

| **2016**

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Réussir la transformation. Ensemble.

Delivering Transformation. Together.

sopra  steria

## Profil du Groupe Sopra Steria

2

<b>1</b>	<b>Présentation de Sopra Steria</b> <b>RFA</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>Capital et action Sopra Steria Group</b> <b>RFA</b>	<b>245</b>
	1. Chiffres clés.....	14		1. Informations générales.....	246
	2. Histoire de Sopra Steria Group.....	15		2. Répartition du capital.....	247
	3. Activités de Sopra Steria.....	16		3. Participation des salariés au capital.....	248
	4. Situation générale du secteur des ESN.....	23		4. Droits de vote.....	248
	5. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2016.....	24		5. Franchissements de seuils.....	249
	6. Organisation du Groupe.....	25		6. Pactes d'actionnaires.....	249
	7. Examen de la situation du Groupe et des résultats.....	26		7. Contrôle.....	250
	8. Comptes annuels 2016 de la société Sopra Steria Group SA.....	33		8. Programme de rachat d'actions.....	251
	9. Stratégie et objectifs.....	35		9. Évolution du capital.....	253
	10. Facteurs de risques.....	37		10. Titres donnant accès au capital – dilution potentielle.....	253
	11. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques.....	42		11. Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.....	254
	Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Sopra Steria Group <b>RFA</b> .....	50		12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016.....	255
<b>2</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b> <b>RFA</b>	<b>51</b>		13. Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition.....	256
	1. Conseil d'administration.....	52		14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris.....	257
	2. Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux.....	73		15. Évolution du cours de l'action.....	257
	3. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef.....	80		16. Dividende par action.....	258
<b>3</b>	<b>Responsabilité d'Entreprise</b> <b>RFA</b>	<b>81</b>	<b>7</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>259</b>
	1. Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable.....	82		1. Carte d'identité de Sopra Steria Group.....	260
	2. Responsabilité envers le Marché : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable.....	85		2. Conseil d'administration.....	261
	3. Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé.....	94		3. Direction générale.....	264
	4. Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients.....	113		4. Assemblées générales.....	265
	5. Engagement Solidaire : s'engager auprès des communautés locales et des publics fragilisés.....	133		5. Responsable du document de référence et informations sur le contrôle des comptes.....	267
	6. Démarche et Note méthodologique.....	137		6. Calendrier indicatif de publication des résultats.....	268
	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.....	139		7. Liste des informations réglementées publiées en 2016.....	269
<b>4</b>	<b>Comptes consolidés 2016</b> <b>RFA</b>	<b>143</b>	<b>8</b>	<b>Assemblée générale du 13 juin 2017</b>	<b>271</b>
	État du résultat net consolidé.....	144		Ordre du jour.....	272
	État du résultat global consolidé.....	145		1. Présentation des résolutions.....	273
	État de la situation financière consolidée.....	146		2. Texte des projets de résolutions.....	282
	État des variations des capitaux propres consolidés.....	147		3. Rapports spéciaux du Conseil d'administration.....	287
	Tableau des flux de trésorerie consolidés.....	148		<b>Attestation du responsable du document de référence</b> <b>RFA</b>	<b>289</b>
	Notes aux états financiers consolidés.....	149		<b>Index</b>	<b>290</b>
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	212		<b>Glossaire</b>	<b>293</b>
<b>5</b>	<b>Comptes annuels 2016 de la société mère</b> <b>RFA</b>	<b>213</b>		<b>Tables de concordance du document de référence</b>	<b>294</b>
	Bilan.....	214			
	Compte de résultat.....	215			
	1. Faits majeurs.....	215			
	2. Principes comptables et méthodes d'évaluation.....	217			
	3. Notes relatives au bilan.....	220			
	4. Notes relatives au compte de résultat.....	230			
	5. Autres informations.....	234			
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels..	241			
	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.....	242			

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

## RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# 2016



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 13/04/2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Sopra Steria Group, Direction de la Communication, 9 bis, rue de Presbourg, 75116 Paris, sur le site Internet : [www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

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

1. Relatives à l'exercice 2014 :
  - le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 29 avril 2015 sous le numéro D.15-0427, est détaillé dans la table de concordance au chapitre 8 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société ;
  - les comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 29 avril 2015 sous le numéro D.15-0427 (respectivement en pages 115 à 188 et 189) ;
  - les comptes individuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 29 avril 2015 sous le numéro D.15-0427 (en pages 191 à 223 et 224) ;
  - le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 29 avril 2015 sous le numéro D.15-0427 (en pages 225 à 226).
2. Relatives à l'exercice 2015 :
  - le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2016 sous le numéro D.16-0385, est détaillé dans la table de concordance, pages 273 à 274 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société ;
  - les comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2016 sous le numéro D.16-0385 (respectivement en pages 117 à 184 et 185) ;
  - les comptes individuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2016 sous le numéro D.16-0385 (en pages 187 à 214 et 215) ;
  - le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2016 sous le numéro D.16-0385 (en pages 216 à 218).

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



## Message du Président

Pierre PASQUIER

Sopra Steria a réalisé une bonne performance en 2016. Les objectifs que s'était fixé le Groupe en début d'année ont tous été dépassés :

- La croissance organique du chiffre d'affaires a été soutenue et a atteint 5,2 % ;
- Le résultat opérationnel d'activité a progressé de 22,6 % pour atteindre 8,0 % du chiffre d'affaires, permettant à Sopra Steria de revenir à un niveau proche de ses standards historiques de performance ;
- La génération de trésorerie, qui s'est élevée à 150,6 M€, a représenté 4 % du chiffre d'affaires.

Cette performance confirme la pertinence et le succès du rapprochement opéré entre Sopra et Steria. Elle reflète également les développements stratégiques engagés par le Groupe : montée en valeur des offres au travers du Conseil et de l'édition de solutions, renforcement de l'approche verticale et de la proximité clients, accélération du développement sur le digital, segment sur lequel la dynamique a été particulièrement forte.

L'année 2016 a ainsi été une année de renforcement important de nos fondamentaux :

- La forte position du Groupe en France a été largement consolidée avec la poursuite de gains de parts de marché dans l'activité « Conseil et Intégration de Systèmes », qui a crû de 8,0 % de façon organique ;
- Les activités et géographies qui généraient de faibles marges en 2014 (gestion d'infrastructures, Allemagne, Scandinavie...) ont très nettement redressé leur situation opérationnelle et sont globalement revenues à de meilleurs niveaux de rentabilité, même si des optimisations restent encore possibles ;
- Sopra Banking Software s'est significativement renforcé en prenant de solides positions dans les domaines des crédits spécialisés et des paiements, tout en augmentant son niveau d'investissement sur ses produits de core banking « Platform » et « Amplitude » ;
- La valeur ajoutée des offres s'est accrue en raison de l'augmentation du poids des activités de l'édition de Solutions et de Conseil dans le chiffre d'affaires du Groupe ;
- Le projet d'entreprise a été renouvelé autour d'une vision et de valeurs communes, et a donné lieu au lancement d'un large programme de formation à destination de l'ensemble des collaborateurs. Un nouveau plan d'actionnariat salarié, ouvert à tous, et un Plan d'incitation à long terme (LTI) pour les principaux managers du Groupe sont venus compléter le dispositif.

*Notre mission consiste plus que jamais à être force de proposition auprès de nos clients et à les accompagner dans leurs transformations, en les aidant à faire le meilleur usage du numérique.*

La révolution digitale transforme en profondeur notre environnement. Elle accélère la mutation des modèles d'affaires de nos clients comme celle de leurs processus internes et de leurs systèmes d'information. Elle va de pair avec une montée en puissance des acteurs métiers dans le choix des solutions IT, favorisant ainsi l'arrivée de nouveaux entrants sur notre marché. Dans ce contexte fortement évolutif, notre mission consiste plus que jamais à être force de proposition auprès de nos clients et à les accompagner dans leurs transformations, en les aidant à faire le meilleur usage du numérique.

La révolution digitale exige aussi des entreprises de service du numérique qu'elles adaptent leur propre modèle. C'est la raison pour laquelle Sopra Steria conduit activement un vaste programme de transformation, en s'appuyant sur le déploiement de méthodes de travail agiles et collaboratives, sur l'utilisation de l'intelligence artificielle et des RPA (*Robotics & Process Automation*), ainsi que sur la formation et l'évolution de ses ressources humaines. Nous revisitons également l'ensemble de nos offres avec une conviction : la capacité à proposer des offres end-to-end, comportant en particulier des prestations de conseil et une forte composante software, sera à l'avenir déterminante. Fort de ses atouts, pleinement conscient des enjeux de la révolution digitale et déterminé à poursuivre et à amplifier sa propre transformation, Sopra Steria aborde avec confiance l'année 2017.

## L'essentiel

# Chiffres clés 2016

Sopra Steria propose l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché : conseil, intégration de systèmes, édition de solutions métiers et technologiques, gestion d'infrastructures, cybersécurité et Business Process Services.

### 3,7 Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES  
5,2 % de croissance organique

### 1,1 Md€

CAPITAUX PROPRES

### 301,1 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ  
8 % du chiffre d'affaires

### 506,0 M€

DETTE FINANCIÈRE NETTE  
soit 1,47 x l'EBITDA

### 150,4 M€

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
4 % du chiffre d'affaires

### 2,2 Md€

CAPITALISATION AU 31/12/2016



## 40 000

COLLABORATEURS



## 184

IMPLANTATIONS



## >20

PAYS

**SERVICES**  
4,3 % de croissance organique

## 3 184 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

**ÉDITIONS DE SOLUTIONS**  
7,7 % de croissance organique

## 557 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

R&D DANS L'ÉDITION DE SOLUTIONS

## 111,2 M€

*En savoir plus : voir chapitre 1*



Sopra Steria Group - Date de création : 1968  
Société anonyme au capital de 20 531 795 € - 326 820 065 RCS Annecy  
Siège social : PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 ANNECY  
Direction générale : 9 bis, rue de Presbourg - FR 75116 Paris  
Tél. : +33(0)1 40 67 29 29 - Fax : +33(0)1 40 67 29 30  
accueil@soprasteria.com - www.soprasteria.com



**39 813**

COLLABORATEURS GROUPE

# Une large présence européenne



Royaume-Uni

**6 508**

France



**18 227**



Europe (autre)

**7 844**



X-shore

**7 003**



Reste du monde

**231**

*En savoir plus : voir chapitre 1*



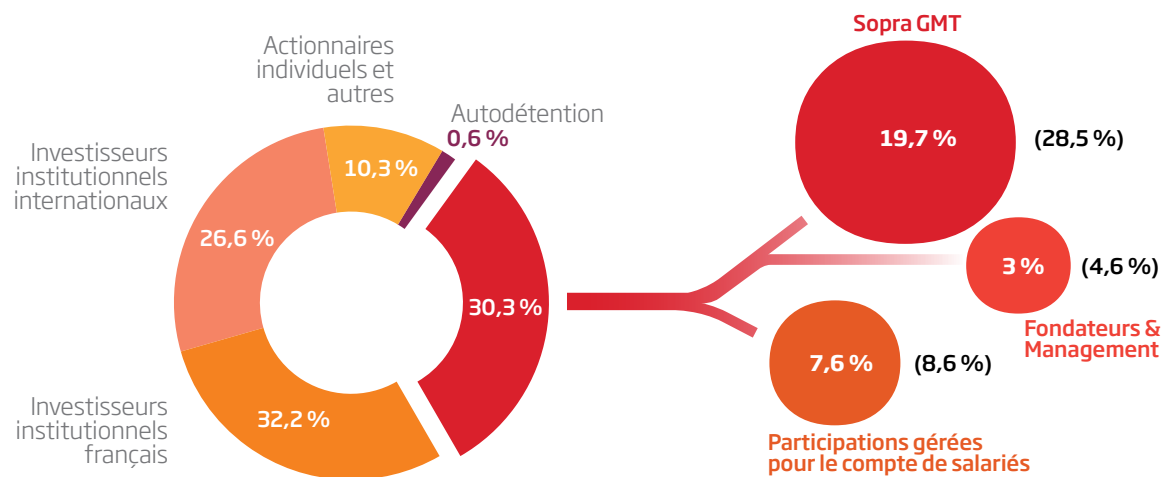
**TOP 5** des acteurs européens



**TOP 10** des acteurs opérant en Europe



## Répartition du capital au 31/12/2016



Base TPI au 31/12/2016 - seuil de détention supérieur à 1 000 actions  
 Sopra Steria Group (SOP) est coté sur Euronext Paris (Compartiment A) - Indice SBF 120 - Code ISIN : FR0000050809  
 Reuters : SOPR.PA - Bloomberg : SOP:FP

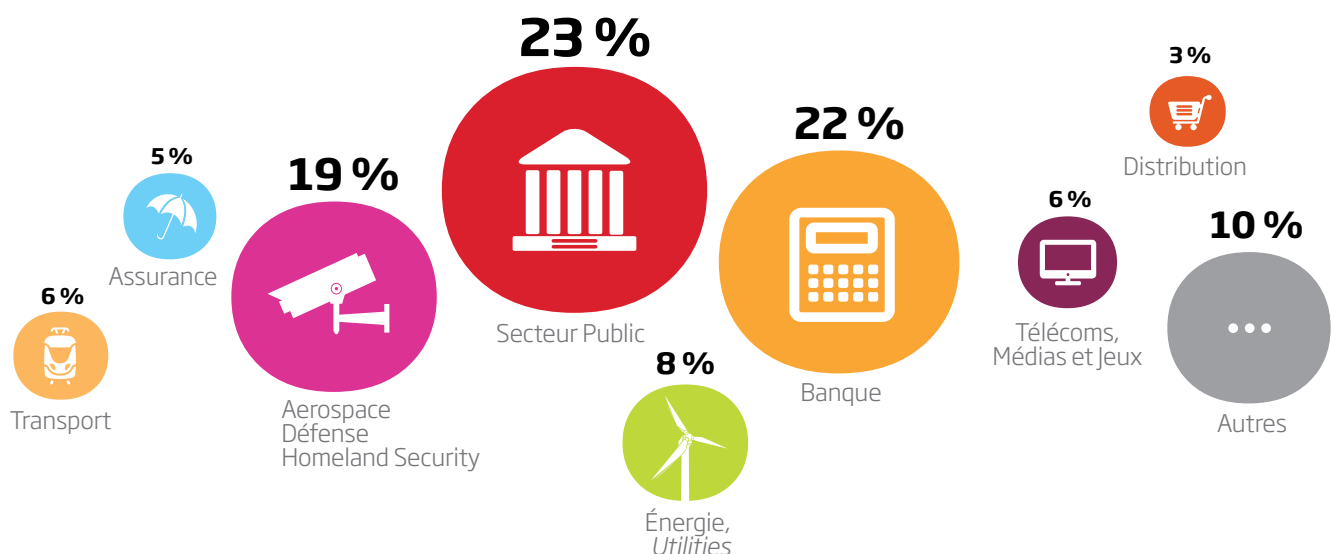
XX,X % = Pourcentage de détention du capital  
 (XX,X %) = Pourcentage des droits de vote exerçables

*En savoir plus : voir chapitre 6*

# Une position de leader en Europe

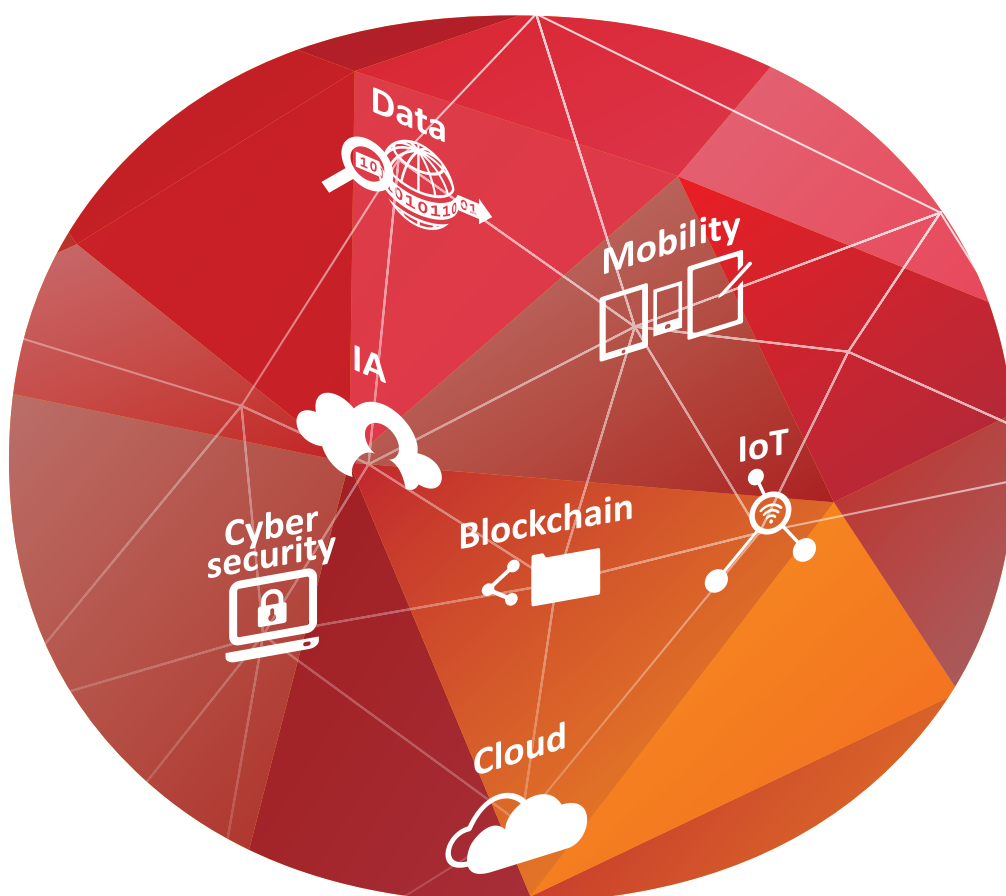
## SUR DES VERTICAUX STRATÉGIQUES

### Répartition du chiffres d'affaires Groupe par vertical



*En savoir plus : voir chapitre 1*

# Des produits et services pour la transformation numérique de nos clients



Un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché

Conseil, intégration de systèmes, édition de solutions métiers et technologiques, gestion d'infrastructures, cybersécurité et Business Process Services.

Le Groupe dispose d'une offre end-to-end particulièrement adaptée aux nouveaux besoins de nos clients dans le cadre de leur transformation digitale.



**CHIFFRE D'AFFAIRES  
GROUPE PAR MÉTIER**
**3 741 M€**
**59 %**

 Conseil &  
Intégration \*

**15 %**

 Édition de  
Solutions

**14 %**

 Infrastructure  
Management

**13 %**

 Business Process  
Services

**CHIFFRE D'AFFAIRES  
DES SERVICES  
PAR RÉGION**
**3 184 M€**
**50 %**


France

**26 %**


Royaume-Uni

**22 %**


Europe (autre)

**2 %**


Reste du monde

Une expertise dans l'édition de solutions métiers  
et technologiques de plus de 40 ans

**CHIFFRE D'AFFAIRES  
DES SOLUTIONS  
PAR PRODUIT**
**557 M€**
**63 %**

 Sopra Banking  
Software

**28 %**

 Sopra HR  
Software

**9 %**

 Solutions de Gestion  
immobilière

**CHIFFRE D'AFFAIRES  
DES SOLUTIONS  
PAR RÉGION**
**557 M€**
**60 %**


France

**28 %**


Europe (autre)

**12 %**


Reste du monde

\* Dont la cybersécurité.

En savoir plus : voir chapitre 1

# Projet d'entreprise

## Notre mission

Être force de proposition auprès de nos clients et les accompagner dans leur transformation en les aidant à faire le meilleur usage du numérique.

## Un modèle indépendant

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

## Une culture d'entrepreneur

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

## L'importance du capital humain

Une politique de Ressources Humaines exigeante focalisée sur des talents adaptés à la culture de l'entreprise et le développement des compétences des collaborateurs.

Indépendance  
et croissance  
externe

Digital



*We Share  
2016*

*Long Term  
Incentive plan*

## Historique du Groupe

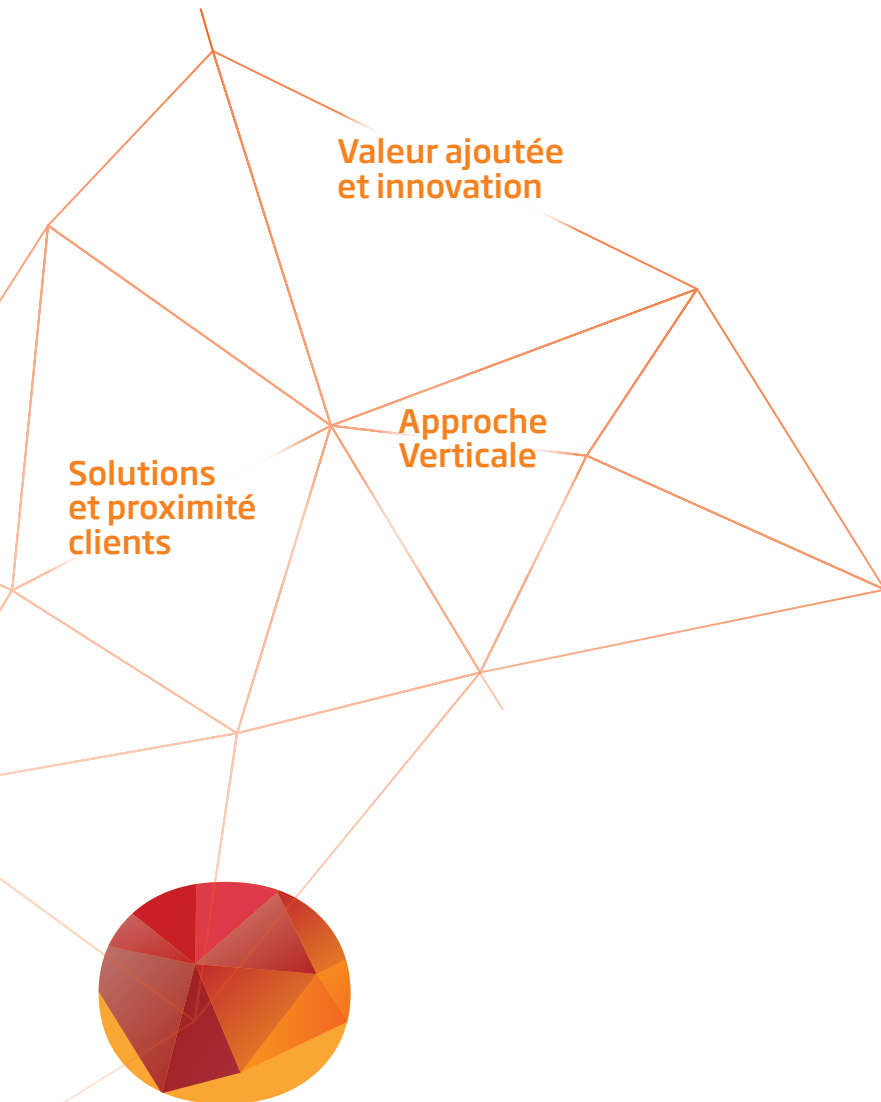
### 1968 - 1985

Une réponse aux besoins d'informatisation de la société

### 1985 - 2000

Le temps de la refondation

## 5 GRANDS AXES STRATÉGIQUES



### Accélération sur le Digital

Sopra Steria a déjà à son actif de nombreux projets réalisés dans le domaine du Digital. Son expérience lui a ainsi permis de mettre au point une approche de bout en bout de la transformation digitale des entreprises et des administrations, fondée sur un ensemble de best-practices. Le Groupe poursuit sa propre mutation digitale pour renforcer son leadership dans ce domaine.

## STRATÉGIE

### Renforcement du Conseil

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions-métiers de ses clients, le Groupe s'organise pour accélérer son développement dans le métier du conseil et se fixe l'ambition de porter à moyen terme la part de ses activités dans ce métier à 15 % de son chiffre d'affaires. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil, axées prioritairement sur le Digital, selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe.

### Croissance des solutions

Le Groupe réaffirme l'objectif de porter à moyen terme la part de ses activités d'édition et d'intégration de solutions à 20 % de son chiffre d'affaires. Combinant croissance organique et croissance externe, les efforts seront poursuivis sur l'enrichissement des offres, en particulier pour ouvrir largement celles-ci au monde du Digital, le développement des services opérés et l'expansion géographique (pouvant aller au-delà des frontières de l'Europe). La priorité est mise sur le développement de Sopra Banking Software. Le Groupe continuera aussi de renforcer son leadership dans les domaines des Ressources Humaines et de l'Immobilier, et restera attentif à de nouvelles opportunités sectorielles.

*En savoir plus : voir chapitre 1*

#### 2000 - 2014

La contribution à la transformation numérique des clients

#### 2014 - 2017

Une nouvelle dimension, une accélération de la performance

*En savoir plus : voir pages 15 et 16*

# Gouvernance

La gouvernance de Sopra Steria s'articule autour de la Présidence, du Conseil d'administration et de la Direction générale. Le Conseil d'administration compte, au 12 avril 2017, 19 membres ayant voix délibérative, dont 11 exercent leur mandat depuis moins de quatre ans. La Direction générale est exercée par un Directeur général et deux Directeurs généraux adjoints. Le Comité Exécutif (le COMEX) est composé de la Direction générale et des Directeurs des grandes entités opérationnelles et fonctionnelles.

