ont noté les points d'amélioration 2011 et notamment l'accueil de Madame Bridget Cosgrave en tant que nouveau membre permettant au Conseil de bénéficier de compétences nouvelles dans le secteur de l'informatique et des télécoms et de renforcer l'indépendance des membres du Conseil. Il a par ailleurs relevé les actions menées en vue d'améliorer l'information et la connaissance des membres du Conseil sur les métiers et activités du Groupe par l'organisation d'un séminaire stratégique et des présentations faite au Conseil de surveillance par les CEO des filiales du Groupe (France, Espagne, Allemagne).

Il a exprimé son souhait que de telles actions se poursuivent en 2012 et soient complétées de visites de sites.

Le Conseil a souhaité mener une réflexion sur l'évolution du Conseil et la composition des comités compte tenu des renouvellements à venir en 2012.

Il a également proposé des améliorations quant à son fonctionnement et notamment a souhaité qu'un programme annuel de travail soit établi et débattu en Conseil afin de permettre au Conseil de remplir et de suivre de façon détaillée ses missions et actions. De la même façon, Le Conseil a souhaité renforcer le rôle du Conseil via le Comité d'audit sur la vision et le contrôle des risques.

### **Moyens du Conseil de surveillance**

La société met à la disposition du Conseil de surveillance les moyens nécessaires à la tenue de l'organisation des réunions et la mise en œuvre des actions de formation. Il lui assure, si nécessaire, le concours des différents services du Groupe.

### **Les Comités du Conseil de surveillance**

Le Conseil a créé en son sein 3 Comités :

- le Comité stratégique ;
- le Comité des nominations et rémunérations ;
- le Comité d'audit.

Chaque Comité a nommé un Président et un secrétaire de séance. Les comptes rendus sont rédigés par le secrétaire. Ils sont approuvés, remis au Président et présentés lors du Conseil de surveillance suivant la réunion du Comité. Ils sont conservés à la Direction juridique du Groupe.

Lors de l'Assemblée Générale annuelle chaque Président de Comité présente aux actionnaires un compte rendu des missions et travaux réalisées au cours de l'exercice précédent par le Comité qu'il préside.

## **Le Comité stratégique**

### **Composition et fonctionnement du Comité stratégique**

Le Comité stratégique est, au 31 décembre 2011, constitué de 4 membres :

- Éric Hayat, Président du Comité ;
- Jacques Bentz ;
- Patrick Boissier ;
- Élie Cohen.

Les membres de ce Comité ont été renouvelés par le Conseil de surveillance du 12 mars 2010 pour une durée de 3 années, sous réserve de la durée de leur mandat au Conseil.

### **Missions du Comité stratégique**

Le Comité stratégique examine les orientations de développement et de positionnement du Groupe à moyen et long terme :

- projet d'acquisitions/cessions ;
- lignes de Métiers ;
- stratégie d'offres ;
- évolution technologique ;
- *business model*.

Il examine et évalue les conséquences financières des hypothèses étudiées.

Le Comité stratégique ne dispose d'aucun pouvoir de décision et ne rend compte qu'au Conseil de surveillance sous la forme de recommandations ou d'informations.



## Travaux du Comité stratégique en 2011

Le Comité stratégique s'est réuni à 3 reprises en 2011 afin de procéder à l'examen :

- de la synthèse de la vision 2011 des Business Communities
- des principaux thèmes (BPO, Conseil, Cloud, Infrastructures...) présentant un enjeu stratégique pour le Groupe
- du modèle de performance du Groupe
- de certaines opportunités de croissance externe

Le taux de participation à ces réunions a été de 83,3 %.

## Le Comité des nominations et rémunérations

### Composition et fonctionnement du Comité des nominations et rémunérations

Le Comité des nominations et rémunérations est, au 31 décembre 2011, constitué de 3 membres :

- Pierre-Henri Gourgeon, Président du Comité ;
- Jacques Bentz ;
- Charles Paris De Boliardiére.

Les membres de ce Comité ont été renouvelés par le Conseil de surveillance du 12 mars 2010 pour une durée de 3 années, sous réserve de la durée de leur mandat au Conseil.

Le Comité des nominations et rémunérations ne dispose d'aucun pouvoir de décision et ne rend compte qu'au Conseil de surveillance sous la forme de recommandations ou d'information.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire. Il peut entendre le Gérant, tout membre du comité exécutif, en particulier le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, tout dirigeant de filiale. Il peut également entendre toute personne susceptible de l'aider dans sa mission. Il rend compte au Conseil de surveillance de ses travaux en temps utile pour permettre au Conseil de délibérer utilement et lui présenter ses avis, propositions et recommandations. Il peut engager des frais externes avec l'accord de la Gérance et du Conseil de surveillance.

La Société met à la disposition du Comité des nominations et rémunérations les moyens nécessaires à la tenue de l'organisation des réunions et lui assure, si nécessaire, le concours des différents services du Groupe.