## Conseil d'administration



**Pierre Pasquier**  
Président



**François Odin**  
Vice-Président



**Eric Hayat**  
Vice-Président



**Aurélie Abert**  
Administrateur représentant  
les salariés



**Astrid Anciaux**  
Administrateur



**Kathleen Clark Bracco**  
Représentant permanent  
de Sopra GMT  
Président du Comité  
de sélection, d'éthique et  
de gouvernance



**Emma Fernandez**  
Administrateur  
indépendant



**Gérard Jean**  
Administrateur  
indépendant  
Président du Comité  
des rémunérations



**Jean Mounet**  
Administrateur



**Jean-Luc Placet**  
Administrateur  
indépendant



**Eric Pasquier**  
Administrateur



**Jean-Bernard Rampini**  
Administrateur



**Sylvie Rémond**  
Administrateur



**Marie-Hélène  
Rigal-Drogerys**  
Administrateur  
indépendant



**Gustavo Roldan  
de Belmira**  
Administrateur représentant  
les salariés



**Hervé Saint-Sauveur**  
Administrateur  
indépendant  
Président du Comité  
d'Audit



**Jean-François  
Sammarcelli**  
Administrateur  
indépendant



**Jessica Scale**  
Administrateur  
indépendant



**Solfrid Skilbrigt**  
Administrateur

○ 41 % / Administrateur indépendant

41 % / Femme

59 % / Homme

7 / Nationalités

9 RÉUNIONS EN 2016



/ 97 % PRÉSENCE EFFECTIVE

## Direction générale



**Vincent Paris**  
Directeur général



**John Torrie**  
Directeur général  
adjoint



**Laurent Giovachini**  
Directeur général  
adjoint

COMEX

En savoir plus : voir chapitre 2

# Responsabilité d'Entreprise

La première de nos responsabilités, c'est d'assurer notre développement économique et notre pérennité tout en considérant notre impact au niveau local mais aussi global. En tant que groupe international opérant dans de nombreux pays, nous jouons un rôle majeur pour contribuer à un monde plus durable.



## Marché

Un dialogue responsable avec l'ensemble de nos parties prenantes.



## Social

Un collectif au cœur du projet d'entreprise. Un principe affirmé d'égalité des chances.



## Environnement

L'innovation en faveur de l'environnement et au service de nos clients.



## Soutien aux communautés

Le soutien aux communautés locales : l'éducation, l'accès à l'emploi, l'inclusion au numérique et le droit à l'eau.



**Un des principaux recruteurs en Europe**

Score Gold level



**8 498**

NOUVEAUX COLLABORATEURS EN 2016



Score 88 %



**A- Leadership**

Dans le top 3 des entreprises de technologies



**31 %**

DE FEMMES DANS LE GROUPE



**1<sup>er</sup>** recruteur en France de jeunes diplômés dans le domaine du numérique



**193 170 TITRES**

Sopra Steria acquis par les salariés dans le cadre de « We Share 2016 »



Label Happy Trainees en France pour la 4<sup>e</sup> année consécutive

**69 %**

**Part d'énergie renouvelable/ Consommation électrique**  
Bureaux & Data Centers on-site

**(-) 6,6 %**

Réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre globales par rapport à 2014  
Objectif : (-) 15 % en 2020 par rapport à 2014

**(-) 19 %**

Réduction intégrant les énergies renouvelables

**98 %**

**Déchets d'Équipements Électroniques et Électroniques (DEEE) ont une seconde vie**

## Labels et Certifications

*En savoir plus : voir chapitre 3*



# Performances 2016

## Objectifs

CROISSANCE ORGANIQUE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
entre 3 et 5 %

TAUX DE MARGE  
OPÉRATIONNELLE D'ACTIVITÉ  
> 7,5 %

NETTE AUGMENTATION DU FLUX  
NET DE TRÉSORERIE DISPONIBLE

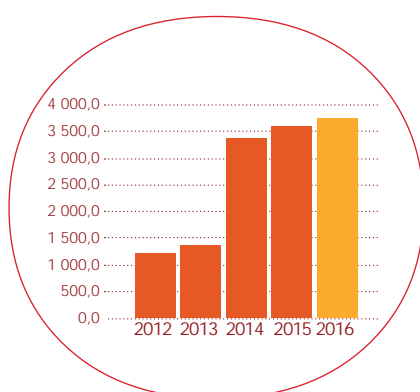
## Réalisés

**5,2 %**

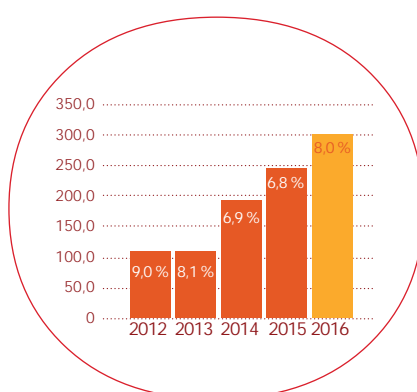
**8,0 %**

**150 M€**  
(x 3 vs. 2015)

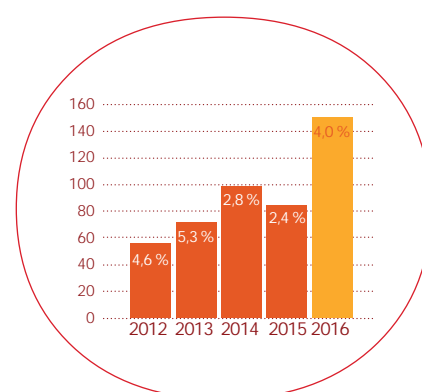
### CHIFFRE D'AFFAIRES EN M€



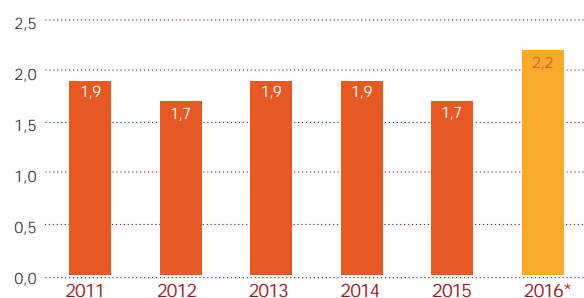
### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ EN M€



### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE EN M€



### DIVIDENDE NET EN EUROS PAR ACTION



(\*) Montant proposé à l'assemblée générale 2017

### PERFORMANCE DE L'ACTION SOPRA STERIA SUR 5 ANS \* COMPARÉE AUX PERFORMANCES DU SBF120 ET DU CAC 40

\* Base de 100 au 02/01/2012

SOPRA STERIA

**+205,73 %**

SBF120

**+57,76 %**

CAC 40

**+51,52 %**





# 1

# PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

1.	Chiffres clés	14
1.1.	Principaux éléments du compte de résultat et du bilan	14
1.2.	Répartition du chiffre d'affaires par pôle	14
1.3.	Activité par marché	15
2.	Histoire de Sopra Steria Group	15
3.	Activités de Sopra Steria	16
3.1.	Un leader européen de la transformation numérique	16
3.2.	L'expertise métier au cœur de notre stratégie	19
3.3.	Recherche et Développement dans l'édition de solutions	22
4.	Situation générale du secteur des ESN	23
4.1.	Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN	23
5.	Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2016	24
6.	Organisation du Groupe	25
6.1.	Structure permanente	25
6.2.	Structures non permanentes : affaires et projets	26
6.3.	Gouvernance d'intégration	26
7.	Examen de la situation du Groupe et des résultats	26
7.1.	Contexte général et faits marquants 2016	26
7.2.	Comptes consolidés de l'exercice 2016	27
7.3.	Investissements de l'année	32
8.	Comptes annuels 2016 de la société Sopra Steria Group SA	33
8.1.	Compte de résultat	33
8.2.	Bilan	34
8.3.	Identité des détenteurs du capital	35
9.	Stratégie et objectifs	35
9.1.	Un positionnement fort et original en Europe	35
9.2.	Priorités d'actions	35
9.3.	Évolutions récentes	36
9.4.	Perspectives 2017	37
10.	Facteurs de risques	37
10.1.	Introduction	37
10.1.	Principaux facteurs de risques liés à l'activité	37
10.2.	Risques relatifs à l'environnement des affaires	39
10.3.	Risques financiers	39
10.4.	Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite (« fonds de pension »)	40
10.5.	Risques juridiques	41
10.6.	Assurances	42
11.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	42
11.1.	Présentation du dispositif de contrôle interne de Sopra Steria	43
11.2.	Production de l'information comptable et financière	48

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Sopra Steria Group

50

## 1. Chiffres clés

### 1.1. Principaux éléments du compte de résultat et du bilan

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	3 741,3	3 584,4
Excédent brut d'exploitation	344,0	303,5
Résultat opérationnel d'activité	301,1	245,5
En % du CA	8,0 %	6,8 %
Résultat opérationnel courant	267,8	225,0
En % du CA	7,2 %	6,3 %
Résultat opérationnel	240,2	152,6
En % du CA	6,4 %	4,3 %
Résultat net – part du Groupe	150,4	84,4
En % du CA	4,0 %	2,4 %
Total actif	3 884,9	3 821,3
Total actif non courant	2 251,3	2 302,1
Capitaux propres – part du Groupe	1 070,6	1 194,4
Intérêts minoritaires	32,5	38,7
Nombre d'actions au 31 décembre	20 531 795	20 446 723
Résultat de base par action (en euros) <sup>(1)</sup>	7,50	4,27
Résultat dilué par action (en euros) <sup>(2)</sup>	7,49	4,26
Dividende net par action (en euros)	2,20 <sup>(3)</sup>	1,70
Effectifs totaux au 31 décembre	39 813	38 450

(1) Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions de l'année hors autocontrôle.

(2) Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions de l'année hors autocontrôle après effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles.

(3) Dividende proposé à l'Assemblée générale du 13 juin 2017.

### 1.2. Répartition du chiffre d'affaires par pôle

(en %)	2016	2015
France	41 %	38 %
Royaume-Uni	25 %	29 %
Autre Europe	19 %	19 %
Sopra Banking Software	9 %	8 %
Autres Solutions	6 %	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 1.3. Activité par marché

(en %)	2016	2015
Banque	22 %	21 %
Assurance	5 %	5 %
Secteur Public	23 %	25 %
<i>Aerospace, Défense, Homeland Security*</i>	19 %	16 %
Énergie, <i>Utilities</i>	8 %	8 %
Télécoms, Médias et Jeux	6 %	6 %
Transport	6 %	5 %
Distribution	2 %	3 %
Autres	10 %	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Sécurité intérieure.

## 2. Histoire de Sopra Steria Group

### UN PROJET D'ENTREPRISE GÉNÉRATEUR DE PERFORMANCE

Sopra Steria s'affirme comme un des leaders européens de la transformation numérique. En 2016, coté au SBF 120, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 3,7 Md€ et rassemble près de 40 000 salariés dans plus de 20 pays.

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

#### 1968-1985

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

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

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

#### 1985-2000

##### Le temps de la refondation

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

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

#### 2000-2014

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

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

Steria répond à ces enjeux par des acquisitions majeures et structurantes. Le Groupe double de taille en intégrant les activités européennes de Bull en 2001 et se renforce dans le conseil avec l'acquisition de l'allemand Mummert Consulting en 2005. Xansa, Groupe Britannique, expert du BPO (*Business Process Outsourcing*), entre dans le giron de Steria en 2007. La signature de l'un des plus gros contrats de son histoire en 2013 avec le Gouvernement britannique renforce son ancrage dans le secteur public.

Sopra combine croissance interne et externe pour consolider son expansion européenne et ses pôles de compétences, le conseil, l'intégration de systèmes et l'édition de solutions. Axway, filiale née du regroupement des divisions d'infrastructure logicielle du Groupe, est introduite en Bourse en 2011 pour poursuivre sa croissance de manière autonome et partir à la conquête des États-Unis. Sopra est reconnu pour son expertise dans les services financiers, ce qui conduit à la création de Sopra Banking Software en 2012. Les solutions dédiées aux Ressources Humaines sont regroupées en 2014 au sein de la filiale Sopra HR Software.

## 2014-2017

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

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

Dès les premiers mois de 2015, le plan d'intégration construit conjointement par les équipes de Sopra et de Steria est décliné avec succès dans les directions opérationnelles et fonctionnelles du

nouveau Groupe. Dans le même temps, le Projet Sopra Steria 2020 est lancé pour améliorer la performance dans tous les domaines et augmenter la valeur ajoutée. En s'appuyant sur une offre *end-to-end* délivrée aux grands clients selon une approche verticale, ce projet favorise les initiatives dans le domaine du Digital et met l'accent sur le conseil et l'édition de solutions, par croissance interne et externe. En 2016, le Groupe lance New Way, un programme sur 3 ans visant à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'une même culture et de fondamentaux partagés. Le plan d'actionnariat salarié We Share associe plus étroitement encore les salariés au développement du Groupe. Avec environ 8 % du capital détenu par ses collaborateurs, Sopra Steria est la première entreprise française de services du numérique en matière d'actionnariat salarié.

En appui du Projet Sopra Steria 2020, les investissements stratégiques dans les services, le conseil et l'édition de solutions métiers se poursuivent. L'acquisition de CIMPA en octobre 2015 permet au Groupe d'intensifier sa présence sur le marché du PLM (*Product Lifecycle Management*). Finalisé en janvier 2017, le rapprochement avec l'éditeur Cassiopae renforce Sopra Banking Software dans les solutions de gestion des financements spécialisés.

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

## 3. Activités de Sopra Steria

### 3.1. Un leader européen de la transformation numérique

Sopra Steria, leader européen de la transformation numérique, propose l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché : conseil et intégration de systèmes, édition de solutions métiers et technologiques, gestion d'infrastructures, cybersécurité et exécution de processus métier (*Business Process Services*).

Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations en accompagnant celles-ci tout au long de leur transformation : compréhension stratégique, cadrage et mise en œuvre des programmes, transformation et exploitation des infrastructures informatiques, conception et mise en place des solutions, externalisation des processus métiers.

Combinant valeur ajoutée, innovation dans les solutions apportées et performance des services délivrés, le modèle hybride de Sopra Steria capitalise sur un puissant retour d'expérience. Grâce à une forte proximité avec ses clients, le Groupe est en mesure d'innover continuellement pour garantir la pertinence de ses offres face aux enjeux stratégiques de chacun de ses marchés verticaux.

Sopra Steria est un groupe indépendant, contrôlé à hauteur de 22,7 % du capital et 32,9 % en droits de votes théoriques par ses fondateurs et des managers. Il s'appuie sur près de 40 000 collaborateurs présents dans plus de 20 pays pour déployer une stratégie axée sur les grands comptes européens.

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

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

##### a. Le Conseil

Sopra Steria Consulting, marque conseil du Groupe, figure parmi les grands acteurs du marché du conseil. Avec plus de 40 ans d'expérience dans le conseil métier et technologique auprès des grandes entreprises et des organismes publics, Sopra Steria Consulting, fort de 2 000 consultants en France et en Europe, a pour vocation d'accélérer le développement et la compétitivité de ses clients en les accompagnant dans leur transformation numérique. Cet accompagnement consiste pour l'essentiel à appréhender les enjeux métiers des clients au travers d'une forte expertise sectorielle

puis à concevoir des trajectoires de transformation (process métier, urbanisation SI, conduite du changement...) leur permettant de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies numériques.

## b. L'intégration de systèmes

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

### Transformation digitale

Pour Sopra Steria, accompagner ses clients dans la réussite de leur transformation numérique, c'est décliner leurs enjeux stratégique et métier en initiatives digitales au travers d'une offre *End to End* exclusive sur le marché. Que ce soit sur une approche verticale (de l'idéation d'un besoin à son opération) ou sur une approche horizontale (tirée par la continuité de la donnée), Sopra Steria propose un dispositif en capacité de manager des équipes pluridisciplinaires formées à la fois aux nouvelles compétences en matière de gestion de plate-forme de microservices, en matière de DevOps et de développement dans le *Cloud (Hard Skills)* et aux nouvelles manières de concevoir, de délivrer et d'embarquer les équipes (*Soft Skills*) à même d'adresser les deux éléments clés de réussite de la transformation digitale : la vitesse d'exécution (ou le *delivery* en mode « Fast IT ») et l'ouverture aux écosystèmes externes.

### Conception et intégration

Les équipes de Sopra Steria accompagnent leurs clients dans la mise en œuvre de projets en modes agile et industrialisé. Le Groupe s'engage sur la conception et la livraison d'un système aligné sur les exigences métier, flexible et évolutif pour permettre de s'adapter aux nouvelles exigences de la transformation digitale tout en garantissant le respect des contraintes réglementaires sectorielles. Ceci est le fruit de la proximité avec les équipes de Sopra Steria Consulting.

### Performance et transformation

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

### Données et valeur de l'usage

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

En effet, avec la multiplication des sources de données hétérogènes liées à une modification en profondeur des usages, les données sont plus que jamais un facteur de grande richesse pour l'entreprise. Pour les valoriser, Sopra Steria a développé un savoir-faire et une expertise spécifique pour prendre en compte l'explosion de ces volumes liés aux nouvelles technologies et compétences associées (*Data Science, Smart Machine, Automation, Intelligence Artificielle*), leur sécurisation quelles que soient leurs

origines (Mobile, Objets connectés, *Privacy Data, Cloud*, parcours multimodal et multicanal...) et leur exploitation la plus pertinente au travers d'algorithmes contextualisés.

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

## 3.1.2. LA GESTION DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES

Sopra Steria assure tout ou partie de l'exploitation des infrastructures informatiques en délivrant des prestations telles que :

- *le service desk* : assistance technique et métier auprès des utilisateurs ou des *help desks* client ;
- *la supervision* des infrastructures systèmes et réseaux ;
- *l'administration* et l'exploitation des infrastructures systèmes et réseaux ;
- *l'hébergement* des infrastructures au sein de *data centers*.

La transformation des infrastructures est un axe majeur dans cette activité.

Ainsi, en amont de la phase d'exploitation, le Groupe assure la responsabilité de l'évolution des pratiques et processus de ses clients vers des standards organisationnels et technologiques toujours plus optimisés en délivrant des prestations telles que :

### L'infrastructure as a service

Sopra Steria accompagne ses clients dans leur transformation en agrégeant des services traditionnels d'infrastructure et des services *Cloud* dans une offre *as a service* complète et sécurisée.

### L'offre de cloud service broker

Sopra Steria facilite l'intégration des services *Cloud* (IaaS, PaaS, SaaS) dans l'écosystème de l'entreprise, quel que soit le mode de *sourcing* (privé ou public) grâce à trois fonctions :

- *l'agrégation* des services dans un portail construit sur des catalogues de services ;
- *la personnalisation* des services en fonction du profil utilisateur ;
- *l'intégration* des services au Système d'Information et l'orchestration.

### L'approche end user centric

Sopra Steria propose une approche *end user centric* permettant aux utilisateurs d'accéder à toute application, à tout moment, quels que soient le lieu et le dispositif utilisé.

## 3.1.3. LA CYBERSÉCURITÉ

Dans un environnement de cyber-menaces toujours plus nombreuses et sophistiquées, les décideurs doivent trouver le juste équilibre entre accompagner les opportunités de développement de la transformation digitale et répondre aux exigences réglementaires croissantes.

Acteur majeur dans le domaine de la CyberSécurité, Sopra Steria les accompagne dans ce défi à travers une offre globale de services de conseil, d'intégration de solutions et de services managés

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Activités de Sopra Steria

en réponse aux enjeux de prévention, protection, détection et réaction, avec 5 domaines d'expertise clés :

- **Gouvernance, Risques et Conformité (GRC)** : un conseil à forte valeur ajoutée associé à l'intégration de solution de GRC pour une gouvernance de la sécurité outillée et centrée sur la gestion des risques métiers ;
- **Conformité réglementaire** : un accompagnement global à la mise en conformité aux grandes réglementations en sécurité (NIS/LPM, GDPR/CNIL, réglementations sectorielles), basé sur une double expertise juridique et technique ;
- **Sécurité applicative** : un programme complet de sécurisation des patrimoines applicatifs, intégrant une démarche projet *Security by Design* et une capacité industrielle unique d'audit de code as a service ;
- **Sécurité des données** : une offre de *end-to-end* <sup>(1)</sup> et innovante de services à la donnée : stratégie, analyse et classification, solutions de protection (DLP, DRM...), supervision et *dashboards* ;
- **Services managés de Security Operations Center (SOC)** : une solution globale et évolutive de gestion du renseignement permettant d'anticiper, de détecter, d'analyser et de répondre plus rapidement et plus précisément aux cyberattaques grâce à l'innovation apportée par l'intelligence artificielle.

Opérateur de confiance reconnu, en particulier par l'ANSSI en France, Sopra Steria s'appuie sur un réseau de 700 experts dans le monde – 300 en France – et des centres de cybersécurité de nouvelle génération en Europe et à Singapour pour protéger les patrimoines informationnels et garantir la continuité de service des administrations, opérateurs d'importance vitale et grandes entreprises sensibles.

### 3.1.4. LES SOLUTIONS MÉTIER

Sopra Steria met son expertise métier au service de ses clients à travers des solutions packagées dans trois domaines : la Banque, les Ressources Humaines et l'Immobilier. Le Groupe adapte et déploie ses solutions applicatives pour proposer à ses clients des logiciels performants, en harmonie avec le développement de leur entreprise et à l'état de l'art en matière de technologies de l'information, de savoir-faire et d'expertise.

#### Banque

Sopra Banking Software (filiale à 100 % de Sopra Steria) est un éditeur de solutions logicielles dont les offres couvrent un large spectre d'opérations bancaires et permettent aux établissements financiers d'améliorer leur réactivité, leur agilité et plus globalement leur productivité. En complément de son offre logicielle, Sopra Banking Software propose des services de mise en œuvre, de support et de formation. En 2016, la filiale comptant plus de 800 clients dans plus de 75 pays se présente comme un leader reconnu dans le monde de la banque de détail, mais aussi dans *l'asset finance*, à la suite de l'acquisition de Cassiopae.

**Solutions** : les offres de Sopra Banking Software sont adaptées aux banques de détail, directes ou de réseaux, comme aux banques privées. Ces offres couvrent aussi des besoins plus spécifiques, tels la banque islamique, la microfinance ou la mise en place de solutions globalisées type « usines » (de paiements, de crédits...).

« Sopra Banking Suite » répond à des besoins globaux en offrant des systèmes intégrés mais sert aussi des besoins verticaux plus spécifiques comme les services de prêt, les opérations de paiement, la gestion des cartes et comptes bancaires, la distribution bancaire, la gestion de la trésorerie ou encore le respect des réglementations à travers une large gamme de composants métiers qui peuvent être assemblés entre eux. Il est à noter, en effet, que ces solutions peuvent aussi être implémentées composant par composant permettant par exemple une approche par étapes successives.

En vue d'avoir une couverture large autant en termes de taille de banques que de géographie, la « Sopra Banking Suite » s'appuie sur ses deux solutions phares : l'offre intégrée « Amplitude » destinée à fournir une offre métier très large sur les marchés émergents et les banques de tailles moyennes grâce à sa modularité, sa flexibilité et son ouverture, et l'offre « Platform » destinée à fournir une solution complète, innovante et robuste sur les marchés matures à travers un assemblage de composants basés sur une architecture orientée service.

**Services** : Sopra Banking Software, offreur global, propose un ensemble de services associés à son offre de solutions. Du conseil à l'implémentation et à la maintenance, en passant par l'analyse, la planification ou encore la formation des équipes, Sopra Banking Software accompagne ses clients tout au long de leurs projets.

Sopra Banking Software opère ses propres solutions et propose également des solutions en mode SaaS notamment pour les banques directes et pour le reporting réglementaire.

#### Ressources Humaines

Le groupe Sopra Steria est également éditeur dans le domaine des Solutions de gestion des Ressources Humaines à travers Sopra HR Software (filiale à 100 % de Sopra Steria). Sopra HR Software, présent dans 10 pays, offre des solutions RH complètes, parfaitement adaptées aux besoins des Directions de Ressources Humaines. Sopra HR Software compte aujourd'hui 1 300 collaborateurs et gère plus de 12 millions de salariés pour 850 clients.

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

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

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

Sopra HR Software opère ses propres solutions en mode « on premise » ou en mode « outsourcing » et propose également une large gamme de services opérés.

(1) De bout-en-bout..



## Immobilier

Sopra Steria propose des solutions de gestion immobilière à destination de l'ensemble des segments des marchés de l'immobilier social et privé. Leurs couvertures métiers assurent aux acteurs de ces marchés une gestion optimisée en fonction du patrimoine géré : bureaux, logements, centres commerciaux, entrepôts.

Les nouvelles stratégies des entreprises nécessitent de faire évoluer leurs organisations afin de simplifier, de fluidifier et d'augmenter l'efficacité des équipes métiers. L'objectif est de développer les activités en augmentant la satisfaction des clients et la rentabilité.

Cette vision du Groupe Sopra Steria s'applique aussi à l'Immobilier, domaine dans lequel le Système d'Information n'est plus centré sur ses applications mais désormais sur l'Actif immobilier. Cette orientation novatrice vient faire évoluer les architectures digitales qui doivent rationaliser, partager et mieux gérer les informations et les processus en décloisonnant les métiers du bâtiment.

Le Système d'Information Immobilier regroupe autour du référentiel unique, l'ensemble des Services Digitaux à l'immeuble, à l'occupant et de gestion des actifs immobiliers.

Une gamme de solutions dote les clients de fonctionnalités métiers allant du *Project Management* au *Facility Management*, en s'appuyant sur un socle de *Property Management* à l'état de l'art. Dans une perspective digitale, les applications mobiles, les extranets et les plates-formes collaboratives sont intégrés à ses solutions. La donnée, au cœur de l'entreprise, est valorisée par son adossement au processus métier. La transversalité de ces processus induit une amélioration de la productivité par un lien constant entre les acteurs du Système d'Information. Des analyses intégrées et personnalisables sécurisent et argumentent les décisions.

Sopra Steria Solutions Immobilier propose des services d'accompagnement adaptés à chaque client. La personnalisation, passant par la formation, et la qualité des données sont des thèmes prioritaires de ces prestations. Ses consultants apportent leur savoir-faire ainsi que leurs connaissances tout au long de la vie du Système d'information.

Les Solutions Immobilier sont proposées au client en mode services opérés, afin qu'il puisse se consacrer pleinement au cœur de métier.

### 3.1.5. LES BUSINESS PROCESS SERVICES

À travers son offre de *Business Process Services*, Sopra Steria prend en charge pour ses clients la transformation et l'exploitation d'une partie ou de l'ensemble d'un processus, d'une fonction ou de plusieurs fonctions au sein de l'entreprise.

Devenu acteur de référence dans l'optimisation de la performance des opérations, la rationalisation des coûts, le gain de flexibilité dans l'entreprise ainsi que l'amélioration des contrôles de gestion, le Groupe propose des solutions d'externalisation des processus dans différents domaines :

- fonctions Finance et Administration (F&A et approvisionnement) ;
- fonctions Ressources Humaines (administration du personnel et de la paie) ;
- activité *middle office* (conformité réglementaire, facturation, etc.) ;

- services de *front office* (salle de contrôle et de commande pour la police, les services d'urgences et les centres de contact pour des prisons, etc.).