### Missions du Comité des nominations et rémunérations

La mission du Comité est de :

- éclairer le Conseil de surveillance sur les rémunérations globales et avantages de toutes natures des membres du Comité exécutif du Groupe et formuler toutes recommandations utiles pouvant être transmises au Président du Conseil de surveillance ;
- éclairer, faire toutes propositions au Conseil de Surveillance sur la rémunération de la Gérance ;
- étudier toute candidature au poste de membre du Conseil de surveillance de la Société, s'assurer de leur compétence et de leur disponibilité, comme de leur honorabilité, formuler des avis et recommandations au Conseil ;
- étudier les plans de succession concernant le Gérant et les membres du Comité exécutif et formuler au Conseil de surveillance tous avis et recommandations utiles pouvant être transmise à la Gérance ;
- examiner et évaluer les situations de conflits d'intérêts déclarées par les membres du Conseil de surveillance et apprécier si elles sont de nature à procurer à l'intéressé un avantage ou à créer un préjudice à la société. Émettre tous avis et recommandations utiles au Conseil de surveillance sur les mesures à prendre sur le traitement de ces conflits d'intérêts ;
- faire toutes propositions au Conseil sur la composition et le fonctionnement des autres Comités ;
- étudier les plans de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que les plans d'attributions d'actions gratuites de performance de la société et formuler toutes propositions, recommandations et avis au Conseil.



## Travaux du Comité des nominations et rémunérations en 2011

Le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni à 5 reprises en 2011 en vue de traiter les principaux sujets suivants :

- rémunération (fixe et variable) de la Gérance ;
- rémunération des membres du Comité Exécutif ;
- examen des critères d'indépendance des membres du Conseil ;
- sélection d'un nouveau membre du Conseil de surveillance ;
- plan d'attribution d'actions gratuites de performance 2011 ; ;
- point sur l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- examen du plan de succession du Groupe ;
- évolution 2012 de la composition du Conseil de surveillance ;
- examen des déclarations de conflits d'intérêts reçues des membres du Conseil ;

Le taux de participation à ces réunions a été de 100 %.

## Le Comité d'audit

### Composition et fonctionnement du Comité d'audit

Le Comité d'audit est, au 31 décembre 2011, constitué de 3 membres :

- Charles Paris De Bollardièrre, Président du Comité ;
- Jacques Bentz ;
- Séverin Cabannes.

Les membres de ce Comité ont été renouvelés par le Conseil de surveillance du 12 mars 2010 pour une durée de 3 années, sous réserve de la durée de leur mandat au Conseil.

La composition du Comité d'audit a été fixée par le Conseil de surveillance compte tenu des compétences particulières de Charles Paris de Bollardièrre, Président du Comité, et Séverin Cabannes en matière comptable et financière, eu égard aux fonctions et responsabilités exercées par eux dans ces domaines au sein de grands groupes.

En outre, le Président du Comité d'audit répond aux conditions d'indépendance telles que définies dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Ses règles de fonctionnement sont précisées dans un règlement intérieur spécifique au Comité d'audit.

Un membre sur les trois membres composant le comité d'audit a la qualité de membre indépendant, appréciée au regard des critères fixés dans les Recommandations AFEP/MEDEF. La société n'est donc pas totalement conforme sur ce point, auxdites Recommandations.

Le Comité d'audit ne dispose d'aucun pouvoir de décision et ne rend compte qu'au Conseil de surveillance sous la forme de recommandations ou d'informations.

Le Comité d'audit se réunit aussi souvent que nécessaire, à l'initiative de son Président, et au moins deux fois par an pour examiner les comptes semestriels et annuels avant que ces comptes ne soient soumis au Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit peut entendre la Gérance, ainsi que les membres du Comité exécutif, le directeur financier et les membres de la direction financière du Groupe et des filiales. Il peut également entendre tout membre de la direction des filiales de la société Groupe Steria SCA. Il recueille les observations des Commissaires aux comptes éventuellement hors la présence de la Gérance ou des dirigeants des filiales. Il peut se faire communiquer et discuter avec eux du programme de vérification des comptes sociaux et consolidés.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil de surveillance de ses travaux en temps utile pour permettre au Conseil d'examiner les comptes et lui présente ses avis, propositions et recommandations.





Le Comité d'audit ne peut engager de frais externes sans l'accord de la Gérance et il doit également recueillir l'accord du Conseil de surveillance.

### Missions du Comité d'audit

Ses missions sont principalement de :

- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe, examiner le périmètre des comptes consolidés et, le cas échéant, les raisons conduisant à ne pas y inclure certaines sociétés ;
- assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels, sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- vérifier que sont définies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci ; examiner le programme d'audit interne du groupe et le plan des interventions des Commissaires aux comptes ;
- approfondir les connaissances du Conseil de surveillance en matière d'identification, de traitement et d'évaluation raisonnable des principaux risques encourus par le Groupe, examiner les risques et les engagements hors bilans significatifs ;
- assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- donner un avis sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux comptes, la fixation de leurs honoraires, proposer les candidatures et veiller au respect des règles visant à préserver l'indépendance des Commissaires aux comptes, se faire communiquer le montant de l'ensemble des honoraires de toutes natures versés aux Commissaires aux comptes et, le cas échéant, aux réseaux auxquels ils appartiennent ;
- vérifier la fiabilité des prévisions de trésorerie du Groupe et des systèmes de gestion de trésorerie, le suivi des engagements financiers significatifs et la politique d'endettement ;
- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président du Conseil de surveillance, ainsi que toute question de conflit d'intérêt dont il a connaissance, donner un avis sur les conventions visées par l'article L.225-38 du Code de commerce.

### Travaux du Comité d'audit en 2011

Le Comité d'audit s'est réuni 6 fois en 2011 pour traiter notamment des sujets suivants :

- examen des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et des comptes semestriels 2011 ;
- examen du rapport du Président sur le contrôle interne ;
- montant des dividendes à verser au titre de l'exercice 2010 ;
- suivi des plans d'actions d'audit et de contrôle interne ;
- examen du plan d'audit interne 2012 ;
- examen de la situation de trésorerie du Groupe et notamment des covenants bancaires et des en-cours clients ;
- point sur le financement du Groupe ;
- point sur les projets à risque ;
- examen des mandats des Commissaires aux comptes ;
- examen de la cartographie des risques.