Du conseil à la conception de nouveaux modèles de fonctionnement, en passant par la robotique et le *machine learning* (algorithmes d'analyses sémantiques), les équipes se composent d'experts spécialisés dans la prestation des services et l'amélioration continue (à l'aide de la méthodologie Lean Six Sigma), l'organisation des effectifs, la réingénierie des processus et l'automatisation. Fortes de nombreuses années d'expérience, elles créent des nouvelles chaînes de valeur en capitalisant sur les pratiques qui obtiennent les résultats les plus efficaces et au meilleur coût pour nos clients.

Sopra Steria détient une position de référence en Europe sur le marché du *Business Process Services*. Le Groupe exploite notamment la plus grande plate-forme de *Business Process as a Service* (BPaaS) en Europe pour des services partagés traitant de processus financiers et comptables (NHS SBS). De plus, le Groupe a été le premier prestataire de services informatiques à prendre en charge l'exploitation d'une partie des processus métiers et de *back office* d'une force de Police en Europe (Police de Cleveland au Royaume-Uni). Le gain du contrat SSCL <sup>(1)</sup> fin 2013, avec le potentiel de répondre à l'ensemble des enjeux du Gouvernement britannique en matière de processus de *Front, Middle* et *Back Office*, a considérablement renforcé cette position. Elle a été renforcée davantage en 2015 avec la signature d'un accord avec la Metropolitan Police, le plus grand service de police au Royaume-Uni : Sopra Steria crée une plate-forme BPaaS dédiée à la police. Cette plate-forme est destinée à servir plusieurs forces de police d'une manière similaire à celle de sa plate-forme de santé pour de multiples clients (NHS SBS).

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

Sopra Steria a retenu 8 grands marchés verticaux qui constituent ses domaines d'excellence et représentent 90 % du chiffre d'affaires. Dans chacun de ces domaines, le Groupe propose une offre globale, répondant aux enjeux propres à chacun de ses clients.

### 3.2.1. BANQUE

Ce secteur en pleine mutation est soumis à des évolutions importantes. En effet, dans un environnement où les exigences réglementaires évoluent constamment, la révolution numérique a donné naissance à la banque digitale et a renforcé les attentes d'une clientèle désormais multibancarisée, et dont les comportements ont considérablement changé avec les évolutions technologiques, notamment dans leur relation avec la banque.

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

Qu'il s'agisse de gestion du risque, de conformité réglementaire, de protection des données, d'amélioration de l'expérience client, d'optimisation de la performance, de différenciation ou de recherche de nouvelles sources de revenus, le groupe Sopra Steria et sa filiale Sopra Banking Software apportent des solutions

(1) Shared Services Connected Limited, coentreprise entre Sopra Steria et le Cabinet Office britannique.

globales et transforment l'évolution du monde bancaire en opportunités pour leurs clients.

### 3.2.2. ASSURANCE

Sous une double pression concurrentielle et réglementaire, associée à une accélération des nouveaux usages et au changement de comportement des assurés, les compagnies d'assurance, mutuelles et acteurs de la protection sociale doivent mener à bien la révolution engagée dans ce secteur. Quatre défis majeurs doivent être relevés : maîtriser les coûts, améliorer la satisfaction des assurés, respecter les nouvelles réglementations et pérenniser les relais de croissance, le tout dans un *time to market* très court.

Sur ce marché Sopra Steria propose à ses clients une offre axée sur l'efficacité opérationnelle et l'avantage compétitif à travers des prestations telles que : l'industrialisation et l'alignement des processus métiers et des systèmes d'information, la montée en valeur de l'expérience client, l'accélération de la dématérialisation et de la transformation numérique, la valorisation des données et du patrimoine informationnel ou encore l'utilisation d'objets connectés dans la prévention, du *Big Data* dans la lutte contre la fraude, ou de l'intelligence artificielle pour un *smart care*.

Le secteur des assurances, comme d'autres domaines du secteur des services financiers, est placé sous la pression de la concurrence et soumis à une réglementation de plus en plus stricte. Comme ailleurs, les assurés s'attendent à interagir avec les opérateurs par divers canaux et les opérateurs cherchent à développer des processus centrés sur le client afin d'optimiser leur expérience. En cette période caractérisée par de faibles taux d'intérêt, les défis auxquels les assureurs et des acteurs de la protection sociale doivent faire face sont donc : se conformer aux exigences réglementaires, réduire les coûts tout en optimisant l'efficacité, fournir une expérience client différenciée et harmonieuse, accroître sa part de marché en fournissant des produits qui correspondent aux besoins du client.

Sopra Steria propose des produits et des services qui assistent ses clients à relever ces défis. Nous offrons des logiciels qui aident les opérateurs à respecter les exigences réglementaires et nous avons des expertises dans le *Big Data* et l'analyse des données permettant à nos clients de mieux comprendre le comportement de leurs propres clients. Sopra Steria a aussi de l'expérience et des capacités dans l'optimisation et la transformation des anciennes applications qui se traduisent par la réduction des coûts et une efficacité optimisée pour ses clients. Notre expertise en matière de transformation numérique nous permet de travailler avec nos clients pour développer un engagement multicanal avec les assurés.

### 3.2.3. SECTEUR PUBLIC

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

Dans ce contexte où le numérique confirme sa capacité à accélérer les transformations Sopra Steria a développé d'une part des

offres autour de la digitalisation des services des administrations, de la réingénierie des processus, et plus généralement de la modernisation des systèmes d'information métier, et d'autre part des solutions de mutualisation des fonctions de support de l'État, des collectivités territoriales et des principaux acteurs de la sphère santé/sociale.

Les acteurs du secteur public s'assurent ainsi qu'ils servent leurs objectifs et leurs priorités au meilleur coût tout en donnant au système d'information l'agilité nécessaire pour répondre aux enjeux auxquels ils sont confrontés.

### 3.2.4. AEROSPACE, DÉFENSE ET HOMELAND SECURITY <sup>(1)</sup>

#### a. Défense

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

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

- **interopérabilité** et sécurité des systèmes militaires ;
- **performance** et efficacité globale des forces armées ;
- **efficacité** de la chaîne logistique des armées (*Supply Chain Management*) ;
- **fiabilité** des Systèmes d'information opérationnels et de communication (SIOC) ;
- **contrôle** d'accès aux sites sensibles, gestion des identités et biométrie ;
- **maîtrise** des coûts et de la complexité de mise en conformité des systèmes de commandements et de contrôles.

#### b. Sécurité intérieure

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

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

- **la** gestion des enquêtes ;
- **le** renseignement intérieur ;
- **la** sécurité routière ;
- **l'**automatisation des solutions de commandement et de contrôle ;
- **la** gestion des documents d'identité, de titres sécurisés et de biométrie civile et criminelle ;
- **la** modernisation des chaînes civiles et pénales et de gestion des détenus ;
- **les** systèmes informatiques intelligents et distribués ;

(1) Sécurité intérieure.

- la sécurisation des infrastructures ;
- des technologies mobiles au service de l'optimisation des interventions des agents.

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

### c. Aerospace

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

Afin d'optimiser leurs services, les acteurs du secteur sont amenés à aligner leurs capacités et les cadences de leurs chaînes industrielles, à optimiser leurs processus et leurs systèmes d'information tout en améliorant leur rentabilité. La continuité numérique et la capacité à gérer le cycle de vie du produit, de sa conception à sa fabrication et à son après vente, est majeure. À ce titre, l'acquisition de la société CIMPA en 2015, spécialiste du *Product Lifecycle Management*, prend tout son sens.

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

### 3.2.5. TÉLÉCOMS, MÉDIAS ET JEUX

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

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

- transformation de l'activité des télécommunications : numérisation complète de *end-to-end* <sup>(1)</sup> du client à l'infrastructure, virtualisation de réseaux, convergence fixe-mobile, réduction des délais de commercialisation, optimisation et numérisation de la relation client ;
- gestion de réseaux : diminution des coûts de gestion des infrastructures, introduction et exploitation des nouvelles technologies telles le SDN/NF ou la 5G, réduction des temps de livraison, mutualisation des dépenses d'exploitation et d'investissement entre opérateurs ;
- diversification : les services télécoms constituent les fondements de l'économie numérique et les opérateurs peuvent offrir, en complément aux offres traditionnelles, de nouveaux services tels l'Internet des Objets, la diffusion de contenu ou encore des services financiers ;
- cœur métier média : usage des nouvelles technologies, optimisation des revenus publicitaires, numérisation des

contenus, amélioration de la construction et de la diffusion des programmes télévisuels ;

- cœur métier jeux : gestion de la fidélisation des clients et du *churn*, réduction de la fraude et maîtrise des flux financiers, respect du cadre réglementaire spécifique aux différents jeux, digitalisation des réseaux de distribution, et différenciation par l'expérience client.

### 3.2.6. ÉNERGIE ET UTILITIES

Face à des contraintes budgétaires, réglementaires et fiscales de plus en plus fortes, les acteurs du secteur de l'énergie doivent redoubler de créativité pour gagner en productivité, développer de nouveaux produits et services, maîtriser les dépenses, réduire leurs impacts environnementaux et rationaliser leurs opérations. Les décisions prises à la COP21 en novembre 2015 ne font que renforcer ces challenges en poussant les grands donneurs d'ordre vers une diversification et encore plus d'innovation au service d'une meilleure maîtrise de l'énergie et d'un renouvellement dans leur gestion de la relation client (entreprises, collectivités et particuliers).

À ces défis, s'ajoute la prise en compte d'enjeux majeurs :

- la maintenance d'infrastructures de production et de distribution en voie d'obsolescence ;
- l'évolution rapide des exigences clients ;
- la maîtrise des flux d'énergie de *end-to-end* <sup>(1)</sup> (de la production jusqu'au consommateur final *via* les compteurs intelligents) ;
- le renouvellement générationnel, en particulier dans le domaine de la production.

Sopra Steria accompagne la transformation des opérateurs de l'énergie et des *utilities* sur tous leurs grands métiers : exploration, production et *trading*, transport et distribution, commercialisation et services.

### 3.2.7. TRANSPORT

Le secteur du transport est en profonde mutation : ouverture à la concurrence, augmentation du trafic européen et urbain, nouveaux modes de transport (covoiturage, *low cost*, bus longue distance...), révolution numérique (Uber, Blablacar...), rénovation des réseaux vétustes.

Face à ces grands enjeux, le monde du transport doit se transformer et :

- proposer des offres multiples, ou intégrées (bus, taxi, vélo...) : une offre « de porte à porte » ;
- être centré sur le client et le fidéliser ;
- proposer de nouveaux services (bagage, garanties voyageurs, *mobile ticketing*).

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

- la gestion des infrastructures : *asset management*, développement d'outils mobiles pour la maintenance, dématérialisation de la documentation, etc. ;

(1) De bout-en-bout.

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Activités de Sopra Steria

- **de trafic management** : de la conception des horaires à la supervision du trafic ferroviaire, routier ou aérien, en passant par la conception des plans de transport et la gestion des flottes ;
- **de parcours voyageurs** : *mobile ticketing*, embarquement et contrôle d'accès, informations voyageurs.

Sopra Steria propose des démarches innovantes (*codesign, design-thinking, agilité, fabrique digitale...*) et possède de nombreuses expertises : Internet des objets, fabrique d'apps mobile, *cloud, big data...* pour accompagner ses clients.

Ses centres de cybersécurité offrent aux grands comptes du transport européen une garantie et une sécurité absolue de leur système d'information.

### 3.2.8. DISTRIBUTION

Les distributeurs sont confrontés à un environnement conjoncturel défavorable et à une évolution profonde et continue des modes de consommation d'une clientèle toujours plus « digitalisée ». La transformation est incontournable. Elle implique la sécurisation et la maîtrise des pratiques métier ainsi qu'une réelle capacité d'innovation pour répondre aux exigences d'immédiateté et de souplesse des consommateurs.

Sopra Steria guide les distributeurs dans leur transformation digitale et fait du système d'information de ces entreprises un levier de performance pour :

- **garantir le niveau de qualité de service** tout en optimisant leurs charges récurrentes ;

- **transformer leur architecture** afin de l'adapter à un environnement omnicanal et agile ;
- **simplifier leur existant**, améliorer leur niveau de productivité et leurs processus dans un monde agile ;
- **tirer pleinement profit** des technologies pour maximiser leurs recettes et rentabilité ;
- **proposer une expérience riche et omnicanal** avec des canaux connectés ;
- **établir une relation riche, intelligente et constante** avec leurs clients ;
- **innover et transformer** dans une organisation novatrice.

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

Le Groupe a accéléré ses efforts de Recherche et Développement (R&D) et a consacré en 2016 la somme de 111,2 M€ contre 105,4 M€ en 2015 à l'évolution et au développement de ses offres de solutions spécifiques. Ces montants sont des montants bruts qui ne prennent pas en compte les financements liés au crédit d'impôt recherche.

Ces frais de R&D, qui sont essentiellement constitués des coûts directs des équipes dédiées à certains projets de développement d'offres ou de progiciels édités par Sopra Steria, ont été intégralement imputés en charges d'exploitation.

## 4. Situation générale du secteur des ESN

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

En 2016, les services du numérique en Europe de l'Ouest ont représenté un marché estimé à 224 Md USD <sup>(1)</sup>.

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

Pays (en milliards d'USD)	Estimations 2016
France	27,3
Royaume-Uni	74,4
Allemagne	36,0
Reste de l'Europe	86,1
<b>TOTAL</b>	<b>223,8</b>

Source : Gartner, mise à jour du premier trimestre 2017.

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

Métiers (en milliards d'USD)	Estimations 2016
Consulting	43,4
Développement et Intégration de systèmes	61,1
Services IT externalisés	86,3
Business Process Outsourcing	33,1
<b>TOTAL</b>	<b>223,8</b>

Source : Gartner, mise à jour du premier trimestre 2017.

Le marché européen présente trois caractéristiques principales :

- trois pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France) concentrent à eux 62 % dépenses en services informatiques en Europe <sup>(1)</sup> ;
- les activités d'externalisation des services technologiques (maintenance applicative et gestion d'infrastructures) et le Business Process Outsourcing représentent ensemble plus de 53 % des dépenses en services informatiques des entreprises européennes <sup>(1)</sup> ;
- le secteur le plus consommateur de services informatiques en Europe de l'ouest est celui des Services Financiers, réunissant les banques et compagnies d'assurances, qui totalisent 25 % du marché global.

Malgré les consolidations récentes, le marché des services informatiques reste très fragmenté en Europe. Les principaux concurrents de Sopra Steria se répartissent en quatre catégories :

- acteurs présents sur tous les continents : IBM, HP EDS, CSC, Accenture, CGI, Capgemini, Atos, etc. ;
- acteurs d'origine indienne : TCS, Cognizant, Wipro, Infosys, etc. ;
- acteurs locaux se positionnant sur des segments de niche à forte valeur ajoutée ou des prestations banalisées.

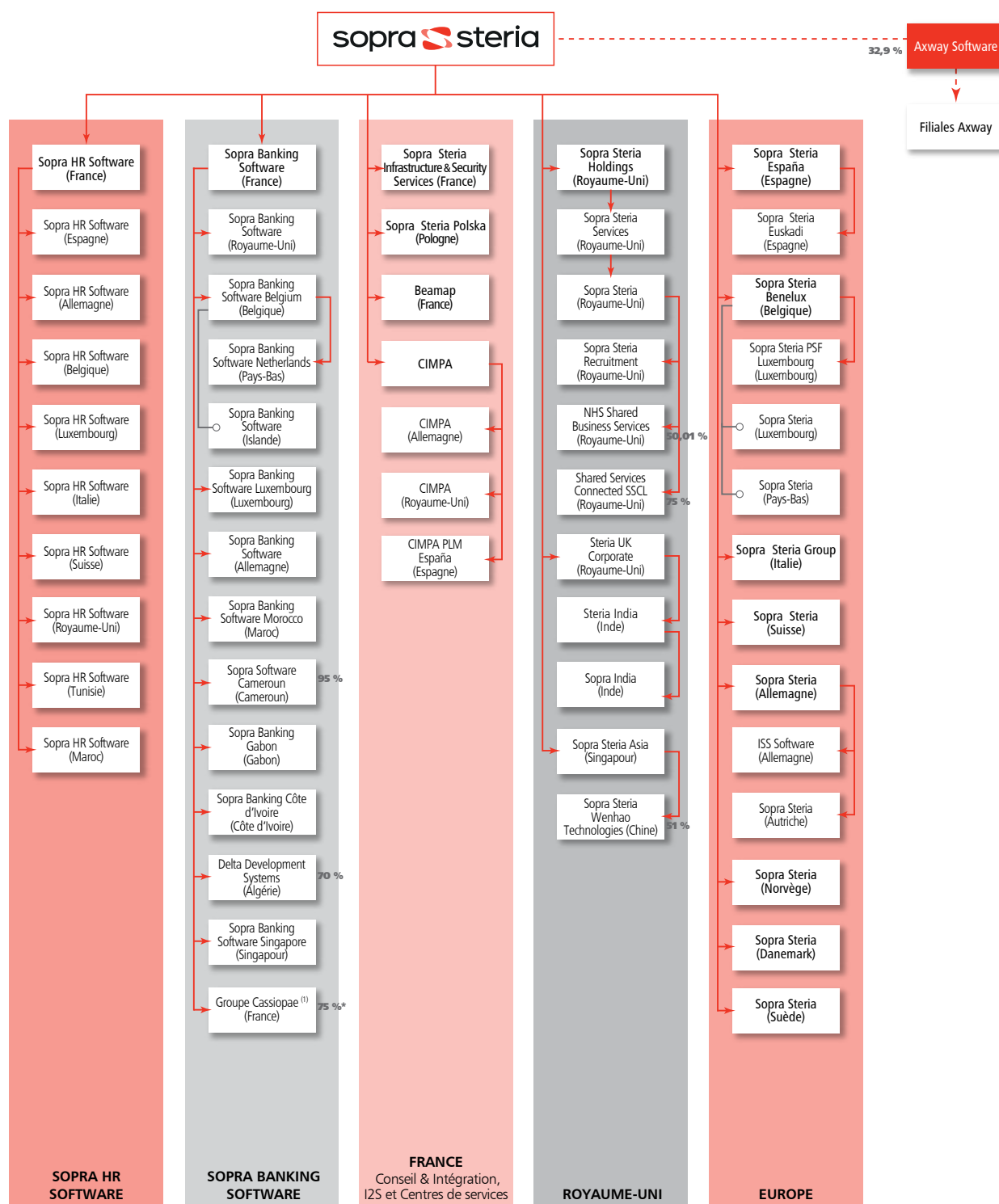
Avec 3,7 Md€ de chiffre d'affaires à fin 2016 et une part de marché de 2 %, Sopra Steria figure parmi les 10 plus importantes sociétés de services du numérique en Europe (hors captives et hors acteurs purement locaux).

(1) Source : Rapport Gartner, mise à jour du premier trimestre 2017.

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2016

## 5. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2016



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

(1) Le Groupe Cassiopae est composé de la société holding KSEOP Holding et de ses filiales détenues depuis avril 2016 par Sopra Banking Software.

(\*) 100 % depuis le 26 janvier 2017.

—○ SUCCURSALE



## 6. Organisation du Groupe

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

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

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

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

### 6.1. Structure permanente

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

#### 6.1.1. NIVEAU 1 : LA DIRECTION GÉNÉRALE

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

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

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

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

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

- le métier (conseil et intégration de systèmes, édition de solutions métier, gestion d'infrastructures, cybersécurité et exécution des processus métier (BPS)) ;
- la géographie (pays).

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

#### 6.1.3. NIVEAU 3 : LA DIVISION

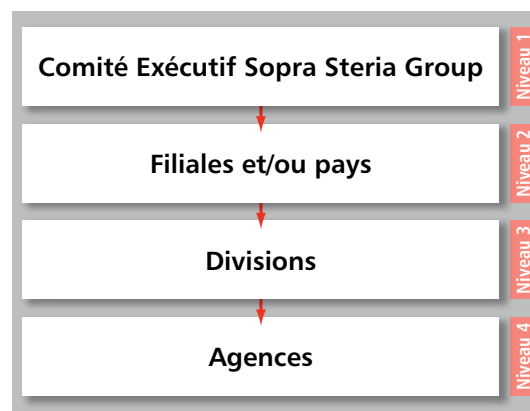
Chaque pays ou filiale est constitué de divisions suivant deux critères possibles :

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

#### 6.1.4. NIVEAU 4 : LES AGENCES

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

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



#### 6.1.5. SUPPORTS OPÉRATIONNELS

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

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

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Examen de la situation du Groupe et des résultats

### 6.1.6. STRUCTURES FONCTIONNELLES

Les directions fonctionnelles sont :

- la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication et du Marketing et la Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable ;
- la Direction Administrative et Financière, la Direction Juridique, la Direction de l'Immobilier et des Achats et la Direction des Systèmes d'Information.

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

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

### 6.1.7. UNE ORGANISATION INDUSTRIELLE SOLIDE ET EFFICACE

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

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

- la culture de production : transmission du savoir-faire et du savoir-être sur le terrain ;
- le choix des femmes et des hommes : les Ressources Humaines sont au centre du dispositif, en assurant la formation, le soutien et la montée en compétence de chacun des collaborateurs ;
- l'organisation : la Direction industrielle et ses relais dans les *Business Units* contrôlent la qualité et la performance de la production, identifient et traitent les risques, appuient les responsables de projet et déploient les procédés de production industrialisés ;

- l'outillage : le Système Qualité, la méthode « eMedia », le *Continuous Delivery Kit* (CDK) et outils logiciels associés ;
- le *Global Delivery Model* : rationalisation de la production par la mutualisation des ressources et des savoir-faire au sein de centres de services, localisation des prestations en fonction des besoins de chaque client (services de proximité en France, services *nearshore* en Espagne, en Afrique du Nord ou en Pologne ou services *offshore* en Inde).

## 6.2. Structures non permanentes : affaires et projets

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

Celles-ci sont traitées par des équipes non permanentes :

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

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

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

## 6.3. Gouvernance d'intégration

Le plan de conduite du changement a été construit par des équipes provenant de Sopra et de Steria. Il a donné lieu, en 2015 et 2016, à un vaste programme d'intégration décliné par population et par entité opérationnelle et fonctionnelle.

L'intégration Sopra Steria ayant été un succès, comme en témoignent la poursuite de la croissance et l'amélioration de la rentabilité, cette gouvernance a pris fin en octobre 2016.

# 7. Examen de la situation du Groupe et des résultats

## 7.1. Contexte général et faits marquants 2016

Au cours de l'exercice 2016, Sopra Steria a dépassé ses objectifs tant en termes de croissance, de rentabilité que de génération de trésorerie en réalisant une solide performance opérationnelle

permettant au Groupe de revenir dans ses standards historiques de performance.

La performance 2016 valide la pertinence et le succès du rapprochement entre Sopra et Steria. Elle reflète également les développements stratégiques engagés par le Groupe : montée en valeur des offres au travers du conseil et des solutions, renforcement de l'approche verticale et de la proximité clients,

accélération du développement sur le digital, segment sur lequel la dynamique a été particulièrement forte.

Le chiffre d'affaires 2016 de Sopra Steria s'est élevé à 3 741,3 M€, en croissance organique soutenue de 5,2 % (8,3 % à change constant et de 4,4 % au total). L'impact des variations de devises a été négatif à hauteur de (-) 130,3 M€, principalement du fait de la baisse de la parité livre sterling/euro par rapport à 2015. L'effet périmètre a été, pour sa part, positif à hauteur de 103,9 M€. Au total, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe a été, en 2016, de 4,4 %.

Le Résultat opérationnel d'activité a progressé de 22,6 % par rapport à 2015 pour atteindre 301,1 M€, soit un taux de marge de 8,0 %, en hausse de 1,2 point par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat net part du Groupe s'est fortement accru pour atteindre 150,4 M€ en hausse de + 78,2 %.

Enfin le Groupe améliore fortement son flux net de trésorerie disponible à 150,6 M€ (49,3 M€ en 2015).

## 7.2. Comptes consolidés de l'exercice 2016

### 7.2.1. PERFORMANCE PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

	2016		2015	
	M€	%	M€	%
<b>France</b>				
Chiffre d'affaires	1 528,1		1 364,3	
Résultat opérationnel d'activité	123,3	8,1 %	102,0	7,5 %
Résultat opérationnel courant	114,4	7,5 %	100,8	7,4 %
Résultat opérationnel	102,7	6,7 %	52,3	3,8 %
<b>dont C&amp;IS (incluant CIMPA)</b>				
Croissance organique	+ 8,0 %		+ 3,5 %	
Chiffre d'affaires	1 327,4		1 161,1	
Résultat opérationnel d'activité	119,0	9,0 %	101,3	8,7 %
Résultat opérationnel courant	110,6	8,3 %	100,1	8,6 %
Résultat opérationnel	106,1	8,0 %	60,7	5,2 %
<b>dont I2S</b>				
Croissance organique	- 1,3 %		- 7,8 %	
Chiffre d'affaires	200,6		203,2	
Résultat opérationnel d'activité	4,4	2,2 %	0,7	0,3 %
Résultat opérationnel courant	3,8	1,9 %	0,7	0,3 %
Résultat opérationnel	- 3,4	- 1,7 %	- 8,4	- 4,1 %
<b>Royaume-Uni</b>				
Chiffre d'affaires	927,9		1 042,0	
Résultat opérationnel d'activité	74,7	8,0 %	76,2	7,3 %
Résultat opérationnel courant	63,1	6,8 %	63,3	6,1 %
Résultat opérationnel	59,4	6,4 %	57,1	5,5 %
<b>Autre Europe</b>				
Chiffre d'affaires	728,1		697,4	
Résultat opérationnel d'activité	41,8	5,7 %	18,5	2,7 %
Résultat opérationnel courant	39,1	5,4 %	17,4	2,5 %
Résultat opérationnel	31,1	4,3 %	5,3	0,8 %
<b>Sopra Banking Software</b>				
Chiffre d'affaires	350,9		282,4	
Résultat opérationnel d'activité	31,9	9,1 %	25,7	9,1 %
Résultat opérationnel courant	22,9	6,5 %	20,3	7,2 %
Résultat opérationnel	19,9	5,7 %	20,1	7,1 %
<b>Autres Solutions</b>				
Chiffre d'affaires	206,4		198,3	
Résultat opérationnel d'activité	29,4	14,2 %	23,1	11,6 %
Résultat opérationnel courant	28,3	13,7 %	23,1	11,6 %
Résultat opérationnel	26,7	12,9 %	17,7	8,9 %

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Examen de la situation du Groupe et des résultats

En **France**, le chiffre d'affaires 2016 s'est élevé à 1 528,1 M€, en croissance organique de 6,7 % et en croissance totale de 12,0 %.