Le taux de participation à ces réunions a été de 100 %.



## Principes et règles de détermination des rémunérations accordées aux mandataires sociaux

### La Gérance

Eu égard aux règles de gouvernance mises en œuvre par la société décrites ci-dessus, tous les éléments de la rémunération de François Enaud, Gérant non commandité, sont fixés par l'Assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil de surveillance après avis du Comité des nominations et rémunérations.

#### Rémunération, parts fixe et variable

La rémunération fixe et variable du Gérant est fixée par l'Assemblée générale, sur proposition du Conseil de surveillance après avis du Comité des nominations et rémunérations.

Les objectifs liés à la partie variable, fixés par le Conseil de surveillance, après avis du Comité des nominations et rémunérations, se répartissent comme suit pour 2011 :

- 70 % du montant de la part variable est lié à la performance du groupe (chiffre d'affaires, marge opérationnelle, génération de flux de trésorerie), pondéré par un coefficient fonction de l'évolution relative du cours de l'action Steria sur l'année 2010 par rapport à un indice composé de cours d'actions de sociétés cotées du secteur informatique européen ;
- 30 % du montant de la part variable est lié à des objectifs qualitatifs, reposant principalement sur la définition de la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre.

#### Régime de retraite supplémentaire

François Enaud ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

#### Indemnité de cessation de fonctions

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 avril 2010, a décidé qu'il serait mis fin au contrat de travail liant François Enaud à la société Steria SA, suspendu dans ses effets. En contrepartie de l'abandon des avantages liés à ce contrat de travail au cas de résiliation de ce dernier, le Conseil a décidé de permettre au Gérant de bénéficier d'un droit à indemnisation dans certains cas de cessation de son mandat de Gérant de la Société. Cette indemnité de cessation de fonctions, soumise à des conditions de performance, ne pourrait excéder deux années de la rémunération brute, fixe et variable, du Gérant.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 28 mai 2010 au titre des conventions réglementées en application de l'article L 225-42-1 du Code de commerce et a fait l'objet d'une mention dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes. Elle a pris effet à cette date. Le contrat de travail liant François Enaud à Steria SA a également pris fin à cette date.

Cette indemnité de cessation de fonctions est conforme aux Recommandations AFEP/MEDEF, à l'exception des deux points suivants :

- conformément à ces Recommandations, l'indemnité n'est due qu'en cas de départ contraint du Gérant. Toutefois la règle du cumul du départ contraint et consécutif à un changement de contrôle ou de stratégie n'est pas retenue ;
- le montant de l'indemnité versée en cas de départ consécutif à un changement de contrôle est, dans tous les cas, sauf faute grave ou lourde, fixée à un montant minimum d'une année de rémunération.

Ces exceptions ont été retenues par le Conseil de surveillance afin de compenser la cessation du contrat de travail de François Enaud, jusqu'alors suspendu, et de tenir compte de son ancienneté et de son long parcours au sein du groupe avant sa nomination en qualité de mandataire social.



Le renouvellement de cette indemnité, aux conditions exposées ci-dessus, sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2012 du fait du renouvellement proposé à cette Assemblée du mandat du Gérant.

#### **Attribution d'actions gratuites de performance ou d'options de souscription et/ou d'achat d'actions**

L'attribution d'actions gratuites de performance au Gérant, quant à son principe et au nombre d'actions susceptible d'être attribué, est décidée par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil de surveillance après avis du Comité des nominations et rémunérations.

Les actions gratuites allouées au Gérant sont soumises à des conditions de présence et performance liées généralement à l'évolution de la marge opérationnelle du Groupe sur une période trois ans à compter de l'attribution. Le plan d'actions gratuites de 2011 a associé à cette première condition une seconde condition liée à l'évolution du cours de l'action.

En vertu des dispositions de l'article L 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'avis du Conseil de surveillance après consultation du Comité des nominations et rémunérations, le Gérant doit conserver 30 % au moins des actions définitivement attribuées pendant toute la durée de son mandat.

La rémunération du Gérant est détaillée au paragraphe 2.4.1 du présent Document de référence.

## **Les Membres du Conseil de surveillance**

### **Jetons de présence**

L'enveloppe des jetons de présence alloués au Conseil de surveillance est votée en Assemblée générale. La répartition des jetons de présence est décidée par le Conseil de surveillance sur avis du Comité des nominations et rémunérations.

Les jetons de présence sont constitués d'une partie fixe, différente selon les membres et d'une partie variable liée à la présence au Conseil de surveillance et aux Comités.

Le montant des jetons de présence perçu par chacun des membres du Conseil de surveillance est détaillé au paragraphe 2.4.3 du présent Document de référence.

### **Autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance**

Monsieur Jacques Lafay, membre du Conseil de surveillance représentant le FCPE du Groupe jusqu'en octobre 2011, a été titulaire d'un contrat de travail avec la société Steria SA, en qualité de Directeur du Développement Transport jusqu'au 31 juillet 2011, date de son départ en retraite, et a perçu une rémunération à ce titre.

La société Éric Hayat Conseil dont Monsieur Éric Hayat est Gérant, a conclu un contrat de prestations de services avec Steria SA, portant sur des prestations d'assistance au développement de l'activité de grands clients, en particulier du secteur public. Cette convention est soumise à la procédure des conventions réglementées.

La société Tecnet Participations dont Monsieur Jacques Bentz est Gérant, a conclu une convention de prestation de services avec Groupe Steria SCA portant sur des prestations d'assistance à la société et à ses filiales dans leur développement et en particulier à l'international lors des acquisitions et des conclusions de partenariats. Cette convention est soumise à la procédure des conventions réglementées.

Le montant des rémunérations exposées ci-dessus est détaillé au paragraphe 2.4.3 du présent Document de référence.

## **2 – Risques Juridiques**

L'activité du Groupe n'est pas une activité réglementée et, à ce titre, ne requiert pas pour son exercice d'autorisation légale, administrative ou réglementaire particulière. Certaines prestations, telles que des prestations d'infogérance ou d'intégration de systèmes, rendues à des clients dont l'activité est soumise à une réglementation particulière peuvent conduire le Groupe à devoir respecter des obligations contractuelles liées à cette réglementation.

Les risques juridiques du Groupe sont principalement les risques juridiques pouvant naître de la réalisation des activités du Groupe, activités de conseil, d'intégrateur, de prestataires de services informatiques (maintenance, infogérance, BPO, etc.) et de l'exécution des contrats associés. Ces risques sont décrits dans le paragraphe 5.1.5 « Risques liés à l'exécution des projets et des contrats ». De manière générale, le Groupe peut être impliqué, pour l'essentiel, compte tenu de son activité, dans des litiges contractuels, de responsabilité civile, de propriété intellectuelle et de droit social.

### **- Litiges – contentieux**

Au regard de sa taille et de son niveau de chiffre d'affaires, le Groupe maintient un nombre faible de litiges et contentieux. Cela résulte en partie de la qualité de la gestion des projets, des processus internes de validation des propositions et des contrats, du suivi particulier de la Direction des « risques projets », dédiée à la gestion des risques opérationnels, et de la gestion des risques via des équipes pluridisciplinaires.

Une gouvernance spécifique a été mise en œuvre à ce titre afin de permettre interactivité et réactivité :

- la Direction Juridique regroupe également la Direction des Risques globaux (« Global risk manager ») et la Direction Assurances, permettant interactivité et réactivité ;
- un comité mensuel des risques tant au niveau Groupe qu'au niveau pays, regroupant notamment la Direction des Opérations, la Direction Financière, la Direction des Ressources Humaines, la Direction des Systèmes d'Information et la Direction Juridique.

Les litiges et procédures sont suivis par la Direction Juridique de l'entité concernée, reportés et contrôlés par la Direction Juridique du Groupe et régulièrement revus notamment lors du Comité des risques en présence de la Direction des Risques projets, de la Direction Juridique, de la Direction Financière et de la Direction des Ressources Humaines.

Une directive interne prévoit l'information et la saisine de la Direction Juridique Groupe pour tout contentieux dès réception, ce qui permet notamment une information immédiate des compagnies d'assurance et le cas échéant la saisine d'un avocat.

L'évaluation des risques est faite sur la base d'une analyse du département opérationnel concerné, de la Direction des Risques projets, de la Direction Financière et de la Direction Juridique. Les provisions financières sont établies suite à cette analyse commune sur le risque réel encouru conformément aux pratiques comptables en vigueur.

Dans la gestion courante des affaires, certaines sociétés du Groupe sont impliquées dans des procédures judiciaires, dont le nombre, comme précisé ci-dessus, reste toutefois limité. Bien que l'issue des procédures ne soit pas prévisible, le Groupe considère qu'à ce jour, elles n'auront pas d'effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## **3. Risques Financiers**

### **- Risques de liquidité**

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité sont principalement :

- la convention de crédit multidevises signée le 23 juin 2011 pour 5 ans ;
- les obligations subordonnées à durée indéterminée et à option de conversion et/ou échange en actions nouvelles jusqu'au 31 décembre 2012.

Cette structure de financement ainsi que les covenants y étant rattachés sont décrits dans le chapitre 6.2.5. du présent document, notes 4.10 et 4.11 des comptes consolidés.

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

### **- Risques sur taux d'intérêt**

Ce point est détaillé en note 4.17 des comptes consolidés.

## Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales

Les modalités de participations des actionnaires aux Assemblées générales sont décrites à l'article 17 (assemblées d'actionnaires) des Statuts figurant en dernière partie du présent Document de référence.

## Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

### Périmètre et référentiel du contrôle interne

Ce rapport présente de manière descriptive le système de contrôle interne du Groupe (incluant la société Groupe Steria SCA, holding, et les sociétés qu'elle contrôle et qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale).

Le groupe Steria retient la définition du contrôle interne du « Cadre de Référence de l'Autorité des Marchés Financiers en matière de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » publié en juillet 2010.

Selon la définition de l'Autorité des Marchés Financiers, le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

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

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

### Méthodologie d'élaboration du contrôle interne

Le Groupe se réfère à la fois au cadre conceptuel défini par le COSO, ainsi qu'au Cadre de Référence de l'AMF pour élaborer son système de contrôle interne.