■ Sur l'activité **Conseil & Intégration de Systèmes**, le Groupe a largement consolidé une position leader en continuant à gagner des parts de marché face à ses concurrents grâce à une dynamique très vigoureuse : le chiffre d'affaires (1 327,4 M€) a en effet progressé de 8,0 % de façon organique, tiré par les grands comptes stratégiques (+ 10 %) et par les prestations de conseil (+ 17 %) qui représentent dorénavant 12 % de l'activité. En termes sectoriels, la défense, l'aéronautique et les transports ont été les marchés les plus porteurs. La forte croissance de l'activité s'est accompagnée d'une amélioration de la rentabilité alors que des investissements importants ont été consacrés à la formation (programme *New Way* lancé en 2016) : le taux de marge opérationnelle d'activité s'est élevé à 9,0 % contre 8,7 % sur l'exercice précédent.

■ L'entité **I2S (Infrastructure & Security Services)** a enregistré un chiffre d'affaires de 200,6 M€. L'activité de gestion d'infrastructures informatiques, qui représente 90 % du chiffre d'affaires de l'entité, a poursuivi son recentrage vers des prestations à plus forte valeur ajoutée. Cela s'est traduit par une légère décroissance organique du chiffre d'affaires (-1,3 %) et la confirmation du redressement de la rentabilité engagé depuis 2 ans. Au total, le taux de marge opérationnelle d'I2S a augmenté de 1,9 point, par rapport à 2015, pour atteindre 2,2 %. Cette évolution permet de conserver un objectif proche de 5 % de taux de marge opérationnelle d'activité pour 2017, tel que fixé en 2015.

Au **Royaume-Uni**, le Brexit n'a pas eu d'impact commercial significatif sur l'exercice. La livre sterling contre euro a, en revanche, baissé en moyenne de 11,4 % générant un effet de conversion négatif de (-) 117,5 M€ sur le chiffre d'affaires de l'année qui s'est établi à 927,9 M€, en recul de 11,0 % par rapport à l'exercice 2015. Cependant, à taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires a été stable (+ 0,4 %). Dans le secteur public l'activité a crû de 2,0 %. Dans le secteur privé, l'activité a fait l'objet d'une réorganisation qui a permis un début d'amélioration de la dynamique. En ce qui concerne la rentabilité, la zone a enregistré sur l'année une hausse de son taux de marge opérationnelle d'activité de 0,7 point par rapport à 2015, pour atteindre 8,0 %.

Le pôle **Autre Europe** a enregistré en 2016 une performance qui démontre le succès du plan de redressement mis en place il y a 2 ans, particulièrement sur l'Allemagne qui a très nettement réussi sa transformation. Le chiffre d'affaires du pôle s'est établi à 728,1 M€, en croissance organique de 5,8 %. La quasi-totalité des pays ont été en croissance, l'Espagne, le Benelux et la Norvège ayant été particulièrement porteurs. La rentabilité du pôle a, quant à elle, plus que doublé par rapport à 2015. Le taux de marge opérationnelle d'activité s'est élevé à 5,7 % contre 2,7 % l'année précédente grâce, notamment, à une très forte amélioration en Allemagne qui renoue avec les profits (5,7 % de taux de marge opérationnelle d'activité à comparer à 0 % en 2015).

Pour **Sopra Banking Software**, l'année 2016 a été une année de développement et de renforcement importants. Le chiffre d'affaires a crû de 24,3 % (dont 11,7 % organique) pour s'élever à 350,9 M€. Des positions significatives ont été prises dans le domaine des crédits spécialisés (acquisition en avril 2016 de Cassiopae) et des paiements (lancement de *Sopra Banking Platform for payments* pour Transactis). Des étapes importantes ont été franchies dans les *road maps* produits, notamment sur « Platform » avec la livraison du module de tenue de comptes. Plusieurs succès commerciaux ont également été enregistrés sur « Platform » (7 nouveaux clients) et la demande est restée forte sur « Amplitude » (13 nouveaux clients et 23 mises en production). Enfin, l'effort d'investissement a été augmenté avec des dépenses de Recherche & Développement (reconnues au compte de résultat) qui se sont accrues de 14 M€. Dans ce contexte, le taux de marge opérationnelle d'activité a été stable par rapport à 2015 en s'établissant à 9,1 %.

Le pôle **Autres Solutions** (solutions Ressources Humaines et solutions Immobilier) a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 206,4 M€, en croissance organique de 3,7 %. Les solutions Ressources Humaines ont bénéficié d'une bonne dynamique sur le second semestre après une première partie de l'année marquée par des décalages de signatures. Les solutions dédiées à l'immobilier ont, quant à elles, enregistré une croissance soutenue tout au long de l'année. La rentabilité du pôle s'est nettement accrue avec un taux de marge opérationnelle d'activité de 14,2 % (à comparer à 11,6 % en 2015).

## 7.2.2. COMPTE D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 741,3</b>	<b>3 584,4</b>
Charges de personnel	- 2 257,3	- 2 185,6
Achats et charges externes	- 1 118,0	- 1 087,9
Impôts et taxes	- 37,2	- 32,4
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	- 44,1	- 58,4
Autres produits et charges opérationnels courants	16,5	25,3
<b>Résultat opérationnel d'activité</b>	<b>301,1</b>	<b>245,5</b>
en % du CA	8,0 %	6,8 %
Charges liées aux stock-options et assimilés	- 12,1	- 1,2
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés	- 21,1	- 19,4
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>267,8</b>	<b>225,0</b>
en % du CA	7,2 %	6,3 %
Autres produits et charges opérationnels	- 27,6	- 72,4
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>240,2</b>	<b>152,6</b>
en % du CA	6,4 %	4,3 %
Coût de l'endettement financier net	- 6,7	- 8,1
Autres produits et charges financiers	- 7,6	- 14,9
Charge d'impôt	- 80,9	- 47,2
Résultat net des entreprises associées	10,8	7,2
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
Résultat net des activités cédées	-	-
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
en % du CA	4,2 %	2,5 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	5,4	5,2
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>150,4</b>	<b>84,4</b>
en % du CA	4,0 %	2,4 %
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)</b>		
Résultat de base par action	7,50	4,27
Résultat dilué par action	7,49	4,26

**Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires évolue de 3 584,4 M€ en 2015 à 3 741,3 M€ en 2016, soit une croissance totale de 4,4 %. Cette évolution représente 156,9 M€ et s'analyse de la manière suivante :

- p l'effet devise est négatif à concurrence de (-) 130,3 M€ et ce, principalement à cause de la Livre Sterling ;
- p l'effet périmètre est de 103,9 M€ ;
- p la croissance organique est de 183,3 M€, soit 5,2 %.

**Charges incluses dans le résultat opérationnel d'activité**

La réduction des frais de personnel de 0,7 point par rapport au chiffre d'affaires entre les exercices 2015 et 2016 traduit l'amélioration globale des performances opérationnelles du Groupe Sopra Steria.

Le taux d'intercontrats (nombre de jours entre deux contrats hors formation, maladie, congés, avant-vente sur le nombre total de jours productibles) est de 3,9 % sur les douze mois de l'année 2016. Ce taux d'intercontrats était de 4,1 % pour l'année 2015.

Les achats et charges externes passent de 30,4 % à 29,9 % du chiffre d'affaires. Elles restent maîtrisées sur l'ensemble des directions et pays.

Les dotations aux amortissements, provisions et dépréciations s'établissent à 44,1 M€ en 2016, contre 58,4 M€ en 2015, soit une diminution de 14,3 M€. Cette diminution s'explique par une réduction des charges d'amortissements de 2,0 M€ (principalement dû à des variations de change), par la moindre dotation aux provisions des actifs circulants entre 2016 et 2015 (soit 4,0 M€) et par des reprises de provisions pour 8,0 M€, dont 4,0 M€ d'effets de change.

**Résultat opérationnel d'activité**

Le Résultat opérationnel d'activité est de 8,0 % du chiffre d'affaires, soit 301,1 M€, à comparer à 6,8 % et 245,5 M€ pour l'exercice 2015.

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Examen de la situation du Groupe et des résultats

### Résultat opérationnel courant

Le Résultat opérationnel courant est de 267,8 M€ après prise en compte des charges liées aux stock-options et actions gratuites ainsi qu'à l'amortissement des actifs incorporels affectés.

- Les charges liées aux plans d'actions gratuites et aux plans de stock-options existants représentent (-) 12,1 M€, contre (-) 1,2 M€ pour l'année 2015 :
  - un plan d'actionnariat salarié a été mis en place par le Groupe Sopra Steria au 1<sup>er</sup> semestre 2016 portant sur 193 000 titres dont 96 500 achetés par les salariés et 96 500 apportés aux salariés par le Groupe. Le coût de ce plan reprend les charges liées à l'application d'IFRS 2, les charges sociales en France et les coûts de mise en œuvre de ce plan (honoraires d'avocats), soit un total de 10,0 M€,
  - un plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été mis en place en juin 2016. 88 500 actions ont été attribuées à des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux. Le nombre d'actions livrées dépendra de l'atteinte de conditions de performance en 2016, 2017 et 2018. Une charge globale de 1,6 M€ a été enregistrée au titre de l'année 2016 ;
- Les amortissements des actifs incorporels représentent (-) 21,1 M€ en 2016, contre (-) 19,4 M€ pour l'année précédente. L'augmentation résulte principalement de l'acquisition de Cassiopae, soit une charge additionnelle de 2,6 M€.

### Résultat opérationnel

Les autres produits et charges opérationnels étaient une charge de 72,4 M€ en 2015 et ce principalement en France, soit 46,7 M€, compte tenu des réorganisations réalisées suite au rapprochement Sopra Steria. Les montants enregistrés en 2016 sont de 27,6 M€, soit une réduction de 44,8 M€, et ce principalement en France.

### Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (-) 6,7 M€ pour l'année 2016, contre (-) 8,1 M€ en 2015. À noter que le Résultat financier intègre les produits d'intérêts pour 9,6 M€ en 2016.

Ceci concerne essentiellement la trésorerie disponible en Inde qui représente 114,1 M€ à fin décembre 2016.

Les autres produits et charges financiers s'élèvent à (-) 7,6 M€ contre (-) 14,9 M€ en 2015. Ceux-ci enregistrent principalement trois catégories d'opérations :

- des charges et produits d'actualisation (indemnités de départ en retraite, participation des salariés, dettes sur compléments de prix) ;
- la variation de valeur d'instruments de couverture de taux ;
- des gains et pertes de change.

### Charge d'impôt

La charge d'impôt représente (-) 80,9 M€ pour l'année 2016, contre (-) 47,2 M€ au cours de l'exercice 2015. Ceci représente un taux effectif de 35,8 % en 2016 contre 36,4 % en 2015. Le détail de ces charges est développé dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence

Le résultat de l'année 2016 enregistre essentiellement la quote-part du résultat d'Axway pour la période (32,89 % de 31,5 M€), soit 10,4 M€.

### Résultat net

Le résultat net part du Groupe s'élève à 150,4 M€, soit 4,0 % du chiffre d'affaires, contre 84,4 M€, soit 2,4 % du chiffre d'affaires pour l'année 2015.

### Résultat par action

Le résultat net par action de base a été de 7,50 €, intégrant un nombre moyen pondéré d'actions de 20,04 millions sur l'exercice. Le bénéfice par action de base 2015 (4,27 €) intégrait un nombre moyen pondéré d'actions de 19,8 millions. Le résultat dilué par action est de 7,49 €, contre 4,26 € en 2015.



## 7.2.3. BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE

<b>Actif</b> (en millions d'euros)	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Écarts d'acquisition	1 557,0	1 586,9
Immobilisations incorporelles	199,6	214,0
Immobilisations corporelles	120,7	118,5
Titres de participation mis en équivalence	202,3	154,4
Autres actifs financiers non courants	22,8	77,7
Engagements de retraite et assimilés	4,1	7,9
Impôts différés actifs	144,8	142,7
<b>Actif non courant</b>	<b>2 251,3</b>	<b>2 302,1</b>
Clients et comptes rattachés	1 132,7	1 099,8
Autres actifs courants	231,1	191,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	265,4	222,7
<b>Actif courant</b>	<b>1 629,3</b>	<b>1 514,0</b>
Actifs destinés à la vente	4,4	5,1
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>3 884,9</b>	<b>3 821,3</b>

<b>Capitaux propres et passif</b> (en millions d'euros)	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Capital	20,5	20,4
Primes	530,5	528,3
Réserves consolidées et autre réserves	369,1	561,3
Résultat de l'exercice	150,4	84,4
<b>Capitaux propres – part du Groupe</b>	<b>1 070,6</b>	<b>1 194,4</b>
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>	<b>32,5</b>	<b>38,7</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 103,1</b>	<b>1 233,1</b>
Emprunts et dettes financières – part non courante	402,6	437,8
Impôts différés passifs	15,9	15,8
Engagements de retraite et assimilés	468,6	317,3
Provisions non courantes	49,7	38,6
Autres dettes non courantes	86,4	86,4
<b>Passif non courant</b>	<b>1 023,3</b>	<b>895,9</b>
Emprunts et dettes financières – part courante	368,8	315,7
Provisions courantes	66,7	88,2
Fournisseurs et comptes rattachés	285,9	257,5
Autres dettes courantes	1 037,1	1 030,9
<b>Passif courant</b>	<b>1 758,5</b>	<b>1 692,2</b>
Passifs destinés à la vente	0,1	0,1
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 781,8</b>	<b>2 588,2</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>3 884,9</b>	<b>3 821,3</b>

L'évolution des écarts d'acquisition s'explique essentiellement par les nouveaux écarts générés par les acquisitions du groupe Cassiopae et de la société LASCE, et par la fluctuation des écarts de conversion, notamment sur le secteur du Royaume-Uni suite à la variation de la GBP.

Les titres mis en équivalence augmentent de 47,9 M€. Ils représentent essentiellement la quote-part de détention de la société Axway, soit 32,89 % au 31 décembre 2016, et 35,41 % des droits de vote. Sopra Steria Group a acquis le 31 mai 2016 la participation détenue par GENINFO (Groupe Société Générale) dans Axway, soit 1 793 625 titres (8,62 % du capital). Cette transaction

a été réalisée sous la forme d'une cession d'un bloc de gré à gré au prix 21,50 € par action, soit un montant total de 38,6 M€.

Les capitaux propres diminuent de 1 233,1 M€ à fin 2015 à 1 103,1 M€ à fin décembre 2016. Ils sont impactés négativement par les écarts de conversion, soit 94,2 M€ et l'augmentation des provisions pour retraites et engagements assimilés.

Les provisions pour retraite et engagements assimilés évoluent de 309,4 M€, à fin décembre 2015, à 464,5 M€ à fin décembre 2016. L'écart par rapport à 2015 est principalement lié à l'actualisation du déficit des fonds de pension britanniques. Le principal facteur explicatif est la baisse des taux d'intérêts long terme au Royaume-Uni.

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Examen de la situation du Groupe et des résultats

Au 31 décembre 2016, la situation financière de Sopra Steria est solide tant du point de vue de ses ratios financiers que de sa liquidité.

Le flux net de trésorerie disponible s'est fortement amélioré par rapport à 2015 (150,6 M€ contre 49,3 M€).

La dette financière nette est de 506,0 M€ à fin 2016, en baisse de 24,8 M€ par rapport à fin 2015 et représentant 1,47 fois l'EBITDA (covenant bancaire fixé à 3 fois maximum).

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de 1,5 Md€ de financements dont 1,1 Md€ étaient disponibles <sup>(1)</sup>. Les lignes bancaires ont été renégociées au 7 juillet 2016 pour une durée de 5 ans (avec extension possible à 2022 et 2023).

À fin décembre 2016, les covenants bancaires restent largement en deçà des limites fixées.

### Notations de la Société par les agences de notation financière

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

## 7.3. Investissements de l'année

### 7.3.1. ACQUISITIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'ANNÉE 2016

Le Groupe Sopra Steria a procédé à cinq acquisitions au cours de l'exercice 2016. Deux acquisitions ont été réalisées dans le secteur des Autres Solutions pour la division Immobilier (EchoSystems et Active 3D), Cassiopae complète le portefeuille produit de Sopra Banking Software et deux acquisitions ont été réalisées dans le consulting (LASCE Associates et Solid Group).

#### a. Cassiopae

Sopra Banking Software a finalisé le 28 avril 2016 l'acquisition de 75 % du capital de KSEOP, société mère du groupe **Cassiopae**, leader dans l'édition de solutions de gestion des financements spécialisés et de l'immobilier. Présent dans 40 pays, Cassiopae a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 48,9 M€ et compte plus de 300 clients.

Fin janvier 2017, Sopra Banking Software a fait l'acquisition des 25 % du capital de KSEOP encore détenus par les actionnaires historiques de l'entreprise.

#### b. Autres acquisitions

■ **EchoSystems** : fin février 2016, Sopra Steria Group a fait l'acquisition du fonds de commerce **EchoSystems**. Cette activité est intégrée au secteur Immobilier de Sopra Steria Group. En 2015, l'activité EchoSystems a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1 M€ ;

■ **LASCE Associates** : début juillet 2016, Sopra Steria Group a finalisé l'acquisition de **LASCE Associates**, société de conseil spécialisée dans l'excellence des opérations industrielles et logistiques. Cette activité renforce les capacités du Groupe à intervenir en conseil au cœur du métier de ses clients stratégiques. De surcroît, elle permet des synergies avec CIMPA pour renforcer le continuum de services sur les opérations industrielles des grands clients du Groupe. Les effectifs de LASCE Associates sont de 65 personnes. Pour la période de juin 2015 à juin 2016, LASCE Associates a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 9M€ et un résultat d'exploitation de 1,3 M€ ;

■ **Active 3D** : début juillet 2016, Sopra Steria a finalisé l'acquisition de la société **Active 3D**, un éditeur de progiciels pour la gestion énergétique du patrimoine immobilier (entretien, maintenance) avec pour cœur de savoir-faire la maîtrise de la maquette numérique ou *Building Information Model* (BIM). Cette activité représente un chiffre d'affaires annuel d'environ 2 M€ ;

■ **Solid Group** : Sopra Steria AS (Norvège) a fait l'acquisition en octobre d'une activité de *Consulting* SAP. Cette activité représente 15 personnes et un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 M€.

### 7.3.2. ACQUISITION DE 8,62 % DU CAPITAL D'AXWAY

Fin mai 2016, Sopra Steria a acquis la participation détenue par GENINFO dans Axway, soit 1 793 625 titres, représentant 8,62 % du capital. À l'issue de la transaction, la participation de Sopra Steria au capital d'Axway a été portée à 33,52 %. Compte tenu des levées d'option opérées en 2016 chez Axway, au 31 décembre ce taux de participation est ramené à 32,89 %.

Les actions ont été achetées à un prix unitaire de 21,50 €, soit un coût global de la transaction de 38,6 M€.

### 7.3.3. ÉQUIPEMENTS

36,8 M€ ont été investis en 2016 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 39,8 M€ en 2015.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 0,3 M€ ;
- agencements et mobiliers : 15,5 M€ ;
- équipements informatiques : 21,0 M€.

(1) À encours de billets de trésorerie (302,7 M€ au 31/12/2016) et découverts constants.

## 8. Comptes annuels 2016 de la société Sopra Steria Group SA

Sopra Steria Group SA héberge l'ensemble des activités françaises de conseil, d'intégration de systèmes et d'édition de solutions en immobilier, ainsi que tous les services centraux du Groupe (Direction générale, supports opérationnels, structures fonctionnelles). Elle dispose de filiales pour l'intégration de systèmes et de solutions en Europe, des filiales d'édition de progiciels bancaires Sopra Banking Software, de gestion des Ressources Humaines Sopra HR Software,

la filiale d'infrastructure Sopra Steria Infrastructure & Security Services et détient une participation de 32,89 % dans Axway Software éditeur mondial de logiciels, leader du marché de la gouvernance des flux de données.

Les comptes sont détaillés dans le chapitre 5 de ce document de référence (pages 213 à 243).

### 8.1. Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Chiffre d'affaires net	1 393 280	1 289 104
Autres produits d'exploitation	38 506	57 966
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 431 786</b>	<b>1 347 070</b>
Achats consommés	443 390	376 122
Charges de personnel	839 900	839 901
Autres charges d'exploitation	797	750
Impôts et taxes	37 311	33 747
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	21 037	26 391
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1 342 435</b>	<b>1 276 911</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>89 351</b>	<b>70 159</b>
Charges et produits financiers	38 862	- 6 270
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>128 213</b>	<b>63 889</b>
Charges et produits exceptionnels	19 743	- 33 263
Participation et intéressement des salariés	- 9 302	- 5 554
Impôts sur les résultats	3 368	8 286
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>142 022</b>	<b>33 358</b>

Le chiffre d'affaires s'élève à 1 393,3 M€ en 2016, contre 1 289,1 M€ en 2015.

Le résultat d'exploitation s'établit à 89,4 M€ en 2016, contre 70,2 M€ en 2015.

Le résultat financier s'établit à 38,9 M€ en 2016, contre (-) 6,3 M€ en 2015.

Le résultat courant avant impôt s'établit à 128,2 M€ en 2016, contre 63,9 M€ en 2015.

Le résultat exceptionnel s'établit à 19,7 M€ en 2016, contre (-) 33,3 M€ en 2015.

La participation et l'intéressement des salariés passent de (-) 5,6 M€ en 2015 à (-) 9,3 M€ en 2016 et l'impôt sur les résultats de 8,3 M€ en 2015 à 3,4 M€ en 2016.

Le résultat net passe de 33,4 M€ en 2015 à 142,0 M€ en 2016.

La Recherche et Développement lié aux activités « Solutions » ont représenté un investissement de 17,1 M€ principalement sur les activités immobilier. Ces frais sont entièrement passés en charges dans les comptes.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 du Code général des impôts, les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge une somme de 427 385 €, correspondant à des dépenses non déductibles fiscalement.

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Comptes annuels 2016 de la société Sopra Steria Group SA

## 8.2. Bilan

<b>Actif</b> (en milliers d'euros)	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Immobilisations incorporelles	105 086	576 588
Immobilisations corporelles	48 857	47 708
Immobilisations financières	1 790 154	1 278 215
<b>Actif immobilisé</b>	<b>1 944 097</b>	<b>1 902 511</b>
Stocks et encours	33	8
Clients et comptes rattachés	425 973	399 183
Autres créances et comptes de régularisation	190 965	157 840
Disponibilités	107 716	36 061
<b>Actif circulant</b>	<b>724 687</b>	<b>593 092</b>
Frais d'émission d'emprunt	622	889
Écart de conversion actif	7 173	179
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 676 579</b>	<b>2 496 671</b>

<b>Passif</b> (en milliers d'euros)	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Capital	20 532	20 447
Primes	531 381	528 315
Réserves	162 856	164 070
Résultat	142 022	33 358
<b>Capitaux propres</b>	<b>856 791</b>	<b>746 190</b>
<b>Provisions</b>	<b>105 676</b>	<b>89 387</b>
Emprunts et dettes financières	961 732	970 364
Fournisseurs et comptes rattachés	119 303	91 259
Dettes fiscales et sociales	315 451	329 348
Autres dettes et comptes de régularisation	309 343	259 000
<b>Dettes</b>	<b>1 705 829</b>	<b>1 649 971</b>
Écart de conversion passif	8 283	11 123
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 676 579</b>	<b>2 496 671</b>

Les capitaux propres évoluent de 746,2 M€ à fin 2015 à 856,8 M€ à fin 2016.

Pour tenir compte du règlement ANC 2015-06 sur les traitements des fonds commerciaux et des mali de fusion, l'entreprise a

comptabilisé un virement de 481,5 k€ des « Immobilisations incorporelles » aux « Autres immobilisations financières ». Cette allocation n'a eu aucun impact sur les tests de dépréciation des participations financières concernées.

Selon les dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le poste des dettes fournisseurs se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	<b>Montant encours total</b>	<b>Montant non échu</b>	<b>Montant échu de moins de 60 jours</b>	<b>Montant échu de plus de 60 jours</b>
Au 31 décembre 2015	91 259	89 378	400	1 481
Au 31 décembre 2016	119 303	118 618	0	685

Sopra Steria applique le délai de règlement légal à l'égard des factures des fournisseurs : maximum soixante jours à partir de la date d'émission de la facture.

L'actif immobilisé s'élève à 1 944,1 en 2016 contre 1 902,5 M€ en 2015. Il comprend des immobilisations financières pour 1 790,2 M€

en 2016 contre 1 278,2 M€ en 2015, des immobilisations incorporelles pour 105,1 M€ en 2016, contre 576,6 M€ en 2015, et des immobilisations corporelles pour 48,9 M€, contre 47,7 M€ en 2015.

## 8.3. Identité des détenteurs du capital

La répartition du capital de Sopra Steria Group est indiquée dans le chapitre 6 de ce document de référence section 2 « Répartition du capital (page 247) ».

# 9. Stratégie et objectifs

## 9.1. Un positionnement fort et original en Europe

Sopra Steria a l'ambition d'être un leader de la transformation digitale en Europe : offreur global, à forte valeur ajoutée, permettant à ses clients de faire le meilleur usage du numérique pour innover, transformer leurs opérations et optimiser leur performance. L'objectif du Groupe est d'être le partenaire de référence des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques des principaux pays où le Groupe est présent.

Sopra Steria se démarquera plus nettement de ses concurrents en continuant de renforcer ses deux facteurs clés de différenciation :

- des Solutions pour les métiers qui, alliées à sa palette complète de services, lui confèrent une offre unique dans la profession ;
- une forte proximité avec ses clients, fondée sur son ancrage dans les territoires où il est présent et sur sa capacité à intervenir au plus près des besoins du cœur de métier de ses clients, sans être normatif comme certains grands acteurs mondiaux.