### Actions de progrès en matière de contrôle interne

Dans le cadre de l'amélioration continue de son système de contrôle interne et du respect du cadre de référence de l'AMF, Steria a sensiblement renforcé depuis 2008 son dispositif, grâce notamment à :

- la publication d'un manuel de contrôle interne Groupe (*Book of Internal Control Rules*, BOICR) à destination de ses entités opérationnelles. Sa mise en œuvre, débutée en 2008, s'est poursuivie depuis, notamment au travers d'une procédure d'autoévaluation, initiée dans la majorité des entités opérationnelles du Groupe ;
- la diffusion en 2008 d'un code d'éthique, en sus du code de déontologie des règles boursières, traduit dans la langue de chacune des filiales, adressé à une large communauté de managers et mis à disposition sur l'intranet du Groupe ;
- la mise en place en 2008 d'une nouvelle charte d'audit interne du Groupe ;
- l'accroissement de la taille du département d'audit interne du Groupe ;
- la mise en place d'un système de « reporting contrôle interne », à destination du management de la Société et du Comité d'audit. Par ailleurs, la société s'appuie de manière significative sur le processus annuel d'auto-évaluation



de son manuel de contrôle interne, ainsi que sur les recommandations émises par le département d'audit interne, pour améliorer l'ensemble de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Au cours de ces dernières années, les thématiques suivantes ont fait l'objet d'une attention particulière :

- revue des procédures de contrôle interne relatives à la gestion des propositions commerciales,
- revue des procédures de contrôle interne relatives à la sécurité des actifs de l'entreprise (cash, Informations...),
- revue des procédures de contrôle interne relatives à la gestion des ressources humaines,
- revue des procédures de contrôle interne relatives à la gestion des achats, et plus particulièrement au sein de l'entité indienne qui présente des risques inhérents spécifiques.

## Description synthétique du dispositif de contrôle interne mis en place

Cette section vise à décrire brièvement l'organisation du système de contrôle interne de l'entreprise, autour des 5 principes clés définis par le COSO, que sont : l'environnement de contrôle, les activités de gestion des risques, les activités de contrôle, les processus d'information et de communication, et le pilotage des activités de contrôle.

### Organisation et responsabilités

En cohérence avec l'organisation de Steria, les principaux acteurs responsables du contrôle interne au sein du groupe sont :

- la Gérance assistée du Comité Exécutif du Groupe ;
- les Directions fonctionnelles Groupe (Ressources Humaines, Finances, Opérations, Juridique...) en charge, dans leurs domaines respectifs, de formaliser les procédures de contrôle interne en accord avec le cadre Groupe et d'animer leur mise en application ;
- les entités opérationnelles locales chargées, sous la responsabilité du Directeur financier local, assisté de correspondants « contrôle interne » locaux, de mettre en place une politique de contrôle interne cohérente avec le cadre défini par le Groupe.

La Direction du Contrôle et de l'Audit Interne est en charge du pilotage global, de la cohérence et du respect du dispositif de contrôle interne du Groupe.

Le Conseil de surveillance de Groupe Steria SCA est également un acteur du contrôle interne du Groupe eu égard à sa mission en tant qu'organe social, supporté par le Comité d'audit créé en son sein.

### Environnement de contrôle

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe s'inscrivent dans un environnement de contrôle interne dont les éléments fondamentaux sont :

- le code d'éthique du Groupe. Ce document précise les grands principes éthiques auxquels adhère le Groupe. Il traite notamment de la manière dont Steria envisage les affaires et des comportements à adopter en cas de situation de conflit d'intérêts. Ce document est sous la responsabilité du Gérant ;
- une politique de formation visant à sensibiliser tout nouveau salarié aux politiques et procédures du Groupe et à s'assurer que les salariés disposent à tout moment d'un niveau de compétence en adéquation avec leurs responsabilités ;
- une allocation claire des responsabilités, qui se traduit par la mise en place de procédures de délégation de pouvoir et de responsabilité, établies par la Direction Générale sous le pilotage de la Direction Juridique, en relation avec les autres directions fonctionnelles compétentes, dont la Direction des Ressources Humaines. Ces procédures définissent les limitations de pouvoirs et de responsabilités des différents niveaux de management du Groupe, notamment en matière d'engagements vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des partenaires et des collaborateurs ;



- une politique d'évaluation régulière des performances, et de sanction en cas de non-respect des règles édictées par le Groupe ;
- des Systèmes de Management par la Qualité au niveau des Area Units, qui mettent en œuvre les bonnes pratiques professionnelles de l'activité de Steria et les directives de la Direction Générale en les traduisant en procédures locales adaptées.

### Gestion des risques

Pour élaborer son système de gestion des risques, le Groupe se réfère au « cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers en matière de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » publié en juillet 2010. Pour rappel, les objectifs de la gestion des risques tels que formalisés dans le cadre de référence sont les suivants :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

La cartographie des risques majeurs du Groupe a été révisée en 2011 et présentée au Comité d'audit à l'issue de la démarche suivante :

- les objectifs de l'entreprise ont été formulés sur la base des publications externes de Steria et des messages internes de la direction générale ;
- les événements susceptibles d'empêcher l'atteinte de ces objectifs ont été identifiés lors de réunions avec les différents responsables de processus ;
- les risques ont été évalués en examinant leurs conséquences potentielles notamment financières, humaines, juridiques ou de réputation ;
- la réponse aux risques combine les méthodes d'évitement des opérations risquées (décision d'arrêt sur une avant-vente par exemple), de partage des risques (assurance, partenariat), et de renforcement des dispositifs de contrôle.

En matière d'information et de communication, le Groupe suit notamment l'ensemble des risques sur projets, des risques juridiques, des risques financiers et des risques ressources humaines, ainsi que des litiges clients lors de Comités risques mensuels rassemblant les directeurs fonctionnels Groupe (contrôle de gestion, finance, juridique, ressources humaines, opérations, système d'information, contrôle interne).