## 9.2. Priorités d'actions

### 9.2.1. L'ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Dans le *software*, l'ambition et le dynamisme de Sopra Steria, désormais classé 2<sup>e</sup> au palmarès des éditeurs de logiciels français <sup>(1)</sup>, sont confirmés. Le Groupe réaffirme l'objectif de porter à moyen terme la part de ses activités d'édition et d'intégration de solutions à 20 % de son chiffre d'affaires. Combinant croissance organique et croissance externe, les efforts seront poursuivis sur l'enrichissement des offres, en particulier pour ouvrir largement celles-ci au monde du Digital, le développement des services opérés et l'expansion géographique (pouvant aller au-delà des frontières de l'Europe). La priorité est mise sur le développement de Sopra Banking Software. Le Groupe continuera aussi de renforcer son leadership dans les domaines des Ressources Humaines et de l'Immobilier, et restera attentif à de nouvelles opportunités sectorielles.

### 9.2.2. LE RENFORCEMENT DE L'APPROCHE VERTICALE

#### Un développement focalisé

Pour servir le positionnement qu'il a choisi, le Groupe poursuit dans toutes ses implantations sa politique de concentration sur certains verticaux et grands comptes ciblés. Le développement repose ainsi sur huit verticaux prioritaires représentant près de 90 % du chiffre d'affaires : Banque, Secteur Public, *Aerospace* - Défense & Sécurité, Énergie & *Utilities*, Télécoms & Médias, Transport, Assurance et Distribution.

Pour chacun de ces verticaux, le Groupe cible un nombre réduit de grands comptes (au total, moins de 100 à l'échelle du Groupe) et différents domaines-métier dans lesquels, grâce au déploiement d'offres *end-to-end* à forte valeur ajoutée, il vise un positionnement de leader.

#### Des offres *end-to-end* <sup>(2)</sup>

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

### 9.2.3. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ DE CONSEIL DANS L'ENSEMBLE DU GROUPE

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions-métier de ses clients, le Groupe s'organise pour accélérer son développement dans le métier du conseil et se fixe l'ambition de porter à moyen terme la part de ses activités dans ce métier à 15 % de son chiffre d'affaires. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil, axées prioritairement sur le Digital, selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe.

(1) Source Truffle 100, avril 2016.

(2) De bout-en-bout.

#### 9.2.4. L'ACCÉLÉRATION DANS LE DIGITAL

Sopra Steria a déjà à son actif de nombreux projets réalisés dans le domaine du Digital. Son expérience lui a ainsi permis de mettre au point une approche de *end-to-end* <sup>(1)</sup> de la transformation digitale des entreprises et des administrations, fondée sur un ensemble de *best-practices*.

Le Groupe poursuit sa propre mutation digitale pour renforcer son leadership dans ce domaine.

##### Les offres

Le Groupe a engagé une évolution rapide de ses offres de solutions pour y intégrer les avancées du Digital dans plusieurs domaines clés : le parcours client/utilisateur, les plates-formes de services, les *Analytics*, les *Chatbots* etc.

La mutation de chacune de ses grandes offres de services (Conseil, Intégration de Systèmes, *Application Management*, *Infrastructure Management*, *Business Process Services*) est également bien engagée. L'objectif est triple : mettre l'immense potentiel des nouvelles technologies au profit de tous ses clients, déployer le plus largement possible les nouveaux « modes de faire » issus du Digital et tirer le meilleur parti des *Smart Machines* pour accroître la productivité et la qualité de ses services.

##### Les opérations

Des accélérateurs sont mis en place au plus près des opérations. Un *Digital Transformation Office* œuvre ainsi au sein de chacune des entités du Groupe pour y faciliter l'émergence d'initiatives digitales et en animer le foisonnement interne. Des champions du digital sont également nommés, par vertical prioritaire et par domaine technologique clé, pour accroître la capacité des équipes à répondre aux enjeux métiers de leurs clients en faisant le meilleur usage possible des technologies émergentes (*Digital Interaction*, *Smart Machines*, *Data Science*, *IOT & Automation*...).

##### L'écosystème de partenaires et les plates-formes de services

Un effort particulier est engagé pour nouer des partenariats ciblés avec les acteurs les plus en pointe de l'écosystème numérique (start-up et acteurs de niche, établissements d'enseignement supérieur et laboratoires de recherches, grands éditeurs et GAFA...). C'est dans ce cadre qu'un partenariat stratégique est établi entre Sopra Steria et Axway avec comme priorité la collaboration dans le domaine des plates-formes de services digitales.

##### L'innovation

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

#### 9.2.5. LA POURSUITE D'UNE POLITIQUE ACTIVE DE CROISSANCE EXTERNE

Le Groupe va continuer de participer activement à la consolidation du marché, d'une façon ciblée. L'approche privilégiera trois domaines : les solutions (en priorité les solutions bancaires), le Conseil et le renforcement de ses positions dans certaines géographies (en priorité au Royaume-Uni).

### 9.3. Évolutions récentes

#### 9.3.1. FINALISATION DU RAPPROCHEMENT AVEC CASSIOPAE

En janvier 2017, Sopra Steria a porté à 100 %, au travers de sa filiale Sopra Banking Software, sa participation au capital de KSEOP, société *holding* du groupe Cassiopae.

#### 9.3.2. MISE EN PLACE D'UN PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Dans un communiqué du 14 mars 2017, Sopra Steria Group a annoncé la mise en place d'une offre de cession d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne salariale, dénommée « *We Share 2017* » (l'« Offre »).

L'Offre est proposée aux salariés du Groupe en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Suède et Suisse éligibles et adhérents au plan d'épargne Groupe (PEG) et au plan d'épargne Groupe international de Sopra Steria (PEGI).

Sopra Steria souhaite avec cette opération continuer à associer plus étroitement ses salariés au développement et à la performance du Groupe.

L'Offre d'actions Sopra Steria aux salariés du Groupe est réalisée par une cession d'actions existantes autodétenues et/ou préalablement rachetées par Sopra Steria dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juin 2016 en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce. Elle sera réalisée dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le Conseil d'administration a décidé le 19 janvier 2017 la mise en œuvre de cette Offre et a délégué au Directeur général les pouvoirs nécessaires à sa mise en œuvre. Conformément à la décision du Conseil d'administration, l'Offre portera sur un nombre maximum de 220 000 actions de la Société, correspondant à 110 000 actions acquises par les salariés et 110 000 actions gratuites attribuées au titre de l'abondement.

Le Directeur général, sur délégation du Conseil d'administration a arrêté les dates de la période d'Offre et le prix d'acquisition le 29 mars 2017.

(1) *De bout-en-bout.*

Le prix d'acquisition correspondant à la moyenne des cours moyens pondérés de l'action Sopra Steria sur le marché Euronext Paris durant les vingt (20) séances de Bourse, précédant la date de la décision du Directeur général a été fixé à 128,08 €.

La Période d'Offre a été ouverte du 30 mars 2017 (inclus) au 11 avril 2017 (inclus).

Le Règlement-livraison de l'Offre interviendra le 11 mai 2017.

Cette opération a été agréée par l'Autorité des marchés financiers le 31 janvier 2017 (Agrément n° FCE20170016).

## 9.4. Perspectives 2017

En 2017, l'effet calendaire sera négatif de 2 à 3 jours dans plusieurs pays européens.

Le Groupe se fixe pour objectifs sur l'exercice 2017 :

- une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 2 % et 3 % ;
- un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 8,5 % ;
- un flux de trésorerie disponible supérieur à 150 M€.

## 10. Facteurs de risques

### Introduction

L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des risques présentés ci-dessous n'est pas exhaustive et que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date d'établissement du présent document de référence, susceptible d'avoir un effet défavorable sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou le cours de l'action du Groupe, pourraient exister.

Le présent document contient des estimations auxquelles sont associés des risques et des incertitudes concernant la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur. Le Groupe rappelle que, de manière générale, les signatures des contrats de licence, qui représentent souvent des investissements pour les clients, sont plus importantes au deuxième semestre et, de ce fait, peuvent provoquer des effets plus ou moins favorables sur la performance de fin d'année.

Indépendamment du risque stratégique de positionnement concurrentiel et de perte de pertinence du *business model*, la Direction générale a considéré, dans le cadre de l'analyse des risques du Groupe, que sur le plan opérationnel, les risques relatifs aux Ressources Humaines, à la réalisation des projets et à la production, aux relations commerciales avec les grands clients, et à la réputation constituent les principaux risques liés à l'activité du Groupe.

### 10.1. Principaux facteurs de risques liés à l'activité

#### 10.1.1. RISQUES RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES

Dans une activité de services, confrontée à la rareté de certaines compétences et aux nouveaux besoins des clients, les risques liés aux Ressources Humaines occupent naturellement une place importante. La performance du processus de recrutement, de la gestion des carrières et des compétences, la permanence des rôles clés, le partage de la culture et des valeurs du Groupe constituent de façon constante des enjeux essentiels.

Parmi les principaux aspects de la gestion des Ressources Humaines, l'utilisation optimale, la connaissance fine des ressources déjà présentes dans le Groupe (leurs compétences, leurs aptitudes, leur potentiel) apparaît comme un point particulièrement important et ce d'autant plus que la taille des différentes entités opérationnelles est en augmentation.

Les principaux risques en matière de Ressources Humaines sont également liés au recrutement, à l'implication des salariés, à la compétence des collaborateurs et à leur adéquation avec les besoins des clients, à la gestion prévisionnelle des ressources, à la rétention des personnes clés et à leur remplacement, à l'attrition, au respect des contraintes en matière de droit social et de la législation du travail mais aussi à la maîtrise des relations sociales dans un environnement complexe. Compte tenu de



l'évolution en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle, la formation, l'adaptation des collaborateurs aux nouveaux métiers et aux futurs besoins des clients nécessitent un point d'attention particulier notamment afin de permettre une adaptation rapide des organisations. Le management, les managers de proximité, la Direction des Ressources Humaines avec les Responsables RH de division jouent un rôle essentiel dans la maîtrise de ces risques. Depuis 2016, un programme de formation, permettant le partage des valeurs et des fondamentaux du métier, a été déployé ou est en cours de déploiement au sein des différentes entités du Groupe, en commençant par les entités françaises.

La section 3 « Responsabilité sociale » de la partie 3 « Rapport Responsabilité d'Entreprise » présente de façon globale la politique en matière de Ressources Humaines (pages 94 à 113).

### 10.1.2. RISQUES RELATIFS À L'EXÉCUTION DES PROJETS ET À LA PRODUCTION

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

La maîtrise de ces risques nécessite une parfaite connaissance d'environnements techniques et fonctionnels nombreux et en perpétuelle évolution, la mise en œuvre d'un dispositif de validation préalable sur les plans technique, juridique et financier, une méthodologie éprouvée de conduite des projets permettant l'intervention de plates-formes de production *nearshore* et

*offshore*, et enfin un système de surveillance et de contrôle sur les plans technique et comptable.

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.

Les contrats au forfait, à la différence des prestations en délégation de compétence, se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai : il peut s'agir de « projets au forfait » tels que l'intégration de système et ou développement de logiciel mais également de « services au forfait » tels que des contrats de maintenance, de tierce maintenance applicative, de gestion d'infrastructures, de *Business Process Services* (BPS). Les contrats de services au forfait sont souvent des contrats pluriannuels gérés et suivis de manière récurrente.

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

La répartition du chiffre d'affaires selon la nature des contrats est résumée dans le tableau suivant :

(% de l'activité)	2016	2015
Licences	2,2 %	1,9 %
Projets au forfait	17,1 %	17,5 %
Services au forfait	48,1 %	51,2 %
Délégation de compétence	32,6 %	29,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

La hausse du pourcentage de « délégation de compétence » s'explique principalement par des effets de périmètre en 2016.

Les organisations, l'ensemble des processus de revues des offres, en conformité avec le Système Qualité, ainsi que les revues par la Direction Juridique, permettent d'appréhender et d'encadrer en amont des contrats de tels risques. La Direction industrielle joue également un rôle clef dans ces revues.

#### Risques liés à la sécurité de l'information et à la continuité de services

Concernant la production, il est noté l'importance croissante de l'enjeu lié à la fiabilité des infrastructures informatiques et de communication. Compte tenu de son modèle industriel intégrant des activités de production distantes du lieu de commercialisation (centres de services partagés nationaux ou globaux dans des pays *Nearshore* et *Offshore*), le Groupe est potentiellement dépendant du bon fonctionnement de ses centres de production (centres *offshore*) distants ainsi que des réseaux de télécommunications.

Il convient de préciser qu'une part importante des activités de production du Groupe est effectuée en Inde. L'Inde reste un pays présentant différentes caractéristiques pouvant constituer

des facteurs de risques (perturbations politiques, économiques, sociales, inflation salariale, catastrophes naturelles, pandémies). Si le Groupe dispose en Inde de quatre centres de production, ces sites sont fortement éloignés les uns des autres et répartis dans trois régions distinctes, caractéristique permettant de sensiblement réduire les conséquences liées à la survenance de certains incidents ou risques existants dans une région spécifique. Par ailleurs, le fait d'utiliser un plus grand nombre de centres de production et d'avoir une mixité des services entre *On*, *Near* et *Offshore* permet de disposer de solutions de secours.

Par ailleurs, les sujets liés à la sécurité, à la protection des données clients, sont des sujets clefs pour le Groupe pouvant engendrer, en cas de défaillance (perte de données, traitement des données sensibles...), différents risques et plus particulièrement des risques de réputation et d'image pour le Groupe.

L'ensemble de l'organisation concernant la sécurité des systèmes d'information au sein de la Direction industrielle a été renforcée. Cette organisation répond à la nécessité d'associer plus largement

l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise à l'analyse des risques liés aux Systèmes d'Information et à la définition des plans d'actions dans un contexte d'interdépendance croissante entre entités et sites de production *On* et *Offshore*. Conscient des enjeux liés à la sécurité de l'information, le Groupe utilise notamment les compétences développées dans son propre centre d'expertise de cybersécurité afin de mettre en œuvre, dans une approche évolutive, les solutions les mieux adaptées à ses besoins.

#### Risque de dépendance vis-à-vis des fournisseurs

Tant les projets d'intégration que les contrats d'Infogérance et de *Business Process Services* (BPS) 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...), créant une certaine dépendance de Sopra Steria Group vis-à-vis de quelques fournisseurs. Le monde de l'informatique se caractérise néanmoins 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 bien que le Groupe entretienne des relations commerciales avec la plupart des grands fournisseurs, certains projets pourraient être affectés par un risque résiduel de défaillance éventuelle de ses fournisseurs.

#### 10.1.3. RISQUES LIÉS AUX RELATIONS COMMERCIALES AVEC LES GRANDS CLIENTS

L'efficacité commerciale dépend de la capacité à mobiliser l'ensemble de la connaissance client. Il y a un véritable enjeu dans la maîtrise de cette connaissance qui permet de comprendre et de répondre au mieux aux besoins du client mais aussi de gérer les risques de perte d'un client ou d'un marché majeur. L'approche commerciale des grands comptes est coordonnée par un dispositif impliquant les membres du Comité Exécutif dans le cadre de grands programmes commerciaux.

En 2016, le premier client représentait 6,7 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 21,4 % et les 10 premiers 32,2 %.

En 2015, le premier client représentait 7 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 18,4 % et les 10 premiers 28,05 %.

Parmi les principaux clients figurent :

- pour la France : Airbus Group, EDF, Société Générale, Orange, Crédit Agricole, SNCF et BNP Paribas ;
- pour le Royaume-Uni : *Ministry of Justice, Home Office, Ministry of Defence, et National Health Service.*

#### 10.1.4. 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 traitement et hébergements des données, de transformation et d'exécution sur des sujets visibles et sensibles, d'éventuelles difficultés dans la gestion de ces projets pourraient affecter la réputation du Groupe. L'organisation relative à la gestion des Risques mise en place au sein du Groupe tels que décrites dans la section 11 ci-après (pages 42 et suivantes) permet de limiter en amont la survenance de tels risques et d'anticiper leur gestion.

#### 10.1.5. RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Compte tenu de son activité exclusive dans le domaine des services informatiques, activité essentiellement immatérielle, l'impact sur l'environnement est modeste. Toutefois, bien que jugé peu significatif de par son activité, le Groupe s'efforce néanmoins d'en limiter les effets. (voir chapitre 3, section 4 du présent document, pages 113 et suivantes).

### 10.2. Risques relatifs à l'environnement des affaires

Sopra Steria Group intervient dans différents pays. Même si le Groupe opère dans des pays dits « stables », le Groupe pourrait être exposé à des risques politiques et économiques. Par ailleurs, en sus des risques géopolitiques, dans un contexte économique difficile ou politique nouveau, certains états peuvent être tentés de mettre en place de nouvelles réglementations, impositions, taxes. Un suivi particulier de l'évolution des législations et réglementations dans les pays présentés à risques est mis en place.

### 10.3. Risques financiers

Au sein de la Direction Financière du Groupe, la Direction des Financements et de la Trésorerie propose et veille à l'application des règles concernant la gestion des risques de liquidité, des risques de marché (change, taux d'intérêt et actions) ainsi que des risques de contrepartie associés. Ces risques font l'objet d'une gestion centralisée au niveau de la société mère Sopra Steria Group et les stratégies de financement, de placement, d'identification et de couverture des risques font l'objet de revues régulières par la Direction Financière du Groupe.

La politique du groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les facteurs de risques financiers sont détaillés dans les notes 11.5 et suivantes des comptes consolidés dans le chapitre 4 du présent document (pages 193 à 201).

#### 10.3.1. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de 1,5 Md€ de financements. Les lignes bancaires ont été renégociées au 7 juillet 2016 pour une durée de 5 ans (avec extension possible à 2022 et 2023). Une présentation détaillée des lignes de crédit et de leur utilisation figure au chapitre 4, note 11.5.1 des Notes annexes aux états financiers consolidés (pages 193 à 196).

L'essentiel des financements du groupe est porté par la société mère, la mise en œuvre de la politique financière étant de ce fait largement centralisée.

### 10.3.2. RISQUE DE TAUX

Le risque de taux porte sur les dettes et placements financiers du Groupe et les conditions financières (part fixe/part variable).

Le Groupe pourrait être impacté en cas de variations défavorables des taux d'intérêt. L'impact concernerait les coûts de financement, la rémunération des placements et les flux financiers futurs du Groupe.

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe met en place des financements soit à taux fixe, soit à taux variable.

L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêts en couvrant une partie importante de la dette financière à taux variable. Le Groupe utilise à cet effet différents instruments dérivés disponibles sur le marché se limitant à des produits « vanille » (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.). Concernant les placements financiers, le Groupe privilégie la sécurité au rendement des placements en optant notamment pour des durées de placement inférieures à trois mois.

Voir sur ce point, la note 11.5.3 aux comptes consolidés du Groupe du chapitre 4 (pages 196 à 199).

### 10.3.3. RISQUE DE CHANGE

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change relatifs à ses activités. Le Groupe est exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte le Groupe lorsque des éléments du bilan (principalement la trésorerie, les créances commerciales, les dettes opérationnelles ou financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors à un risque potentiel de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements et actifs en monnaies étrangères de ses filiales lorsque ces derniers sont convertis en euros lors du processus de consolidation.

Les couvertures de tels risques sont effectuées sous contrôle de la Direction Financière du Groupe en utilisant les instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang, membres du *pool* bancaire.

Voir sur ce point, la note 11.5.4 des comptes consolidés du Groupe du chapitre 4 (pages 199 à 201).

### 10.3.4. RISQUE DE CONTREPARTIE BANCAIRE

Dans le cadre de ses placements financiers et de ses opérations de couverture de risque de marché (taux et change), le Groupe est exposé à un risque de contrepartie bancaire.

Toutes les couvertures de change et de taux d'intérêt sont effectuées auprès d'établissements bancaires de premier plan, faisant partie du *pool* bancaire et avec lesquels ont été signées des conventions d'opérations de marché.

Le Groupe privilégie des placements ayant une durée courte qui sont effectués auprès d'établissements bancaires faisant partie prioritairement du *pool* bancaire. Ces placements sont soumis à

l'approbation du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

Voir sur ce point la note 11.5.2 des comptes consolidés du Groupe du chapitre 4 (page 196).

### 10.3.5. RISQUE CLIENT

Une grande partie du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé avec des administrations et des entités gouvernementales européennes. Une part très marginale du chiffre d'affaires est faite avec des clients résidant hors de l'OCDE et une part prépondérante du chiffre d'affaires est réalisée, conformément à la stratégie commerciale du Groupe, avec des grands comptes.

Ces différents facteurs contribuent à réduire le profil de risque crédit du Groupe. Cette solvabilité tient compte à la fois des éléments purement internes au Groupe, mais aussi d'éléments contextuels comme sa localisation géographique, la situation économique globale et les perspectives d'évolution sectorielle.

Grâce à ces différentes mesures, le Groupe considère avoir mis en place un cadre réduisant sensiblement son risque de contrepartie dans le contexte économique actuel. Le Groupe reste néanmoins soumis à un risque résiduel qui pourrait, sous certaines conditions, éventuellement altérer sa performance.

### 10.3.6. RISQUES SUR ACTION

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participations en actions cotées en Bourse hormis les titres Axway Software mis en équivalence (voir sur ce point la note 9.1 des comptes consolidés du Groupe, du chapitre 4 page 184) et qui représentent au 31 décembre 2016 200 M€.

Ces investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Eu égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque actions significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

## 10.4. Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite (« fonds de pension »)

Sopra Steria Group offre à ses collaborateurs le bénéfice de régimes de retraite dans plusieurs pays. Ces régimes de retraite sont gérés par des fonds de pension associés ou directement par le Groupe. Il s'agit de régimes de retraite soit à prestations définies (le salarié se voit garantir un pourcentage de son salaire à titre de retraite), soit à contribution définie (la retraite est calculée en fonction du rendement du fonds au cours de la période de contribution).

Concernant les régimes de retraite à prestations définies, l'employeur est dans l'obligation de supporter l'éventuel écart (déficit) entre la valorisation des actifs du fonds et les engagements de retraites à servir.

Tant les actifs et les passifs sont impactés par toute évolution des taux d'intérêt long terme, l'espérance de vie et plus généralement toute évolution des marchés financiers ainsi que toute évolution des paramètres macroéconomiques.

Au Royaume Uni, (66,1 % des engagements de retraite du Groupe) les actifs sont gérés par les *trustees* des fonds et sont investis sur différentes classes d'actifs (y compris en actions) soumis aux risques de fluctuation des marchés financiers.

Il faut noter que depuis 2010, les régimes à prestations définies au Royaume-Uni ont été remplacés par des régimes à contributions définies même si ces régimes continuent de produire des effets au titre des droits acquis avant cette décision. Les plans à prestations définies sont maintenus par exception dans le cadre de quelques projets d'externalisation concernant le Secteur Public pour respecter la législation et les engagements pris avec les clients.

Par ailleurs, dans le cadre des négociations triennales, Sopra Steria Group a conclu un accord avec les *trustees* au Royaume-Uni en 2014 concernant les contributions futures additionnelles aux fonds de pensions britanniques avec l'objectif de combler les déficits sur une période de 4 à 13 ans suivant les plans. À ce jour, une autre négociation triennale est en cours avec les *trustees* pour déterminer des contributions additionnelles et futures éventuellement nécessaires pour combler les déficits. Cette discussion devrait aboutir entre mars et juin 2017.

La Société se tient informée de la stratégie d'investissement des fonds et de la politique de gestion des actifs et passifs arrêtées par les *trustees*, au sein desquels siègent ses représentants, et partage l'objectif de réduire la volatilité et l'exposition au risque de taux et d'inflation. L'impact économique éventuel de ces variations doit être apprécié sur un horizon moyen et long terme en ligne avec la durée de ces engagements. Les déficits résultant de ces variations d'actifs et/ou de passifs ne varient pas nécessairement dans le même sens. D'éventuels changements de réglementation ou de normes comptables pourraient éventuellement conduire à un accroissement des engagements et impacter défavorablement les états financiers du Groupe.

Il convient de noter qu'une procédure a été lancée par les *trustees* du Steria Pension Plan devant la High Court of Justice afin de faire confirmer la validité et la date d'effet d'un avenant à l'accord concernant les régimes de retraites à prestations définies. Cet avenant, signé en 2006, a modifié les contributions des salariés et leurs droits futurs (Plan pour lequel aucun nouveau droit futur n'a été acquis depuis 2010). Sopra Steria Limited en tant que « Principal employer » est également partie à la procédure.

En cas d'issue défavorable, il pourrait exister un risque de réévaluation des contributions et des droits futurs.

Au regard de cette situation, les Trustees et Sopra Steria ont lancé, à l'encontre des précédents conseils, une procédure judiciaire en responsabilité et indemnisation de tous préjudices, procédure suspendue dans l'attente d'une décision de la High Court of Justice.

La note 5.3 des comptes consolidés du Groupe, Chapitre 4 du présent document (pages 160 à 165), précise le détail des actifs et des engagements des régimes de retraite à prestations définies.

## 10.5. Risques juridiques

### CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

L'activité du Groupe n'est pas une activité réglementée en tant que telle et, à ce titre, ne requiert pas pour son exercice d'autorisation légale, administrative ou réglementaire particulière. 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. Par ailleurs, le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays, soumis à diverses lois et réglementations en constante évolution. Par ailleurs, le Groupe recrute chaque année de façon importante, les formations régulières, de contrôles, les dispositifs de revue juridique ou financière, mis en place permettent d'appréhender en amont les sujets de conformité.

### PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Afin de protéger sa propriété intellectuelle, le Groupe s'appuie sur la combinaison des contrats, du droit d'auteur, des marques, des brevets, de la confidentialité et du secret des affaires. Par ailleurs, de par leur complexité, les domaines technologiques couverts par le Groupe font l'objet d'un nombre croissant de sujets liés à la propriété intellectuelle qui nécessite une attention particulière, et des clauses contractuelles spécifiques, notamment lors d'intégration de logiciels tiers, lors de l'utilisation de licences d'éditeurs dans le cadre de projets d'intégration ou dans le cadre de services de gestion d'infrastructures et/ou pour tout sujet de réutilisation de modules logiciels dans le cadre de projets d'intégration. Des formations dédiées au sujet de la protection de la propriété intellectuelle sont régulièrement dispensées aux opérationnels.

Le Groupe et ses filiales bénéficient d'une protection des principales marques utilisées dans chacun des pays concernés.

Le portefeuille de marques est géré par la Direction Juridique en collaboration avec un Conseil en propriété industrielle.