Sur la base d'un modèle commun, chaque entité opérationnelle locale établit un rapport de risques en amont de la réunion du Comité risques Groupe. Chaque directeur fonctionnel analyse les risques de son champ fonctionnel et les partage lors du Comité. Le Comité transmet une synthèse à la Direction Générale accompagnée de plans d'action.

Enfin, en matière de pilotage d'ensemble du dispositif, la liste des risques du Groupe, ainsi que les plans d'action associés, sont actualisés notamment par les évaluations relatives à la mise en œuvre du contrôle Interne, et par les rapports des missions d'audit internes conduites dans le Groupe.

### Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont formalisées au sein des politiques et procédures émises au sein du Groupe.

Le Groupe dispose d'un référentiel commun (le BOICR, *Book of Internal Control Rules*) en matière de contrôle interne, définissant précisément les activités de contrôle interne requises qui sont transposées ensuite dans les politiques et procédures des entités opérationnelles du Groupe. Ce document fait l'objet d'un processus d'autoévaluation annuel, amorcé en 2009. Le département d'audit interne du Groupe réalise également de manière régulière des tests afin d'évaluer le caractère effectif des procédures de contrôle interne. L'ensemble des résultats de ces tests, et les plans d'action afférents, sont documentés dans un outil spécifique (la base GIAMS – Group Internal Audit Management System) développé par le Groupe.



Au niveau de la gestion des projets, il convient de signaler que le Système Qualité de chaque entité opérationnelle joue également un rôle important en matière de définition des contrôles communs obligatoires. À ce titre, toutes les entités opérationnelles du Groupe sont certifiées ISO 9001.

La majeure partie de ces activités de contrôle est effectuée au niveau des entités opérationnelles, sous la responsabilité conjointe du Directeur Général et du Directeur Financier de l'entité. Cette responsabilité se traduit notamment par la signature d'une lettre d'affirmation portant sur la sincérité des comptes de leur entité.

### **Information et Communication**

Les outils d'information et de communication Interne du Groupe sont notamment constitués :

- de l'intranet du Groupe et de la plateforme de « knowledge management » du Groupe ;
- de l'intranet local de chaque pays ;

La plateforme de knowledge management du groupe constitue un portail d'information homogène pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle permet un accès facile aux outils courants tels que les politiques et procédures Groupe (incluant le manuel de contrôle interne). Le site intranet du groupe contient quant à lui diverses informations groupe, l'annuaire interne ainsi que les messages clés de la direction ... Il est doté d'un moteur de recherche sur l'ensemble des Intranets des entités opérationnelles.

Chaque pays possède en outre un intranet local sur lequel sont en général accessibles le Système de Management par la Qualité du pays ainsi que les politiques et procédures locales.

Le Groupe rassemble par ailleurs, en général deux fois par an, ses principaux managers. Ces événements sont mis à profit pour partager les principales valeurs du Groupe, travailler les grandes orientations stratégiques, faire adhérer aux enjeux et objectifs de développement du Groupe et procéder à la diffusion des messages relatifs au respect et à l'application des règles Groupe.

### **Pilotage et surveillance du contrôle Interne**

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne de Steria repose :

- sur une information des principaux acteurs de l'entreprise des règles existantes à travers la disponibilité de l'information sur les intranets et d'échanges lors de réunions de coordination organisées par la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne et par les Directions fonctionnelles du Groupe ;
- le reporting régulier des actions de progrès auprès notamment du Comité d'audit et du Directeur Financier du Groupe. Depuis 2009, la Société a notamment mis en place un processus d'autoévaluation de son système de contrôle interne (basé sur le manuel de contrôle interne). Par ailleurs, la Direction Générale et les Directeurs Financiers de chaque entité opérationnelle peuvent accéder à l'état d'avancement des plans d'action de l'audit interne via la plateforme de knowledge management du groupe.
- un contrôle indépendant de la qualité du contrôle interne à l'occasion de missions d'audit internes.

L'animation de ce processus est assurée et coordonnée par la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne.





## Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable du groupe Steria

Cette section a pour objectif de décrire de manière détaillée les procédures de contrôle interne comptable et financier mises en place au sein de Steria, et prenant en compte le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers, d'une manière adaptée au contexte décentralisé du Groupe.

### Dispositions générales

Le pilotage de l'organisation comptable et financière de Steria est assuré par le Directeur Financier du Groupe, qui reporte directement au Gérant.

Chaque entité opérationnelle comprend une Direction financière décentralisée, rattachée hiérarchiquement au Directeur Général de l'entité opérationnelle et reportant fonctionnellement au Directeur Financier Groupe.

Le Directeur Consolidation et Contrôle de Gestion Groupe, rattaché au Directeur Financier du Groupe, anime fonctionnellement les équipes comptables et du contrôle de gestion des entités opérationnelles. Il dispose de contrôleurs de gestion Groupe dédiés par zone géographique qui s'assurent de la cohérence des informations reçues et de l'application des principes de gestion.

Les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe utilisent un manuel de principes et de procédures comptables unique élaboré par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Consolidation Groupe.

L'ensemble des filiales effectue une clôture semestrielle et des arrêts mensuels. Le calendrier des arrêts et clôtures est défini annuellement par la Direction Consolidation et Contrôle de Gestion Groupe.