Le Groupe et ses filiales détiennent l'exclusivité des droits de propriété intellectuelle sur leurs progiciels pour les avoir développés ou acquis auprès de tiers. Les progiciels édités par le Groupe, notamment par Sopra Banking Software ou par Sopra HR Software, sont le plus souvent commercialisés en direct. Il existe cependant quelques contrats de distribution avec des partenaires.

Sopra Banking Software est titulaire de brevets concernant des algorithmes techniques utilisés par différents composants (technologiques et fonctionnels) de la suite progicelle « Sopra Banking Platform », destinée aux banques et institutions financières.

**RISQUES FISCAUX**

Dans la mesure où les règles fiscales dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation, le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ces interprétations ne seront pas remises en cause, avec d'éventuelles conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est soumis à des contrôles habituels en matière fiscale. Il fait notamment l'objet en France et en Inde de redressements ou de demandes de l'administration fiscale, lesquels ont été formellement contestés. Au 31 décembre 2016, ces litiges sont toujours en cours d'instruction par les administrations fiscales ou les tribunaux.

**LITIGES**

Les litiges en cours ont fait l'objet de provisions détaillées à la note 10.1 des comptes consolidés du Groupe, Chapitre 4 du présent document (page 187).

Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires et d'arbitrages qui pourraient avoir des effets significatifs autres que ceux reflétés dans la situation financière. À ce jour, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et du Groupe. La société Steria a été informée d'un procès-verbal dressé par l'inspection du travail sur son site de Meudon relatif à l'enregistrement et au suivi du temps de travail en 2014. Au jour de la publication du présent document de référence, aucune suite n'a été donnée à ce procès-verbal dont le contenu est contesté par le Groupe.

**10.6. Assurances**

Les principaux programmes d'assurances mis en place par le Groupe Sopra Steria au 1<sup>er</sup> janvier 2017 sont :

- **Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle**

Le programme d'assurance responsabilité civile couvre l'ensemble des sociétés du Groupe pour les conséquences pécuniaires résultant de la mise en œuvre de leur responsabilité civile et professionnelle dans le cadre de leurs activités, du fait de dommages ou préjudices corporels, matériels ou immatériels, causés aux tiers. La limite contractuelle d'indemnité globale est de 150 M€ par sinistre et par année d'assurance ;

- **Dommages et Pertes d'Exploitation**

Ce programme couvre l'ensemble des sites du Groupe 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 100 M€ par sinistre et par année d'assurance.

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

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

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

L'étendue ainsi que les limites de garanties de ces différents programmes d'assurance sont réexaminées annuellement au regard de l'évolution de la taille du Groupe Sopra Steria de l'évolution de ses activités et des risques encourus. Le Groupe estime que la nature des risques couverts et les garanties offertes par ces assurances sont conformes à la pratique dans son secteur d'activité.

## **11. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques**

Le Groupe exerce un ensemble d'activités de service reposant essentiellement sur des prestations intellectuelles (voir sur ce point la section 3, du présent chapitre, (pages 16 à 22)). Son marché se caractérise par une très forte concurrence, avec comme principaux facteurs de différenciation, la confiance du client dans la capacité du fournisseur à réaliser les prestations avec le niveau de qualité requis et les prix.

La concurrence à laquelle est confronté le Groupe est multiforme : elle est parfois constituée par les services internes du client, parfois par de grands groupes multinationaux et parfois encore par de petites entreprises exploitant une expertise technique particulière ou un fort enracinement local. En dépit des mouvements de concentration observés ces dernières années, le marché des services et logiciels informatiques reste dispersé et marqué par l'évolution

permanente des prestations, suscitée par l'apparition de besoins d'ordre économique ou organisationnel chez les clients ou encore par des ruptures technologiques.

Dans cet environnement en reconfiguration permanente, les facteurs clés de succès sont la réactivité, la proximité avec les clients, l'expertise sur les enjeux des clients, la capacité à prendre des risques et à maîtriser des projets à fort enjeu chez les grands donneurs d'ordre.

Il en découle pour le Groupe une organisation opérationnelle très décentralisée privilégiant l'autonomie et la capacité de décision au plus près du terrain. En contrepartie, un système de pilotage robuste favorise un dialogue permanent le long d'une chaîne hiérarchique courte permettant au Comité Exécutif de demeurer en prise directe avec l'activité.



Les véritables enjeux résident d'une part dans la capacité à étendre la présence du Groupe chez les grands clients, à organiser la production pour améliorer la qualité et diminuer les coûts et d'autre part dans une gestion des Ressources Humaines permettant de disposer, à chaque poste, du profil le mieux adapté. La production de l'information comptable et financière, quant à elle, ne présente pas de complexité particulière en dehors de l'évaluation des travaux en cours. Les actifs matériels sont peu importants.

Il est attendu de chaque collaborateur du Groupe, quelle que soit sa fonction dans l'entreprise, qu'il fasse preuve de jugement en toutes circonstances et prenne, dans un contexte toujours particulier, la décision qui sert au mieux les intérêts du Groupe et de ses clients. Les règles et procédures doivent être appliquées avec pertinence.

Ce rapport présente les dispositifs de contrôle interne de Sopra Steria fondé sur le cadre de référence de l'AMF. Un point spécifique est consacré à la production de l'information comptable et financière. Les principaux risques auxquels le Groupe est confronté sont présentés, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, dans la section 10 « Facteurs de risques » du présent chapitre (pages 37 à 42).

Comme précisé dans les paragraphes qui suivent, le système de pilotage (management de l'activité) constitue une caractéristique fondamentale du dispositif de contrôle interne. Il utilise et gère une base d'informations dont le support est composé de documents et indicateurs standardisés et d'un système informatique interne. Il sert à la fois à la diffusion interne de l'information ainsi qu'au recensement et à la gestion des risques. Les différentes séquences qu'il prévoit ont en effet pour vocation de permettre le partage d'une information cohérente et synchronisée entre l'ensemble des acteurs concernés mais aussi la prise de décisions et le suivi des plans d'actions.

Comme indiqué dans le paragraphe consacré aux activités de contrôle, la Direction industrielle, le Contrôle de gestion et la Direction *Corporate governance & risk management* jouent dans ce domaine un rôle important. La Direction industrielle contrôle l'adéquation et l'application du Système Qualité et des méthodes de production qui permettent d'assurer l'efficacité des activités de production. Le Contrôle de gestion vérifie le fonctionnement du système de gestion interne, dispositif essentiel dans le processus de production de l'information comptable et financière. Une Direction *Corporate governance & risk management* a été créée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 afin de piloter et de suivre de manière transversale sur l'ensemble du périmètre du Groupe les sujets de conformité et gestion des risques.

Enfin, l'audit interne a pour mission de participer à la surveillance et à l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Lors des missions portant sur des entités du Groupe, les conditions de fonctionnement du système de pilotage et des activités de contrôle sont les premières vérifications effectuées.

Les dispositifs de contrôle interne, présentés dans les paragraphes qui suivent, s'appliquent dans la société mère et ses filiales, en dehors des périmètres où sont principalement exercées des activités différentes des métiers d'origine du Groupe (Royaume-Uni - Asie, Scandinavie et CIMPA). Pour ces périmètres, les dispositifs préexistants à leur entrée dans le Groupe ont été maintenus et la remontée d'information vers la Direction générale est assurée par la mise en œuvre de composantes du système de pilotage (management de l'activité) qui permettent d'atteindre les

objectifs de maîtrise des risques et de produire les informations économiques, comptables et financières nécessaires au niveau du Groupe. Ainsi, l'ensemble des filiales est intégré dans le pilotage opérationnel et financier Groupe.

## 11.1. Présentation du dispositif de contrôle interne de Sopra Steria

### 11.1.1. DÉFINITION, OBJECTIFS ET COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE SELON L'AMF

Suivant la définition du cadre de référence AMF, 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 ;

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources sans pouvoir toutefois fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

Selon l'AMF, le dispositif de contrôle interne repose sur :

- une organisation ;
- la diffusion en interne de l'information ;
- un dispositif de recensement et de gestion des risques ;
- des activités de contrôle ;
- une surveillance permanente du dispositif.

### 11.1.2. ORGANISATION

Ce paragraphe traite de l'organisation juridique et interne, de la définition des pouvoirs et responsabilités, des Ressources Humaines, du système d'information, des procédures et bonnes pratiques et enfin des outils qui constituent les composantes de l'organisation selon le cadre de référence de l'AMF.

#### a. Organigramme juridique

Le nombre de structures juridiques est volontairement limité. En principe, sauf situations particulières, le Groupe ne compte qu'une seule société active par pays et par métier.

Un organigramme juridique est présenté dans la section 5 « Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2016 » du présent chapitre, page 24.»

En outre, le Groupe détient une participation d'environ 33 % au capital de la société Axway Software, anciennement filiale à 100 %, cotée depuis le 14 juin 2011 sur NYSE Euronext. Cette participation est consolidée par mise en équivalence.

**b. Organisation interne du Groupe**

L'organisation interne du Groupe est détaillée dans la section 6 « Organisation du Groupe » du présent chapitre, pages 25 et 26. Elle se caractérise par une organisation opérationnelle à quatre niveaux et par une organisation fonctionnelle centralisée.

**c. Définition des pouvoirs et responsabilités**

Des règles délimitent les pouvoirs des responsables opérationnels dans les domaines de l'activité commerciale, de la gestion des Ressources Humaines et des engagements de dépense, et organisent la maîtrise de certaines décisions par les fonctions centrales du Groupe, en particulier les Directions Juridique, Administrative et Financière, Ressources Humaines, Logistique. Un travail est en cours concernant l'actualisation et l'harmonisation de ces règles dans les différentes entités et géographies.

**d. Politique de gestion des Ressources Humaines**

Le Rapport Responsabilité d'Entreprise inclus dans le document de référence, présente la politique du Groupe en matière de Ressources Humaines et les principaux indicateurs qui s'y rapportent.

Depuis 2016, la Direction générale a mis en œuvre un important programme fédérateur de transformation interne et de formation, permettant le partage des valeurs et fondamentaux communs. Son déploiement est effectif sur 40 % des activités du Groupe et sera assuré sur l'ensemble des filiales d'ici à 2018.

L'adhésion aux valeurs du Groupe, qui constitue un critère essentiel dans le choix des managers, est un vecteur fort de cohésion et d'application des principes fondamentaux de management. Les managers jouent un rôle important dans l'appropriation par les collaborateurs de la culture du Groupe. Cette appropriation est également soutenue par Sopra Steria Academy qui mène des actions de formation telles que les séminaires d'intégration, les parcours de formation par métier ou la convention annuelle réunissant les managers du Groupe.

La gestion des carrières s'appuie sur un « référentiel métiers » qui définit les différentes filières et les niveaux professionnels associés. Son déploiement est effectif auprès de 59 % des collaborateurs du Groupe et sera poursuivi, avec la volonté de l'adapter au contexte particulier de chaque pays et à leurs attentes et priorités.

Des évaluations sont réalisées par les responsables de mission et sont prises en compte dans le cadre de l'entretien de carrière annuel du collaborateur. Des cycles d'évaluation et de révision de situation des collaborateurs, qui réunissent le Directeur et le management de l'unité, sont programmés une à deux fois par an suivant les filiales et les filières métiers. Ils ont notamment pour but de partager la connaissance des collaborateurs, d'évaluer de façon transverse leurs compétences, performances et capacités d'évolution, et d'établir les plans de développement associés. Ces réunions organisées à chaque niveau de décision (agence, division, filiale et Groupe) permettent d'assurer la cohérence, l'équité et l'adéquation aux objectifs visés par la stratégie RH. Les plans d'actions sont ensuite déployés et pilotés au fil de l'année au sein de chaque entité.

Des responsables Ressources Humaines rattachés aux entités opérationnelles assurent le relais entre la Direction des Ressources Humaines et les opérations, et suivent l'application des règles et procédures.

**e. Système d'information**

Le système d'information du Groupe fait coexister des progiciels disponibles sur le marché et des développements internes qui répondent aux besoins spécifiques du Groupe. Il couvre l'ensemble des besoins de gestion, notamment le suivi de l'activité, du chiffre d'affaires, de la facturation et du recouvrement, le suivi des affaires commerciales, le budget et les prévisions économiques, la production de l'information comptable et financière, la gestion des Ressources Humaines et des achats. Les réunions de pilotage s'appuient sur les tableaux de bord produits par ce système d'information. Comme indiqué en introduction, certaines filiales utilisent encore des systèmes d'information spécifiques, préexistants à leur entrée dans le Groupe, adaptés à leur contexte et éprouvés. Ils sont gérés et maintenus par la Direction des systèmes d'information Groupe. Un reporting Groupe homogène destiné au management a donc été mis en place avec le concours de la Direction des systèmes d'information.

La Direction des systèmes d'information est responsable des systèmes informatiques (infrastructures, sécurité, achats informatiques, applications utilisées pour les besoins internes du Groupe). Les objectifs de cette Direction sont d'adapter au mieux le système d'information aux besoins opérationnels du Groupe, d'assurer la sécurité physique et logique des données auxquelles un accès permanent doit être garanti et, enfin, d'optimiser le rapport entre le coût du système d'information et le service rendu.

La fonction de Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), extérieure à la Direction des systèmes d'information, assure la formalisation, l'évolution et l'application de la Politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) en liaison avec l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles concernées. Le Comité sécurité de l'information (CSI) réunit trois fois par an les responsables Groupe des Directions Industrielles, Systèmes d'Information, Juridique, Ressources Humaines, Immobilier et Achats, ainsi que l'officier central de sécurité et des représentants de la Direction générale (Comité Exécutif).

**f. Procédures**

Le Groupe a formalisé une charte éthique fondée sur ses valeurs, sur le respect des lois et règlements en vigueur dans les pays où il exerce ses activités et sur ses engagements de bonne conduite des affaires.

Les règles et procédures couvrent les domaines de l'organisation et du pilotage, de la gestion interne et comptable, du système d'information, des Ressources Humaines, de la production et de la qualité, de l'activité commerciale, des achats et frais de déplacement.

Une direction *Corporate governance & risk management*, rattachée au Directeur général, a été créée au 1<sup>er</sup> janvier 2017 afin de permettre notamment de suivre des référentiels de contrôle interne (délégations, principes/procédures) et le pilotage des sujets liés à l'éthique et la conformité. Dans ce cadre, un travail est en cours concernant l'actualisation des principales règles de délégations et de gestion.

L'établissement des règles et procédures, leur maintenance, leur diffusion dans le cadre d'un plan de formation et le contrôle de leur application relèvent de la responsabilité des Directions fonctionnelles concernées.



Ces règles et procédures sont accessibles sur les portails Intranet des sociétés du Groupe. Elles sont complétées par des bonnes pratiques diffusées par le management et rappelées dans les différents supports de formation et de communication du Groupe.

Le Groupe estime que les principaux risques opérationnels portent sur les Ressources Humaines, la réalisation des projets et la production, les relations commerciales avec les grands clients et la réputation et l'image du Groupe.

En matière de Ressources Humaines, des règles et procédures, déclinées par société, couvrent les principes fondamentaux, l'administration du personnel, le recrutement, l'évaluation et la gestion des carrières, la rémunération, la formation et la capitalisation.

En matière de production, la méthode d'ingénierie de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la réalisation de systèmes informatiques de qualité professionnelle, répondant aux besoins du client, dans le respect des impératifs de coûts et de délais.

La méthode définit des pratiques et processus de management de projet adaptés aux différents contextes et aux différents niveaux de pilotage et de surveillance ainsi que des pratiques et processus d'ingénierie logicielle.

Les fondamentaux du Système Qualité sont décrits dans un manuel Qualité complété par des guides de procédures et des manuels opératoires.

Le Royaume-Uni - Asie, la Scandinavie et CIMPA appliquent des dispositions similaires mais reposant sur des méthodes spécifiques, adaptées aux activités qui y sont majoritairement exercées.

Les risques liés à la sécurité de l'information et à l'infrastructure informatique et de communication sont sous la surveillance de la fonction Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI).

Afin d'organiser la maîtrise juridique des engagements pris auprès des clients, une revue juridique des contrats est organisée en amont de leur signature (hors application des contrats aux standards Groupe).

#### g. Outils

Les applications de gestion et les outils bureautiques du Groupe sont conçus pour normaliser les documents produits par le Groupe.

Les outils de production, retenus ou développés par le Groupe, permettent d'industrialiser la production des projets en améliorant la qualité des livrables. Ils intègrent bien entendu les processus de la méthode de production du Groupe. Une veille active permet d'identifier les nouveautés sur le marché ainsi que des alternatives aux outils utilisés. Une capitalisation permanente des bonnes pratiques sur les outils de production permet de les diffuser dans le cadre du support apporté aux projets ou par des formations.

### 11.1.3. DISPOSITIF DE DIFFUSION INTERNE DE L'INFORMATION

#### a. Description générale du système de pilotage

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

Ces réunions font l'objet de normes précises (calendrier, participants, ordre du jour, documents en entrée et en sortie de réunion) et s'appuient sur le système informatique de gestion.

Elles sont tenues à des rythmes réguliers correspondant aux différents horizons envisagés :

- rythme hebdomadaire pour l'horizon mensuel : la priorité est accordée au suivi des affaires commerciales, de la production et des Ressources Humaines ;
- rythme mensuel pour l'horizon annuel : en plus des sujets évoqués chaque semaine, un éclairage particulier est apporté aux données économiques : réalisations du mois précédent, révision des prévisions annuelles, suivi budgétaire, etc. ;
- rythme annuel pour l'horizon pluriannuel : la démarche budgétaire des entités s'inscrit dans le cadre du plan stratégique Groupe.

#### b. Application du système de pilotage à l'ensemble des entités du Groupe

Le déploiement de ce système, généralement implanté dans les plus brefs délais dans les sociétés rejoignant le Groupe, sur l'ensemble des entités opérationnelles et fonctionnelles est un profond vecteur de cohésion, d'appropriation des valeurs et pratiques communes du Groupe, et de contrôle. Si une partie des filiales, présentées en introduction, continuent à fonctionner avec les systèmes utilisés avant leur entrée dans le Groupe, adaptés à leur contexte et éprouvés, elles assurent la remontée d'information vers la Direction générale par la mise en œuvre de composantes du système de pilotage Groupe.

### 11.1.4. DISPOSITIF DE RECENSEMENT ET DE GESTION DES RISQUES

Pour rappel, les objectifs de la gestion des risques tels que formalisés dans le Cadre de référence de l'AMF sont les suivants :

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

Le fonctionnement du dispositif de recensement et de gestion des risques est placé sous la surveillance de la Direction générale vers laquelle convergent les informations issues des dispositifs opérationnels, fonctionnels et de contrôle. Il vise à anticiper ou à traiter au plus vite les risques afin de favoriser l'atteinte de ses objectifs.

## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

L'ensemble des collaborateurs et du management est associé à la gestion des risques. Les enjeux de cette gestion sont d'autant plus facilement intégrés que la population concernée est essentiellement constituée d'ingénieurs, imprégnés de la culture de la gestion de projet qui fait une part importante à la gestion des risques.

### a. Démarche de cartographie des risques

La cartographie des risques a été partagée et discutée au sein du Comité Exécutif du Groupe en 2016 afin d'en vérifier l'exhaustivité, d'apprécier la qualification des principaux risques, et d'arrêter le niveau de risque résiduel acceptable par la Société.

### b. Identification et gestion des risques dans le cadre du système de pilotage

Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique du Groupe.

Au titre de la fonction globale qu'ils exercent, les Directeurs d'agence et de divisions/filiales sont en charge de gérer directement à leur niveau les opérations, les Ressources Humaines, le commerce et la gestion.

La remontée des risques opérationnels et fonctionnels identifiés est organisée par les règles du système de pilotage afin qu'ils soient traités au niveau le plus approprié de l'organisation.

Les risques opérationnels rencontrés dans l'activité, qualifiés « d'alerte » dans le vocabulaire du Groupe lorsqu'ils sont significatifs pour l'entité qui les identifie, font l'objet d'un traitement immédiat ou sont inclus dans la revue hebdomadaire jusqu'à l'achèvement d'un plan d'action approprié. L'organisation décentralisée du Groupe permet le plus souvent une prise de décision rapide, au plus proche du terrain, accompagnée, si nécessaire, d'une information du niveau hiérarchique supérieur. Lorsqu'ils impliquent une décision relevant du Groupe, les modalités de traitement des risques (responsable, délai accordé pour la mise en œuvre des plans d'action) sont généralement arrêtées par le Comité Exécutif au cours de ses réunions.

Les fonctions, responsables de la définition et de la bonne application des politiques liées notamment aux Ressources Humaines, à la finance, à la production, aux contrats clients et fournisseurs, aux systèmes d'information, à la logistique et à la communication rendent régulièrement compte à la Direction générale des filiales ou du Groupe des nouveaux risques identifiés, de l'évaluation de leurs conséquences possibles et des dispositifs de prévention ou de correction mis en place ou envisagés.

La direction *Corporate governance & risk management*, nouvellement créée au niveau Groupe, permettra notamment d'organiser et de piloter les dispositifs de gestion des risques et le suivi des assurances au sein d'une même direction.

Les revues organisées par le Contrôle de gestion, la Direction industrielle mais aussi par l'Audit interne complètent le dispositif.

### c. Dispositif de gestion de crise

De façon à pouvoir réagir au mieux dans l'éventualité d'une crise majeure, le Groupe a modélisé des dispositifs de gestion de crise aux différents niveaux de l'organisation, dans le cadre de sa stratégie de continuité d'activité.

Pour parer à des incidents majeurs pouvant entraver la bonne marche du Groupe, la Direction générale a décidé la mise en place d'une cellule de crise Groupe pour gérer les situations qui en découleraient.

Cette cellule de crise, composée de la Direction générale, des principales Directions fonctionnelles et Support et du RSSI Groupe, peut être activée par la Direction générale à tout moment.

L'activation de cette cellule de crise repose sur un processus d'escalade communiqué à tout le management du Groupe et précisant notamment :

- la composition de la cellule de crise Groupe ;
- le processus d'escalade (local ou agence, entité ou site, Groupe) et le rôle de chacun ;
- la manière d'évaluer l'impact des incidents.

Le plan de gestion de crise qui découle de telles situations, est géré directement par la cellule de crise qui coordonne les actions de toutes les directions du Groupe concernées, jusqu'à la résolution de la crise et au retour à une situation normale.

## 11.1.5. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Au-delà de l'autocontrôle et du contrôle hiérarchique exercé par les responsables opérationnels de tout niveau, en application des règles de délégation en vigueur dans le Groupe, les Directions fonctionnelles jouent un rôle particulier en matière de maîtrise des risques en exerçant une activité de support auprès des opérationnels, en intervenant préventivement dans le cadre de consultations obligatoires prévues le cas échéant par les procédures ou en effectuant des contrôles *a posteriori* sur l'application des règles et les résultats obtenus, notamment des contrôles portant sur la qualité des données saisies dans le système d'information.

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

### a. Direction Administrative et Financière (Contrôle de gestion)

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

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

Le Contrôle de gestion porte une attention particulière au chiffre d'affaires non facturé, au respect des jalons contractuels de

facturation et au recouvrement des factures émises. Il déclenche, en liaison avec le Directeur d'agence, les actions de recouvrement émanant directement de la Direction Administrative et Financière. Enfin, il vérifie les avoirs émis.

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

#### **b. Direction industrielle (Management du Système Qualité)**

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

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

Des Directeurs industriels, rattachés hiérarchiquement aux Directeurs de divisions/filiales et fonctionnellement à la Direction industrielle Groupe, assurent la surveillance du Système Qualité et des projets. Sur les périmètres Royaume-Uni - Asie et Scandinavie cette surveillance est assurée par des équipes rattachées à la Direction industrielle de la filiale.

Des « audits de structure » visent à vérifier l'application et l'efficacité du Système Qualité auprès des acteurs concernés de la structure du Groupe (management, commerce, relais qualité en opérations).

Des revues systématiques sont menées sur les projets, lors des phases clés de leur cycle de vie. Organisées par la Direction industrielle, ou bien par les relais locaux de la structure qualité, ces revues permettent un regard externe sur la situation et l'organisation des projets. Plus de 3 400 missions de revue d'avant-vente ou de projets ont ainsi été conduites en 2016. Elles ont été confiées à plus de 500 opérationnels choisis par la structure qualité pour leur compétence.

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

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

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

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

### **11.1.6. SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE**

#### **a. Dispositif interne de surveillance**

Si l'amélioration du dispositif de contrôle interne est une responsabilité partagée par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, les organes de direction jouent un rôle clé en matière de surveillance.

##### **Direction générale**

La Direction générale, au sommet du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, veille également au maintien de son efficacité. Elle initie toute action qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans la limite de risques acceptés. La Direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au Conseil d'administration et au Comité d'audit.

Elle s'appuie notamment sur la Direction de l'Audit interne.

##### **Direction de l'Audit interne**

Dans le cadre de la charte de l'audit interne adoptée par le Groupe, la Direction de l'Audit interne dont l'effectif budgétaire s'élève à cinq personnes a pour mission :

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

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

L'audit interne assure la couverture de l'ensemble du Groupe sur un cycle de 4 ans maximum. La fréquence est plus importante pour les principaux risques identifiés. Pour ce faire, l'audit interne conduit des audits de terrain et utilise, pour couvrir les périmètres de moindre importance, des questionnaires d'autoévaluation.

Par la réalisation de travaux spécifiques sur la fraude, l'audit interne a identifié les processus potentiellement concernés, risques associés, dispositifs de contrôle à mettre en œuvre et tests d'audit à réaliser. Ces derniers sont systématiquement intégrés dans les programmes de travail de l'audit interne. La Direction de l'Audit interne, rattachée au Président du Conseil d'administration et placée sous l'autorité de la Direction générale, participe ainsi à la surveillance du dispositif de contrôle interne et rend compte de ses travaux à la Direction générale d'une part et au Comité d'audit d'autre part.

Le Président du Conseil d'administration arrête le plan d'audit, partagé avec la Direction générale, notamment sur la base de la cartographie des risques, des priorités retenues pour l'année et de la couverture de « l'univers d'audit ».

Ce plan est présenté au Comité d'audit pour avis.

Le suivi des recommandations fait l'objet d'un reporting à la Direction générale et au Comité d'audit.

L'Audit interne a réalisé 17 missions au cours de l'exercice 2016.

**Conseil d'administration (Comité d'audit)**

Le Comité d'audit prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la Direction générale pour maîtriser les risques : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle.

Il dispose d'une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Le Comité d'audit examine annuellement la cartographie des risques et suit l'activité de la Direction de l'Audit interne en procédant à :

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

**b. Dispositif externe de surveillance**

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

**Commissaires aux comptes**

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

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

**Auditeurs certification qualité**

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

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

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

**11.1.7. ÉVALUATION ET DÉMARCHE DE PROGRÈS**

Chaque mission d'audit interne donne lieu à une évaluation du dispositif de contrôle interne des entités du Groupe ou des domaines d'activité audités.

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

À titre d'exemple, en 2016, le Comité d'audit a initié un approfondissement de la présentation de « l'univers d'audit » (analyse détaillée de ses sous-ensembles par la décomposition des points de contrôle par processus) et a révisé les règles de couverture du Groupe par l'audit interne.

**11.2. Production de l'information comptable et financière****11.2.1. PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE****a. Organisation de la fonction comptable et financière****Nombre d'entités comptables limité**

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration exerce un contrôle sur l'information comptable et financière. Il arrête les comptes annuels et examine les comptes semestriels. Il s'appuie sur le Comité d'audit décrit à la section 1.2.3 du chapitre 2 du présent document (pages 67 à 69).

## b. Organisation du système d'information comptable

### Comptabilité

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

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

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

### Règles et méthodes comptables

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

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

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

### a. Rapprochement des données comptables du système de gestion interne

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

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

Le compte d'exploitation mensuel clôturé le troisième jour ouvré du mois suivant est établi par chacune des entités du Groupe.

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

Tous les documents produits sont assortis de nombreux indicateurs de gestion : indicateurs portant sur les paramètres économiques (taux d'activité, prix de vente, salaire moyen), les Ressources Humaines, la facturation et l'encaissement...

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

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

### b. Procédures d'élaboration des comptes consolidés

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

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

### c. Processus de validation des comptes

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

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

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

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

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

### d. Communication financière

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

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

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

L'ensemble de ces informations est mis en ligne sur le site Internet du Groupe.

Le document de référence est déposé auprès de l'AMF après contrôle par les Commissaires aux comptes.



## PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Sopra Steria Group

# Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Sopra Steria Group

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Sopra Steria Group et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil d'administration de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

**Auditeurs & Conseils Associés**  
**ACA Nexia**

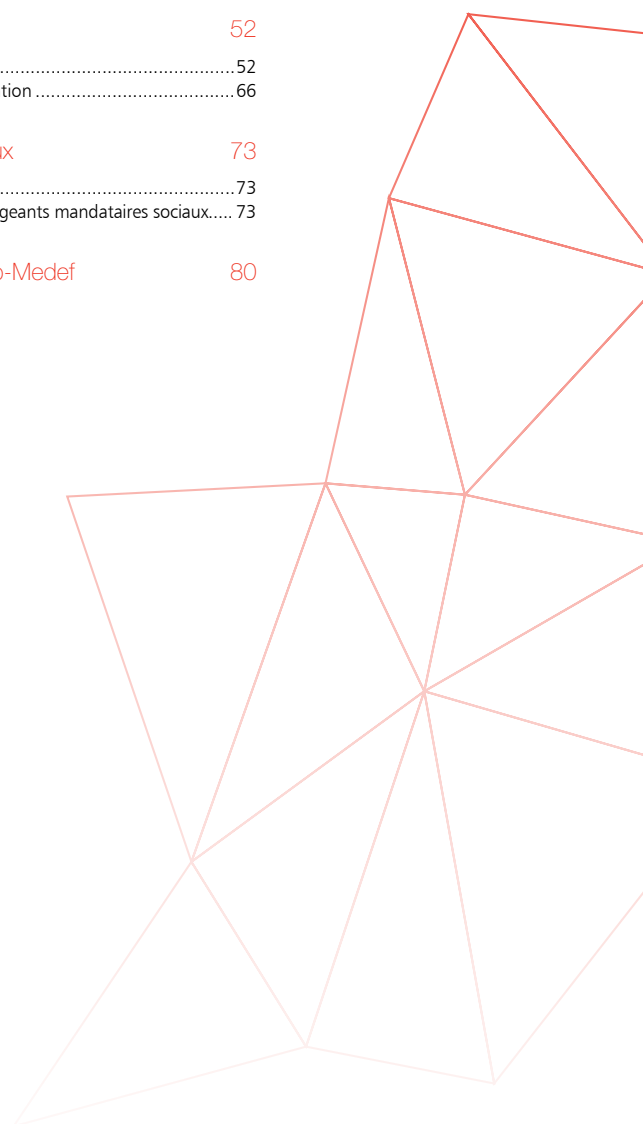
Olivier Juramie

**Mazars**

Bruno Pouget

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.	Conseil d'administration	52
	1.1. Présentation du Conseil d'administration.....	52
	1.2. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration .....	66
2.	Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux	73
	2.1. Rôle des dirigeants mandataires sociaux .....	73
	2.2. Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.....	73
3.	Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef	80





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

## 1. Conseil d'administration

### 1.1. Présentation du Conseil d'administration

#### 1.1.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration compte, à la date de publication du présent document de référence, 19 membres ayant voix délibérative, dont 17 administrateurs nommés par l'Assemblée générale et 2 administrateurs représentant les salariés.

Sopra Steria Group est contrôlé de fait par Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, dans laquelle les fondateurs détiennent l'essentiel de leur participation (cf. chapitre 6, pages 245 à 258).

La taille et la composition actuelles du Conseil d'administration reflètent largement les négociations conduites en 2014 par Sopra GMT avec la société Groupe Steria dans l'objectif de son rapprochement avec Sopra Group au sein de Sopra Steria Group.

En vue de favoriser l'intégration des deux sociétés, le pacte d'actionnaires conclu alors entre Sopra GMT et l'associé commandité de Groupe Steria, Soderi, organise un équilibre entre les représentants de Sopra GMT et les administrateurs issus de Steria au sein du Conseil d'administration résultant du rapprochement et assure un siège à un représentant de Soderi.

Les représentants de Sopra GMT au sens de ce pacte sont Messieurs Pierre Pasquier, François Odin, Éric Pasquier et Madame Kathleen Clark-Bracco (représentant permanent de Sopra GMT).

Les administrateurs issus de Steria sont Mesdames Astrid Anciaux et Solfrid Skilbrigt, Monsieur Éric Hayat ainsi que Monsieur Jean-Bernard Rampini, ce dernier représentant Soderi.

#### a. Compétences recherchées

Le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance, présidé par Sopra GMT, veille à ce que les membres du Conseil d'administration disposent collectivement des compétences et connaissances nécessaires :

- en premier lieu sur la Société et ses métiers : en particulier sur le conseil, l'intégration de systèmes et l'édition de solutions « métier » notamment dans le domaine de la banque mais aussi sur ses autres activités. Une profonde connaissance de la Société, de ses clients, de son positionnement stratégique, technologique et commercial est en effet indispensable à la prise de décisions

stratégiques (la plupart des administrateurs détiennent tout ou partie de ces compétences) ;

- sur Axway Software, sa technologie et son marché : la détention d'une participation de 32,9 % au capital de la société Axway Software, séparée de Sopra Group et cotée en 2011, crée une situation particulière à prendre en compte dans le cadre de la démarche stratégique (Mesdames Kathleen Clark-Bracco et Emma Fernandez, Messieurs Pierre Pasquier et Hervé Saint-Sauveur sont membres du Conseil d'administration d'Axway Software) ;
- sur des secteurs clients spécifiques comme, par exemple, le monde bancaire et financier (dont sont issus notamment Madame Sylvie Rémond et Monsieur Jean-François Sammarcelli) ;
- dans les domaines nécessaires au contrôle de la gestion de la Société, à l'appréciation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques (les administrateurs qui apportent plus spécifiquement cette compétence sont Mesdames Astrid Anciaux, Marie-Hélène Rigal, Sylvie Rémond ainsi que Monsieur Hervé Saint-Sauveur).

#### b. Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes

La loi fixe à 18 le nombre maximum d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale. La taille et la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016, avec 6 femmes et 11 hommes (hors les administrateurs représentant les salariés), rendait arithmétiquement impossible l'atteinte d'une proportion de 40 % de femmes. La démission de Monsieur Christian Bret, administrateur indépendant, dont le mandat courait jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes 2017 et la cooptation, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale, de Madame Emma Fernandez, ont permis le respect de cette obligation à compter du 19 janvier 2017 (41,2 % de femmes).

#### c. Administrateurs représentant les salariés et représentation des salariés actionnaires

- deux administrateurs représentant les salariés ont été désignés en août 2015 par le Comité d'entreprise de Sopra Steria Group. Il s'agit de Madame Aurélie Abert et de Monsieur Gustavo Roldan de Belmira. Ce dernier siège au Comité des rémunérations.
- Madame Astrid Anciaux, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE Steriactions, siège au Conseil d'administration depuis septembre 2014.

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

#### d. Administrateurs indépendants

Le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance veille également à la proportion d'administrateurs indépendants. Il vise une proportion minimum de l'ordre du tiers des membres du Conseil d'administration (en dehors de la représentation des salariés). Chaque année, le Comité puis le Conseil d'administration réexaminent la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères mentionnés à l'article 8.5 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, à savoir :

- **critère 1** : ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société consolidée, de la société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- **critère 2** : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- **critère 3** : ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ;
- **critère 4** : ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- **critère 5** : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- **critère 6** : ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- **critère 7** : ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Les 7 membres (41 %) du Conseil d'administration considérés comme indépendants sont :

- Madame Emma Fernandez ;
- Monsieur Gérard Jean ;
- Monsieur Jean-Luc Placet ;
- Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys ;
- Monsieur Hervé Saint-Sauveur ;
- Monsieur Jean-François Sammarcelli ;
- Madame Jessica Scale.

#### Commentaires et précisions

##### Au titre du critère 1

Axway Software est une société consolidée, comme Sopra Steria Group, dans les comptes de Sopra GMT. Le Conseil d'administration estime, en accord avec le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance, que l'appartenance de Monsieur Hervé Saint-Sauveur et de Madame Emma Fernandez au Conseil d'administration de la société Axway Software n'est pas de nature à remettre en cause leur qualité d'administrateurs indépendants :

- Les activités courantes et les investissements d'Axway Software ne sont pas débattus au Conseil d'administration de Sopra Steria Group bien qu'il soit tenu très régulièrement informé de la

situation et des performances opérationnelles et financières de cette société ;

- la procédure concernant les conflits d'intérêt potentiels s'appliquerait le cas échéant aux délibérations concernant Axway Software ;
- la présence d'administrateurs indépendants aux conseils d'administration de Sopra Steria Group et d'Axway Software assure l'existence d'un point de vue indépendant de l'actionnaire de référence sur les questions regardant les deux sociétés et sur leur stratégie.

##### Au titre des critères 3 & 4

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

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

##### Au titre du critère 7

Messieurs Gérard Jean et Hervé Saint-Sauveur siègent au Conseil d'administration depuis 2003. Le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance s'est penché sur cette situation. Il a pris bonne note que la recommandation stipulant que « la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans » de mandat sera applicable « à l'issue de l'Assemblée générale de 2017 statuant sur les comptes de l'exercice 2016 » selon le guide d'application du Code Afep-Medef.

Il a considéré que la perte de cette qualité par les intéressés à un an de la fin du mandat en cours serait artificielle et injustifiée. La situation professionnelle de ces administrateurs et leur rôle au sein d'un Conseil d'administration profondément renouvelé ont évolué au cours de cette période. Le mode de gestion de la Société a changé à deux reprises (Conseil de surveillance et Directoire, Conseil d'administration avec Président-Directeur général, Conseil d'administration avec Présidence et Direction générale dissociées). Le rapprochement entre Sopra et Steria a transformé le Groupe et élargi son actionnariat. La Direction générale actuelle n'est en place que depuis 2015. La composition du concert global constitué autour de l'actionnaire de référence Sopra GMT et contrôlant de fait la Société a elle-même fortement évolué. Ces mutations profondes ont contribué à prévenir la création de liens d'intérêts particuliers de nature à compromettre l'exercice de leur liberté de jugement par ces administrateurs.

Le Conseil d'administration a approuvé la recommandation du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance et maintenu la qualification d'administrateurs indépendants de Messieurs Gérard Jean et Hervé Saint-Sauveur.

##### Autres

Le Conseil d'administration a décidé de proposer la nomination aux fonctions de censeur de Monsieur Christian Bret (voir ci-dessous)

Monsieur Christian Bret répond à l'ensemble des critères objectifs d'indépendance mentionnés dans le Code Afep-Medef.

#### **e. Censeurs**

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

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

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

Le mandat de Monsieur Bernard Michel a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2016. Il sera proposé aux actionnaires de nommer Monsieur Christian Bret censeur jusqu'au terme initialement prévu pour son mandat d'administrateur, soit l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

#### **f. Objectifs de diversité**

Le Conseil d'administration ne s'est pas fixé d'objectifs spécifiques de diversité. Toutefois, depuis le rapprochement avec Steria, le poids de la France est passé des deux tiers à un peu moins de la moitié de l'activité du Groupe. Le Conseil d'administration s'est donc progressivement internationalisé et compte en son sein les nationalités suivantes : française, britannique, espagnole, belge, norvégienne, américaine et colombienne. Plusieurs administrateurs de nationalité française ont une expérience internationale et exercent, ou ont exercé, des mandats sociaux dans des sociétés étrangères.

## 1.1.2. PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Âge	Adminis- trateur Indépen- dant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Comité d'audit	Comité des Rémunérations	Comité de sélection, d'éthique et de gou- vernance	Date de première nomination	Date de début de mandat	Date d'échéance du mandat en cours
<b>Pierre Pasquier</b> Président du Conseil d'administration	81		1			x	1968 – création Sopra	19/06/2012	AG 2018
<b>François Odin</b> Vice-Président du Conseil d'administration	83		0	x			1968 – création Sopra	19/06/2012	AG 2018
<b>Éric Hayat</b> Vice-Président du Conseil d'administration	76		0		x	x	27/06/2014	03/09/2014 <sup>(1)</sup>	AG 2018
<b>Aurélie Abert</b> Administrateur représentant les salariés	35		0				27/08/2015	27/08/2015	AG 2018
<b>Astrid Anciaux</b> Administrateur	52		0				27/06/2014	03/09/2014 <sup>(1)</sup>	AG 2018
<b>Sopra GMT</b> <b>Représentée par</b> <b>Kathleen Clark-</b> <b>Bracco*</b> Président du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance	50		1		x	Pdt	27/06/2014	27/06/2014	AG 2018
<b>Emma Fernandez</b> Administrateur	53	oui	2				19/01/2017**	19/01/2017**	AG 2018
<b>Gérard Jean</b> Président du Comité des rémunérations	69	oui	0		Pdt	x	30/06/2003	19/06/2012	AG 2018
<b>Jean Mounet</b> Administrateur	72		1				19/06/2012	19/06/2012	AG 2018
<b>Éric Pasquier</b> Administrateur	46		0				27/06/2014	27/06/2014	AG 2018
<b>Jean-Luc Placet</b> Administrateur	65	oui	0		x	x	19/06/2012	19/06/2012	AG 2018
<b>Jean-Bernard Rampini</b> Administrateur	60		0				27/06/2014	03/09/2014 <sup>(1)</sup>	AG 2018
<b>Sylvie Rémond</b> Administrateur	53		0				17/03/2015 <sup>(2)</sup>	17/03/2015 <sup>(2)</sup>	AG 2018
<b>Marie-Hélène Rigal-Drogerys</b> Administrateur	47	oui	0	x			27/06/2014	27/06/2014	AG 2018

Nom	Âge	Administrateur Indépendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Comité d'audit	Comité des Rémunérations	Comité de sélection, d'éthique et de gou- vernance	Date de première nomination	Date de début de mandat	Date d'échéance du mandat en cours
<b>Gustavo Roldan de Belmira</b> Administrateur représentant les salariés	59		0			x	27/08/2014	27/08/2015	AG 2018
Hervé Saint-Sauveur Président du Comité d'audit	72	oui	1	Pdt			30/06/2003	19/06/2012	AG 2018
<b>Jean-François Sammarcelli</b> Administrateur	66	oui	1				15/04/2010	19/06/2012	AG 2018
<b>Jessica Scale</b> Administrateur	54	oui	0				22/06/2016	22/06/2016	AG 2018
<b>Solfrid Skilbrigt</b> Administrateur	58		0				21/04/2015 <sup>(2)</sup>	21/04/2015 <sup>(2)</sup>	AG 2018

#### À l'issue de l'Assemblée générale du 13 juin 2017, et sous réserve de l'approbation de la résolution n°15 (page 286)

<b>Christian Bret***</b> Censeur	76		2			x	x	19/06/2012	13/06/2017	AG 2018
-------------------------------------	----	--	---	--	--	---	---	------------	------------	---------

\* Madame Kathleen Clark-Bracco a été Administrateur de la société Sopra Group du 19 juin 2012 jusqu'à sa nomination en qualité de représentant permanent de la société Sopra GMT le 27 juin 2014.

\*\* Madame Emma Fernandez a été cooptée le 19/01/2017 sous réserve de la ratification par l'Assemblée générale du 13 juin 2017 (cf. résolution n° 10, page 283).

\*\*\* Monsieur Christian Bret répond à l'ensemble des critères objectifs d'indépendance mentionnés dans le Code Afep-Medef.

(1) Date de levée de la condition suspensive de la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires, liée la réussite de l'offre publique d'échange initiée par Sopra Group sur Groupe Steria.

(2) Date de cooptation.

#### Évolutions intervenues depuis le début de l'exercice 2016 dans la composition du Conseil d'administration

<b>Fin de mandat</b>	Monsieur Bernard Michel, Censeur (22 juin 2016)
<b>Nomination</b>	Madame Jessica Scale (22 juin 2016)
<b>Démission</b>	Monsieur Christian Bret (19 janvier 2017)
<b>Cooptation</b>	Madame Emma Fernandez (19 janvier 2017)

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

#### PIERRE PASQUIER

Président du Conseil d'administration

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


■p Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

##### Adresse professionnelle :

 Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
 75116 Paris – France

Nationalité : Française Âge : 81 ans

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

Date de début de mandat : 19/06/2012

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017

#### Principales fonctions exercées et mandats en cours

#### Société cotée

- p Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group ✓
- p Président du Conseil d'administration d'Axway Software ✓
- p Président-Directeur général de Sopra GMT
- p Dirigeant mandataire social, administrateur ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group
- p Mandataire social de filiales ou sous-filiales d'Axway Software

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

- p Sans objet

#### FRANÇOIS ODIN

Vice-Président du Conseil d'administration

 Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **47 187** <sup>(2)</sup>


■p Membre du Comité d'audit

##### Adresse professionnelle :

 Régenc e SAS – Les Avenières 74350 Cruseilles  
 – France

Nationalité : Française Âge : 84 ans

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

Date de début de mandat : 19/06/2012

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017

#### Principales fonctions exercées et mandats en cours

#### Société cotée

- p Président de Régence SAS
- p Directeur général délégué et administrateur de Sopra GMT

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

- p Sans objet

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,61 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 6 du présent document (page 247).

(2) Le groupe familial Odin détient 28,49 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software). Cf. section 2 du chapitre 6 du présent document (page 247).

**ÉRIC HAYAT**

Vice-Président du Conseil d'administration

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **40 000**

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

**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Française **Âge :** 76 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date de début de mandat :** 03/09/2014 <sup>(1)</sup>**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Président de Éric Hayat Conseil
- p Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales »
- p Président de la Commission statutaire de Syntec Numérique

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

- p Administrateur de Rexecode
- p Membre du Conseil de surveillance puis Président du Conseil d'administration de Groupe Steria SA

**AURÉLIE ABERT**

Administrateur représentant les salariés

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **35****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – ZAC – Les Ailes de l'Europe  
37 chemin des Ramassiers – 31770 Colomiers  
Cedex – France**Nationalité :** Française **Âge :** 35 ans**Date de première nomination :** 27/08/2015**Date de début de mandat :** 27/08/2015**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Ingénieur Études et Projets, Assistance à maîtrise d'ouvrage, Sopra Steria Group

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

- p Sans objet

**ASTRID ANCIAUX**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **933****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Benelux, le Triomphe, avenue  
Arnaud Fraiteur 15/23 1050 Bruxelles – Belgique**Nationalité :** Belge **Âge :** 52 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date de début de mandat :** 03/09/2014 <sup>(1)</sup>**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

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

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

- p Sans objet

(1) Date de levée de la condition suspensive de la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires, liée à la réussite de l'offre publique d'échange initiée par Sopra Group sur Groupe Steria.



**KATHLEEN CLARK-BRACCO**Représentant permanent **Sopra GMT****Président du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance**Nombre d'actions détenues  
dans la Société par **Sopra GMT : 4 034 409**

■p Membre du Comité des rémunérations

**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Américaine **Âge :** 50 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date de début de mandat :** 27/06/2014**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours de Madame Kathleen Clark-Bracco****Société cotée**

- p Directeur Développement Corporate, Sopra Steria Group ✓
- p Vice-Président du Conseil d'administration d'Axway Software ✓
- p Directeur délégué de Sopra GMT
- p Administrateur ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group

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

- p Administrateur de Sopra Group – (19/06/2012 – 15/07/2014) ✓

**EMMA FERNANDEZ**

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **100****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Espagnole **Âge :** 53 ans**Date de cooptation :** 19/01/2017**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017,  
sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale  
du 13 juin 2017 (cf. résolution n° 10, page 283)**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Administrateur d'Axway Software ✓
- p Administrateur d'Ezentis ✓
- p Managing Partner, Kleinrock Advisors

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

- p Senior Executive Vice president, Indra
- p Membre du Comité Exécutif, Chambre de Commerce d'Espagne
- p Membre du Comité Exécutif, Institut Royal Elcano

**GÉRARD JEAN**

Administrateur indépendant

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

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

**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Française **Âge :** 69 ans**Date de première nomination :** 30/06/2003**Date de début de mandat :** 19/06/2012**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Président d'Altime Associates SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Kowee SA

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

- Sans objet

**JEAN MOUNET**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **7 350****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Française **Âge :** 72 ans**Date de première nomination :** 19/06/2012**Date de début de mandat :** 19/06/2012**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Président de Trigone SAS
- Administrateur d'Econocom Group
- Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group
- Administrateur de la Fondation Télécom
- Président du Fonds de la dotation CPE Lyon – Monde Nouveau
- Administrateur de l'ESCPE

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

- Administrateur d'AS2M (Malakoff Médéric)
- Membre du Conseil de surveillance de CXP Groupe

**ÉRIC PASQUIER**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **503** <sup>(1)</sup>

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Banking Software – 9 bis, rue  
de Presbourg 75116 Paris – France

**Nationalité :** Française **Âge :** 46 ans

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

**Date de début de mandat :** 27/06/2014

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017

**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Directeur général de Sopra Banking Software
- p Directeur général délégué et membre du Conseil d'administration de Sopra GMT
- p Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group

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

- p Sans objet

**JEAN-LUC PLACET**

Administrateur indépendant

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

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

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

**Nationalité :** Française **Âge :** 64 ans

**Date de première nomination :** 19/06/2012

**Date de début de mandat :** 19/06/2012

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017

**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Associé PwC
- p Président d'IDRH SA
- p Président de l'EPIDE
- p Membre du Comité statutaire du Medef

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

- p Membre du Conseil Économique Social et Environnemental
- p Président de la Fédération Syntec

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,61 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 6 du présent document (page 247).

**JEAN-BERNARD RAMPINI**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **7 336****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg –  
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 60 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date de début de mandat :** 03/09/2014 <sup>(1)</sup>**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Innovation et Executive sponsor Transports et Smart cities, Sopra Steria Group
- p Président du Conseil d'administration de Soderi
- p Fondateur et administrateur de la Fondation Sopra Steria Group – Institut de France

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

- p Sans objet

**SYLVIE REMOND**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **2****Adresse professionnelle :**Société Générale – 75886 Paris Cedex 18 –  
France**Nationalité :** Française**Âge :** 53 ans**Date de cooptation :** 17/03/2015**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Co-Directrice, Relations clients et Banque d'Investissement Société Générale
- p Administratrice de SGBT, Luxembourg (Groupe Société Générale)
- p Administratrice de Rosbank, Russie (Groupe Société Générale)
- p Administratrice de KB Financial Group, République Tchèque, (Groupe Société Générale) ✓

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

- p Administratrice d'Oseo Banque
- p Administratrice de SG Ré

**MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYS**

Administrateur indépendant

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

- p Membre du Comité d'audit

**Adresse professionnelle :**ASK – 118 Allée Lac Saint Andre – 73370 Le  
Bourget du Lac – France**Nationalité :** Française**Âge :** 47 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date de début de mandat :** 27/06/2014**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Consultante associée chez ASK Partners

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

- p Sans objet

(1) Date de levée de la condition suspensive de la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires, liée à la réussite de l'offre publique d'échange initiée par Sopra Group sur Groupe Steria. Date de levée de la condition suspensive de la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires, liée à la réussite de l'offre publique d'échange initiée par Sopra Group sur Groupe Steria.