Le Groupe dispose d'un processus de prévisions structuré, au cours duquel chaque entité opérationnelle revoit mensuellement sa vision du déroulement de l'exercice et ses implications sur les principaux indicateurs financiers de l'entreprise. Ces informations, une fois discutées et validées lors d'une revue mensuelle de performance, sont ensuite agrégées au niveau Groupe et communiquées à la Direction Générale.

Le Système d'information comptable et financière du Groupe s'appuie sur des progiciels du marché :

- un PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) commun à l'ensemble des entités du groupe, à l'exception de la filiale allemande Steria Mummert Consulting, pour la saisie, le calcul et la restitution des informations comptables et de gestion. Ce système traite les données liées aux projets, aux clients et aux fournisseurs. Cette solution permet d'avoir un paramétrage unique pour toutes les règles de gestion, les contrôles et les états du groupe ;
- un outil de reporting dont une part importante des données est interfacée avec le PGI ;
- un outil de consolidation des comptes ;
- le plan de compte utilisé dans le système d'information Groupe est commun à l'ensemble des entités opérationnelles, à l'exception de l'entité Steria Mummert Consulting. Cette dernière utilise cependant dans son PGI un plan de compte et des règles comptables en cohérence avec les données IFRS utilisées pour le reporting et la consolidation Groupe de façon à assurer une homogénéité des informations financières et comptables au niveau du Groupe.

Les différents acteurs impliqués dans les processus d'élaboration des informations comptables et financières sont en premier lieu les responsables de la production de l'information financière au niveau de chaque entité juridique, c'est-à-dire les Directeurs Financiers des entités opérationnelles qui sont pleinement responsables du respect des procédures et règles comptables du Groupe, et de la réglementation comptable, juridique et fiscale locale.

Les informations financières de chaque entité, traitées sur le système d'information comptable et financier du Groupe, sont disponibles et accessibles à l'ensemble des acteurs du Groupe dûment habilités.



### **Application et maîtrise des règles comptables**

Les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe se doivent, sous la responsabilité de leurs Directeurs Financiers, d'appliquer les principes et de procédures comptables du Groupe.

Des échanges réguliers ont lieu entre les équipes comptables centrales et les équipes des entités opérationnelles pour s'assurer de la bonne compréhension et d'une juste application des normes. En cas d'évolutions majeures du référentiel, le Groupe met en place des modules spécifiques de formation.

Le Système d'informations du Groupe intègre des contrôles applicatifs permettant de garantir l'application de certaines normes, soit par automatisation complète de certaines entrées, soit par la génération d'alertes en cas d'incohérence.

Le système de contrôle interne du Groupe, qui donne lieu à des auto-évaluations régulières complétées par des missions d'audit Interne, comporte des contrôles spécifiques portant sur l'application des règles comptables les plus sensibles.

Les Directeurs Financiers et les Directeurs Généraux des entités opérationnelles cosignent, par ailleurs, annuellement, un document certifiant de l'application des normes comptables du Groupe et de l'exactitude des informations fournies.

### **Organisation et sécurité du système d'information comptable et financière**

Une équipe de maîtrise d'ouvrage, rapportant au Directeur Consolidation et Contrôle de Gestion Groupe, a pour objectif d'assurer que le système d'information comptable et financière répond en permanence aux besoins et aux exigences fonctionnelles du Groupe et au référentiel comptable IFRS.

La maîtrise d'œuvre, qui reporte au Directeur Financier du Groupe, a en charge la réalisation des évolutions fonctionnelles et la maintenance et l'exploitation opérationnelle du système. Aucune modification ne peut être apportée au système directement par les entités opérationnelles du groupe sans la validation préalable de l'équipe maîtrise.

Trois types d'évolutions peuvent être nécessaires :

- les corrections d'anomalies relevées en exploitation, qui sont livrées au fil de l'eau après une phase de test sur un environnement informatique différent du système en exploitation ;
- les évolutions, qu'elles soient liées à des demandes des utilisateurs, à l'évolution du Groupe ou de la réglementation, font l'objet d'un processus de demande d'évolution et de traitement. Un outil logiciel soutient et documente ce processus ;
- les expressions de besoin en terme d'évolutions fonctionnelles sont produites par l'équipe de maîtrise d'ouvrage de la Direction Contrôle de Gestion et Consolidation (pour veiller notamment à ce que les contrôles clés nécessaires au respect des règles comptables soient intégrés dans le système), en collaboration avec les représentants des utilisateurs des entités opérationnelles ;
- ces éléments sont ensuite pris en compte par la maîtrise d'œuvre qui en assure la traduction technique sous forme de spécifications (pour garantir la cohérence technique du système). Le paramétrage du PGI, ainsi que les éventuels développements, sont assurés par une équipe de maintenance applicative de l'organisation industrielle de Steria. Les livraisons sont organisées en paliers et font l'objet d'une recette utilisateurs sur un environnement informatique différent du système en exploitation avant de passer en production informatique ;
- les projets de grande ampleur, tels les migrations d'entités opérationnelles, font l'objet d'une organisation ad hoc associant la maîtrise d'ouvrage et les pays concernés.

L'exploitation du système est confiée à l'organisation industrielle globale de Steria, de manière à bénéficier des facilités liées à l'environnement de sécurité physique, à la conservation des données et à la continuité de l'exploitation.



La procédure d'exploitation pour les clôtures mensuelles comprend un certain nombre d'étapes avec des points de contrôle et des alertes sur le déroulement du processus, ceci afin de respecter le calendrier de clôture et les contrôles fixés par la maîtrise d'ouvrage.

Le Groupe porte une attention particulière au renforcement continu de la maîtrise des droits d'accès à son système d'information comptable et financier. Au niveau des entités opérationnelles, la gestion des accès est sous la responsabilité du Directeur Financier.

Une revue et une mise à jour systématique des droits d'accès est faite annuellement en début d'exercice en complément des évolutions permanentes réalisées en cours d'année pour répondre aux mouvements opérés dans les équipes.

Par ailleurs, toute intervention sur le système est horodatée dans un journal avec l'identification de l'utilisateur.

### **Contrôle budgétaire et de gestion**

Le contrôle budgétaire et de gestion interne s'appuie sur un processus de revues mensuelles (*Reporting Reviews*) aux différents niveaux opérationnels de l'organisation :

- au niveau entités opérationnelles, organisé par le Directeur Général et le Directeur Financier pour analyser avec les responsables des secteurs la situation de leur activité ;
- au niveau Groupe, organisé par le Directeur du Contrôle de Gestion et de la Consolidation Groupe, en présence du Directeur Général et du Directeur Financier d'entité, du Directeur Financier Groupe et du Gérant afin de faire une revue de la marche des affaires de l'entité. La situation des différentes entités opérationnelles est synthétisée chaque mois au niveau Groupe dans un rapport établi par le Directeur du Contrôle de Gestion Groupe.

Lors de ces revues de performances, les Indicateurs clés de pilotage de l'activité sont systématiquement analysés et comparés aux objectifs budgétaires :

- le détail de la situation financière de l'entité considérée et sa comparaison au budget ;
- l'évolution du chiffre d'affaires, des marges et de la rentabilité ;
- le taux d'emploi des ressources facturables et le taux de structure ;
- la synthèse de l'activité commerciale ;
- le suivi des risques ;
- la génération de flux de trésorerie, les investissements industriels et le besoin en fonds de roulement.

Le suivi des Indicateurs de trésorerie et de gestion du cash donnent lieu à une revue détaillée complémentaire mensuelle pour chaque entité opérationnelle, en présence du Directeur Corporate Finance Groupe, du responsable de la trésorerie Groupe, du Directeur Financier de l'entité opérationnelle et de son trésorier.

Ces différentes revues intègrent systématiquement un processus de ré estimation des projections.

### **Procédures d'élaboration de la consolidation des comptes**

La Direction du Contrôle de Gestion et de la Consolidation réalise des comptes consolidés trimestriels.

- les procédures comptables communes à toutes les filiales intégrées conformément aux règles IFRS et la *mapping* des plans de compte avec le plan de compte unique de consolidation garantissent la fiabilité et l'homogénéité de l'information financière et comptable ;
- la remontée de l'information et son traitement en consolidation s'appuient sur des solutions Informatiques du marché. Les filiales du Groupe complètent leur liasse de consolidation. Cette liasse standard leur permet de contrôler la cohérence de leurs états financiers, de détailler les flux comptables de l'exercice et de fournir des informations complémentaires (échanciers, engagements hors bilan, effectifs, informations fiscales...) ;
- des instructions de consolidation sont envoyées trimestriellement : elles détaillent le planning de consolidation de la période, les travaux que doivent effectuer les filiales lors des arrêtés et rappellent le fonctionnement de la



liasse de consolidation. Les travaux de consolidation à effectuer par le service de consolidation sont détaillés dans un manuel de procédure de consolidation.

### **Intervention des Commissaires aux comptes**

La Direction du Contrôle de Gestion et de la Consolidation valide le calendrier et prend connaissance du plan d'audit (procédures réalisées) et des points d'audit relevé par les Commissaires aux comptes du Groupe :

- elle assure le suivi des travaux d'audit externe des Commissaires aux comptes, la coordination des travaux des Commissaires aux comptes locaux et examine le compte rendu de ces travaux ;
- elle coordonne les missions accessoires en s'assurant de leur cohérence avec les réglementations en vigueur ;
- elle centralise les budgets d'intervention ;

Ces missions sont assurées en étroite collaboration avec la Direction de l'Audit Interne du groupe.

Le Comité d'Audit procède également à la revue du budget des Commissaires aux comptes du Groupe.

### **Contrôles des comptes consolidés avant publication**

En préparation de la publication des comptes consolidés, la Direction Générale et la Direction Financière :

- valide les options de clôture ; prend connaissance, auprès des Commissaires aux Comptes, de leurs travaux et de leurs conclusions et définit la communication financière et les termes des communiqués financiers.

Le Conseil de surveillance prend connaissance de l'ensemble des éléments ci-dessus qu'il valide avant publication des comptes. Il s'appuie sur les travaux préparatoires du Comité d'Audit.

## **Perspectives – suite des travaux**

Steria est engagé dans un processus d'amélioration continue de son contrôle interne et de son dispositif de gestion des risques. Dans ce cadre, la société prévoit essentiellement en 2012 :

- de poursuivre les actions d'audits afin de continuer à faire évoluer le contrôle interne ;
- d'améliorer le degré de formalisation des contrôles informatiques embarqués dans les applications du Groupe ;
- de poursuivre les actions de communication et de formation visant à assurer une bonne connaissance des politiques et procédures du Groupe par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ;
- de collaborer, en partenariat avec l'équipe en charge de la responsabilité sociale de l'entreprise, au déploiement de nouveaux supports de communication, de sensibilisation et de formation en lien avec l'éthique ;
- d'approfondir la question de la séparation des tâches au sein du groupe ;

Le Président du Conseil de surveillance

Jacques Bentz