**GUSTAVO ROLDAN DE BELMIRA**

Administrateur représentant les salariés

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

■p Membre du Comité des rémunérations

**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalités :** Française **Âge :** 59 ans  
et Colombienne**Date de première nomination :** 27/08/2015**Date de début de mandat :** 27/08/2015**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

■p Directeur technique d'agence, Sopra Steria Group

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

■p Sans objet

**HERVÉ SAINT-SAUVEUR**

Administrateur indépendant

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

■p Président du Comité d'audit

**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Française **Âge :** 72 ans**Date de première nomination :** 30/06/2003**Date de début de mandat :** 19/06/2012**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

■p Administrateur d'Axway Software

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

■p Administrateur de LCH Clearnet SA

■p Administrateur de Comexposium

■p Administrateur de Viparis Holding

■p Membre élu de la CCI Paris

**JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI**

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **100****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 66 ans**Date de cooptation :** 15/04/2010**Date de début de mandat :** 19/06/2012**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Président du Conseil de surveillance de NextStage ✓
- p Administrateur du Crédit du Nord
- p Administrateur de Boursorama
- p Administrateur de Sogeprom
- p Membre du Conseil de surveillance de Société générale marocaine de banques
- p Administrateur de la Société Générale Monaco
- p Censeur d'Ortec Expansion

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

- p Conseiller du Président, Groupe Société Générale
- p Président du Conseil d'administration du Crédit du Nord
- p Administrateur de la Banque Paribas
- p Administrateur d'Amundi Group
- p Représentant permanent de SG FSH au Conseil d'administration de Franfinance

**JESSICA SCALE**

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **10****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France**Nationalités :** Française et  
Britannique**Âge :** 54 ans**Date de première nomination :** 22/06/2016**Date de début de mandat :** 22/06/2016**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- p Présidente de Digitfit
- p Consultante indépendante, spécialiste des enjeux de la transformation numérique

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

- p Sans objet



**SOLFRID SKILBRIGT**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement  
détenues dans la Société : **948**

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

**Nationalité :** Norvégienne **Âge :** 57 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée  
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017

**Principales fonctions exercées et mandats en cours**

Société cotée

- p Directeur RH & stratégie de Sopra Steria Group Scandinavie
- p Administrateur de Soderi
- p Administrateur de la Chambre de commerce franco-norvégienne

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

- p Sans objet

**CHRISTIAN BRET**

Administrateur indépendant (jusqu'au 19/01/2017)

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

- p Membre du Comité des rémunérations
- p Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance
- p Candidat au mandat de censeur (cf. résolution n°15, page 286)

**Adresse professionnelle :**  
Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg  
75116 Paris – France

**Nationalité :** Française **Âge :** 76 ans

**Date de première nomination :** 19/06/2012

**Date de début de mandat :** 19/06/2012

**Date de fin de mandat :** 19/01/2017

**Principales fonctions exercées et mandats en cours**

Société cotée

- p Administrateur d'Altran Technologies

✓

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

- p Administrateur de Sopra Steria Group
- p Administrateur d'Econocom Group
- p Administrateur de Digital Dimension

✓

✓

✓

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

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

- p de conflit d'intérêts dans l'exercice de sa fonction ;
- p de lien familial avec un autre membre du Conseil d'administration à l'exception de Monsieur Éric Pasquier, apparenté à Monsieur Pierre Pasquier ;
- p été condamné au cours des cinq dernières années pour fraude ;
- p été incriminé et/ou fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni

empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;

- p été impliqué dans une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation, au cours des cinq dernières années en tant que membre d'un Conseil d'administration, d'un organe de direction ou d'un Conseil de surveillance ;
- p par ailleurs, il n'y a pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction, à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

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

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

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration sont régis par la loi, les statuts, un règlement intérieur et une charte déontologique des membres du Conseil d'administration. Chaque Comité spécialisé permanent s'est en outre doté d'une charte de fonctionnement approuvée par le Conseil d'administration.

#### a. Dispositions légales

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

#### b. Dispositions statutaires

Les règles d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet des articles 14 à 18 des statuts – se reporter au chapitre 7 du document de référence : « Informations complémentaires » (pages 261 à 262). Les statuts sont également disponibles sur le site Internet du Groupe (rubrique *Investisseurs*).

Par exception aux recommandations du Code Afep-Medef, la durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur désignation pour une durée inférieure, ont été approuvées à 85,8 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 27 juin 2014. Conformément aux possibilités ouvertes par ces dispositions, plus de la moitié des administrateurs actuellement en exercice (12 sur 19) a été désignée pour une durée inférieure ou égale à quatre ans.

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

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a été amendé pour la dernière fois le 17 mars 2015. Il définit le rôle du Conseil d'administration, de son Président et du Directeur général, et précise les conditions d'exercice de leurs prérogatives. Il prévoit notamment la nécessité d'une approbation préalable du Conseil d'administration pour certaines décisions « qui ont un caractère stratégique majeur ou sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de ses filiales » se reporter au chapitre 7 du document de référence : « Informations complémentaires » (pages 262 à 265). Le règlement intérieur est également disponible sur le site Internet du Groupe (rubrique *Investisseurs*).

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

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ;

- le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance.

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

Le règlement intérieur traite également des sujets suivants : rappel des compétences légales et statutaires, réunions, information du Conseil d'administration, formation des membres, conflits d'intérêts, frais de voyages et déplacements, jetons de présence, secret des délibérations, représentant du Comité d'entreprise.

Le règlement intérieur est actuellement en cours de révision par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance qui formulera des recommandations au Conseil d'administration afin :

- d'actualiser le contenu du document, le compléter, notamment à la lumière des nouvelles recommandations de gouvernance, et en faciliter la lecture ;
- de le fusionner avec la charte des membres du Conseil d'administration.

#### d. Charte des membres du Conseil d'administration

La charte, adoptée le 3 septembre 2014, traite de la représentation, des missions et conditions d'exercice du mandat, des droits et obligations, des actions possédées à titre personnel, de la déontologie des opérations de Bourse, de la transparence, des conflits d'intérêts, de l'assiduité, du secret des délibérations.

### 1.2.2. SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### a. Nombre de réunions tenues au cours de l'exercice et participation des administrateurs

Le règlement intérieur prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins cinq fois par an.

Un calendrier annuel des travaux du Conseil est établi, mais peut être modifié en cas d'événement particulier ou d'opérations le justifiant.

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2016 avec un taux de participation des administrateurs de 97 %.

Le Conseil d'administration a été régulièrement informé des travaux du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance par un rapport de leur Président sur les travaux effectués entre chacune des réunions du Conseil d'administration.

Le Directeur général, qui n'est pas membre du Conseil d'administration, est, sauf exception, invité à ses réunions. Il n'assiste pas aux délibérations qui le concernent personnellement.

#### b. Sujets de délibération

Les principaux sujets de délibération en 2016 ont porté sur :

- l'arrêté des comptes au 31 décembre 2015 ;
- le budget 2016 et les orientations majeures ;
- les réalisations trimestrielles ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants ;
- l'arrêté des comptes du premier semestre 2016 ;

- la poursuite de conventions réglementées précédemment autorisées ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 ;
- l'approbation du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- le renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes ;
- l'examen des recommandations du Comité des rémunérations et notamment celles concernant la rémunération des mandataires sociaux ;
- la stratégie du Groupe ;
- les opérations de croissance externe ;
- l'acquisition de la participation détenue par le Groupe Société Générale dans le capital d'Axway Software ;
- la simplification des structures juridiques du Groupe ;
- la décision de versement d'un supplément d'intéressement collectif au titre de 2015 ;
- la mise en œuvre d'un plan d'actionnariat salarié ;
- la mise en œuvre d'un plan d'incitation à long terme reposant sur l'attribution d'actions de performance ;
- l'évaluation du Conseil d'administration et de son fonctionnement ;
- la qualification des administrateurs indépendants ;
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- l'autorisation de garantir les engagements des filiales contrôlées par le Groupe ;
- la subdélégation au Directeur général de l'autorisation reçue de l'Assemblée générale des actionnaires de racheter des actions de la Société ;
- le constat du capital social au 31 décembre 2015.

### 1.2.3. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### a. Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est régi par le règlement intérieur du Conseil d'administration ainsi que par une charte revue au moins une fois tous les deux ans par le Comité et approuvée par le Conseil d'administration. Il est actuellement composé de :

- Monsieur Hervé Saint-Sauveur, Président (administrateur indépendant) ;
- Monsieur François Odin ;
- Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys (administrateur indépendant).

Monsieur Bernard Michel, Censeur, était membre du Comité d'audit jusqu'à l'échéance de son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2016.

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

Le Comité ne dispose pas de pouvoirs de décision propres. Il éclaire par ses travaux et recommandations les décisions du Conseil d'administration dans les domaines de la gestion des risques et du contrôle interne, du reporting financier, de la politique financière, de l'audit interne et enfin de l'audit externe.

Dans le cadre de ses missions, le Comité peut :

- avoir communication de tous les documents internes nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- entendre toute personne interne ou externe à la Société ;
- le cas échéant, recourir à des experts indépendants pour l'assister ;
- diligenter un audit interne avec l'accord du Président du Conseil d'administration.

La charte du Comité d'audit définit précisément ses missions et de façon explicite, les principales exclusions de son domaine de compétence. Le Comité compte ainsi parmi ses principales missions :

- l'examen des comptes, en vue notamment :
  - de statuer sur l'exposition aux risques,
  - de vérifier que les procédures de collecte et de contrôle garantissent la fiabilité des informations,
  - de s'assurer de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables ;
- l'examen de la politique financière ;
- la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et notamment le suivi de l'audit interne et de ses travaux ;
- le suivi du contrôle légal des comptes par les Commissaires aux comptes ;
- la vérification du respect du principe d'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il s'est réuni physiquement six fois en 2016 en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Financier et du Directeur de l'Audit interne, avec un taux de participation de ses membres de 95 %. Afin de permettre au Comité d'audit d'obtenir toute l'information souhaitée, la réunion d'examen des comptes de l'exercice se tient au moins vingt-quatre heures avant celle du Conseil d'administration. Elle est elle-même préparée par deux réunions portant sur des aspects méthodologiques ou spécifiques concernant l'élaboration et la présentation des comptes.

Les principaux sujets traités en 2016 ont été les suivants :

- au titre de l'examen des comptes et du suivi de la politique financière :
  - la validation des unités génératrices de trésorerie et de la présentation de l'information sectorielle,
  - les tests de dépréciation 2015,
  - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2015,
  - la présentation par les Commissaires aux comptes des points essentiels concernant les résultats de l'audit légal et les options comptables retenues,
  - l'examen des comptes du 1<sup>er</sup> semestre 2016,
  - les engagements hors bilan : les garanties données dans le cadre de la délégation accordée par le Conseil d'administration,

- la préparation de la mise en œuvre des normes IFRS 9, 15 et 16,
- un projet d'amélioration de la présentation des notes aux états financiers 2016,
- la gestion des fonds de pension au Royaume-Uni ;
- *au titre de la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :*
  - la prévention des fraudes dans les filiales,
  - l'organisation et le programme de travail 2016 de l'audit interne,
  - la cartographie des risques et « l'univers d'audit » (matrice des processus clés du Groupe),
  - la vérification de l'exhaustivité de la couverture du Groupe par l'Audit interne,
  - l'examen de la présentation des facteurs de risques dans le document de référence,
  - le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit interne et externe,
  - la démarche d'amélioration du contrôle interne,
  - les évolutions significatives dans l'environnement juridique de la Société,
  - la mise en œuvre de l'autoévaluation des filiales,
  - la démarche de simplification de l'organigramme juridique et la liquidation des sociétés sans activité,
  - en préparation de la délibération du Conseil d'administration, l'examen du projet de Rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques,
  - les enjeux de la politique de Ressources Humaines du Groupe (exposé du Directeur général) ;
- *au titre du suivi du contrôle légal des comptes :*
  - le commissariat aux comptes (missions, programme d'intervention, honoraires pour l'année écoulée, budget),
  - les conséquences de la réforme européenne de l'audit,
  - l'autorisation préalable de services autres que la certification des comptes,
  - la recommandation au Conseil d'administration de renouveler le mandat de co-Commissaire aux comptes du cabinet ACA ;
- *au titre de son organisation et de son propre fonctionnement :*
  - l'actualisation de la charte du Comité,
  - l'autoévaluation du Comité.

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

Lorsque des demandes du Comité d'audit ne peuvent être satisfaites immédiatement, elles font l'objet d'un suivi formel afin d'assurer leur traitement exhaustif au cours des différentes réunions planifiées dans l'année. Une quinzaine de demandes spécifiques ont ainsi été suivies en 2016 et se sont ajoutées à l'ordre du jour établi à partir du programme de travail annuel du Comité.

Le Comité d'audit a demandé l'inscription d'une mission au plan d'audit interne pour 2017.

## b. Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est régi par le règlement intérieur du Conseil et une charte approuvée par le Conseil d'administration. Il est actuellement composé de :

- Monsieur Gérard Jean, Président (administrateur indépendant) ;
- Madame Kathleen Clark-Bracco, représentant permanent de Sopra GMT ;
- Monsieur Éric Hayat ;
- Monsieur Jean-Luc Placet (administrateur indépendant) ;
- Monsieur Gustavo Roldan de Belmira (administrateur représentant les salariés).

Monsieur Christian Bret, administrateur indépendant, était membre du Comité des rémunérations jusqu'au 19 janvier 2017. Le Conseil d'administration a décidé qu'il le rejoindra sous réserve de sa nomination en tant que censeur par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 juin 2017. Le règlement intérieur prévoit en effet la possibilité pour les censeurs de prendre part aux travaux des comités.

Ses principales missions sont :

- recommander au Conseil d'administration les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux mandataires sociaux ;
- vérifier l'application des règles définies pour le calcul de leur rémunération variable ;
- vérifier la qualité des informations transmises aux actionnaires concernant les rémunérations, avantages, options et jetons de présence consentis aux dirigeants mandataires sociaux ;
- faire, le cas échéant, des recommandations à la Direction générale sur la rémunération des principaux dirigeants de l'entreprise ;
- préparer les décisions du Conseil d'administration relatives aux jetons de présence et à leur répartition ;
- prendre connaissance de la politique salariale et s'assurer qu'elle permet la bonne marche de la Société et l'atteinte de ses objectifs ;
- préparer la politique d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites ;
- préparer les décisions en matière d'épargne salariale.

Le Comité entend les dirigeants mandataires sociaux en introduction à chacune de ses réunions et sur chacun des sujets qui le nécessitent.

Le Comité s'est réuni six fois en 2016, avec un taux de participation de ses membres de 92 %. Il a notamment travaillé sur :

- la rémunération fixe, les avantages consentis aux mandataires sociaux et leur rémunération variable : critères, objectifs et recommandations en fonction des réalisations ;
- la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants de l'entreprise ;
- le développement de l'actionnariat salarié ;
- des plans d'incitation à long terme reposant sur des actions de performance ;
- l'examen du projet de document de référence 2015 ;
- la répartition des jetons de présence.

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

Le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance est régi par le règlement intérieur du Conseil et une charte approuvée par le Conseil d'administration. Il est actuellement composé de :

- Madame Kathleen Clark-Bracco, représentant permanent de Sopra GMT, Présidente ;
- Monsieur Éric Hayat ;
- Monsieur Gérard Jean (administrateur indépendant) ;
- Monsieur Pierre Pasquier ;
- Monsieur Jean-Luc Placet (administrateur indépendant).

Monsieur Christian Bret, administrateur indépendant, était membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance jusqu'au 19 janvier 2017. Le Conseil d'administration a décidé qu'il le rejoindra sous réserve de sa nomination en tant que censeur par l'Assemblée générale des actionnaires. Le règlement intérieur prévoit en effet la possibilité pour les censeurs de prendre part aux travaux des comités.

Le Président du Conseil d'administration est membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance. Le Comité entend le Directeur général sur chacun des sujets qui le nécessitent.

Ses missions principales sont les suivantes :

- préparer la nomination des membres du Conseil d'administration et des dirigeants mandataires sociaux ;
- examiner annuellement le plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ;
- conduire l'évaluation du Conseil d'administration et du fonctionnement du gouvernement d'entreprise ;
- vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la Société et dans ses filiales ;
- apprécier la qualité d'administrateur indépendant des membres du Conseil en vue des délibérations du Conseil d'administration sur ce sujet ;
- instruire et proposer les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter au fonctionnement ou à la composition du Conseil d'administration ;
- vérifier que les valeurs du Groupe sont respectées et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés ;
- vérifier l'existence de règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique ;
- évaluer la politique de la Société en matière de Responsabilité d'Entreprise.

Le Comité s'est réuni six fois en 2016, avec un taux de participation de ses membres de 92 % et a travaillé sur :

- le fonctionnement de la gouvernance et l'examen annuel du plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président et de Directeur général ;
- la sélection de candidats au mandat d'administrateur ;
- le suivi du recrutement d'un directeur financier pour le Groupe ;
- l'évaluation du Conseil d'administration et de son fonctionnement ;
- la vérification de la conformité de la Société au Code Afep-Medef ;
- la qualification des administrateurs indépendants ;

- l'examen du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- des principaux enjeux dans le domaine de la Responsabilité d'Entreprise.

### 1.2.4. FONCTIONNEMENT ET ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

##### Diffusion de l'information – dossiers préparatoires

*L'article 4 du règlement intérieur prévoit que :*

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

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

Les membres du Conseil d'administration reçoivent l'ensemble des communiqués de presse destinés aux investisseurs.

##### Formation

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

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

#### b. Prévention des conflits d'intérêts

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

Tout membre du Conseil d'administration en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ne peut pas participer au vote de la délibération correspondante ; il peut être invité par le Président à ne pas assister à la délibération.

Au cours de l'exercice 2016, plusieurs membres du Conseil d'administration se sont ponctuellement abstenus de prendre part aux débats et/ou au vote de certaines délibérations.

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

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

- chaque année, au moins une délibération du Conseil d'administration est consacrée à son fonctionnement et à la recherche de voies d'amélioration ;
- de plus, le Conseil d'administration a procédé en 2016 à une évaluation formalisée de son fonctionnement conduite par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance. L'évaluation précédente datait de 2013.

Le Comité de sélection d'éthique et de gouvernance a proposé au Conseil d'administration de procéder par autoévaluation sur la base d'un questionnaire traité anonymement. Le Comité a établi à cet effet un projet de questionnaire en 27 points regroupés en 4 chapitres :

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

Le questionnaire visait notamment à :

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

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

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

Après approbation du questionnaire par le Conseil d'administration et analyse des réponses individuelles, une synthèse a été examinée par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance puis débattue au sein du Conseil d'administration au cours de sa réunion du 20 avril 2016.

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

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

Chaque année, le Comité d'audit procède à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire portant sur sa composition et son fonctionnement, l'organisation de ses travaux et sa capacité à remplir ses missions. Il compare son fonctionnement aux meilleures pratiques de place. Enfin, il prend connaissance des évolutions de l'environnement réglementaire. Il en tire les conséquences sur son propre fonctionnement. En 2016, le Comité a notamment transcrit les apports de la réforme européenne de l'audit dans sa charte de fonctionnement et a décidé d'aménager son programme de travail annuel en conséquence.



### 1.2.5. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

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

(montants arrondis à l'euro le plus proche)

	2016	2015
<b>Aurélié Abert</b> (désignation en date du 28 août 2015)		
Jetons de présence	17 945 €	5 752 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Astrid Anciaux</b>		
Jetons de présence	17 945 €	20 133 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Christian Bret</b>		
Jetons de présence	24 996 €	32 112 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Sopra GMT</b> (représentant permanent : Madame Kathleen Clark-Bracco)		
Jetons de présence	33 329 €	35 758 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Éric Hayat</b>		
Jetons de présence	29 483 €	32 112 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Gérard Jean</b>		
Jetons de présence	37 176 €	40 445 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Bernard Michel</b> (censeur ; mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2016)		
Jetons de présence	11 679 €	34 969 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Jean Mounet</b>		
Jetons de présence	9 969 €	20 133 €
Autres rémunérations	-	-
<b>François Odin</b>		
Jetons de présence	41 022 €	32 028 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Éric Pasquier</b>		
Jetons de présence	17 945 €	20 133 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Jean-Luc Placet</b>		
Jetons de présence	29 483 €	30 758 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Jean-Bernard Rampini</b>		
Jetons de présence	17 945 €	20 133 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Sylvie Rémond</b> (cooptation en date du 17 mars 2015)		
Jetons de présence	17 945 €	14 381 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Marie-Hélène Rigal-Drogerys</b>		
Jetons de présence	41 022 €	40 721 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Gustavo Roldan de Belmira</b> (désignation en date du 28 août 2015)		
Jetons de présence non perçus (réversion)	24 355 €	6 586 €
Autres rémunérations	-	-

(montants arrondis à l'euro le plus proche)

	2016	2015
<b>Hervé Saint-Sauveur</b>		
Jetons de présence	64 099 €	58 433 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Jean-François Sammarcelli</b>		
Jetons de présence	15 951 €	17 257 €
Autres rémunérations	-	-
<b>Jessica Scale</b> (nomination par l'Assemblée générale du 22 juin 2016)		
Jetons de présence	7 975 €	-
Autres rémunérations	-	-
<b>Solfrid Skilbrigt</b> (cooptation en date du 21 avril 2015)		
Jetons de présence	17 945 €	14 381 €
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>478 209 €</b>	<b>476 221 €</b>

Le total des jetons de présence à répartir pour l'exercice 2016 s'élevait à 500 000 € (dixième résolution approuvée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016). Les jetons de présence attribués à Monsieur Pierre Pasquier au titre de 2016, soit 21 791 €, sont présentés dans le tableau 2 « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, novembre 2016 ».

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que « Les jetons de présence seront répartis entre les participants aux réunions du conseil et de ses comités (membres du conseil et censeurs) uniquement en fonction de leur participation, physique ou par téléphone, aux réunions :

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

En outre, il est précisé que :

- l'application de la convention cadre d'assistance tripartite conclue en 2011 entre Sopra GMT, Sopra Steria Group et Axway Software a conduit à la facturation à Sopra Steria Group par Sopra GMT de prestations pour un montant net (c'est-à-dire après facturation de prestations par Sopra Steria Group à Sopra GMT et hors frais et débours) de 991 370 € au titre de 2016. Il est rappelé que les coûts refacturés par Sopra GMT sont essentiellement constitués par la fraction des salaires, charges et frais annexes des collaborateurs affectée à des prestations réalisées au profit de Sopra Steria Group et, le cas échéant, par les charges externes engagées par Sopra GMT sous les mêmes conditions, la refacturation se faisant sur la base d'un « cost plus » de 7 % (cf. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés en pages 242 à 243) ;
- la société Trigone, contrôlée par Monsieur Jean Mounet, a facturé des prestations de conseil dans le domaine commercial à hauteur de 220 000 € H.T. en 2016 dans le cadre d'un contrat conclu en 2009 ;
- la société Éric Hayat Conseil, contrôlée par Monsieur Éric Hayat, a réalisé des prestations de conseil dans le développement commercial d'opérations stratégiques pour un montant de 265 000 € H.T. dans le cadre d'une convention ayant pris effet le 18 mars 2015.

## 2. Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux

### 2.1. Rôle des dirigeants mandataires sociaux

Le 19 juin 2012, le Conseil d'administration de Sopra a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général.

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

Monsieur Vincent Paris a été nommé Directeur général le 17 mars 2015. Il n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe.

Messieurs John Torrie et Laurent Giovachini ont été nommés Directeurs généraux adjoints respectivement le 17 mars et le 25 juin 2015.

*Le Président :*

- pilote la stratégie et les dossiers qui s'y rattachent, y compris les opérations de fusions-acquisitions ;
- supervise les relations investisseurs ;
- assiste la Direction générale en contribuant à certaines missions opérationnelles.

*La Direction générale :*

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

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

Tout en privilégiant la stabilité des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration réexamine leur système de rémunération au moment de la fixation de leurs objectifs annuels. Les délibérations du Conseil d'administration sont précédées par un cycle de deux à trois réunions préparatoires du Comité des rémunérations entre décembre et février.

Au cours de ces réunions, le Comité des rémunérations prend en compte les informations qui lui sont communiquées sur la politique salariale du groupe. Il se fait communiquer l'évaluation des performances pour l'année écoulée et les objectifs fixés

aux membres du Comité Exécutif ainsi que les révisions de rémunération annuelle envisagées les concernant. Il demande des comparaisons avec les sociétés du secteur. Enfin concernant le Directeur général, il entend les recommandations du Président du Conseil d'administration. Le Comité veille à la cohérence de ses recommandations avec ces informations.

#### 2.2.1. EXERCICE 2016

En 2016, le Président et le Directeur général, ainsi que les Directeurs généraux adjoints et les principaux dirigeants opérationnels du Groupe réunis dans le Comex, ont continué à partager le même système de rémunération.

Ce système repose depuis plusieurs années sur une rémunération fixe et une rémunération variable pouvant représenter :

- 40 % de la rémunération fixe annuelle lorsque l'objectif de rentabilité du Groupe et les objectifs personnels sont atteints ;
- 60 % de la rémunération fixe annuelle en cas de très bonne performance.

La valeur de l'objectif de rentabilité du Groupe fixé par référence au Résultat opérationnel d'activité est la même pour les dirigeants mandataires sociaux, les membres du Comex et les cadres dont la rémunération variable repose en partie sur cet objectif. Définies de manière précise, les valeurs de l'indicateur au seuil, à l'objectif et au plafond ne sont pas rendues publiques pour des raisons de confidentialité. La Société souhaite notamment éviter toute interférence avec la communication financière et l'anticipation de ses résultats par le marché.

Les objectifs personnels qualitatifs ne donnent pas accès à une partie de la rémunération variable mais leur niveau d'atteinte peut moduler à la hausse ou à la baisse le montant versé par rapport au calcul réalisé sur l'objectif principal de rentabilité. Concernant les dirigeants mandataires sociaux, cette modulation peut conduire, dans les cas extrêmes, à supprimer la rémunération variable ou à augmenter le montant versé dans la limite de 30 % du plafond de la rémunération variable. Les objectifs personnels qualitatifs portent sur des missions spécifiques et/ou des axes de progrès personnels des dirigeants. Dans les deux cas, la diffusion de l'information véhiculée par ces objectifs au sein ou en dehors de la Société paraît inopportune, aussi ne sont-ils généralement pas rendus publics.

L'application de la politique de rémunération des mandataires sociaux en 2016 est présentée ci-après dans les tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Les critères arrêtés pour l'exercice 2016 ont été appliqués comme prévu, sans modification en cours d'exercice.

a. Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées (Position recommandation AMF n° 2009-16)

I TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2016	2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	530 341 €	548 212 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>530 341 €</b>	<b>548 212 €</b>

I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	350 000 €	350 000 €	350 000 €	350 000 €
Rémunération variable annuelle	150 000 €	170 100 €	170 100 €	192 500 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	21 791 €	23 779 €	23 779 €	16 354 €
Avantages en nature	8 550 €	8 550 €	4 333 €	4 333 €
<b>TOTAL</b>	<b>530 341 €</b>	<b>552 429 €</b>	<b>548 212 €</b>	<b>563 187 €</b>

Monsieur Pierre Pasquier, Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group a perçu, de la part de cette société, une rémunération fixe de 60 000 € au titre de ces fonctions au cours de l'exercice 2016. Comme indiqué dans le document de référence d'Axway Software, il a également perçu une rémunération fixe de 120 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société.

La rémunération fixe de Monsieur Pierre Pasquier a été révisée pour la dernière fois lors de la réunion du Conseil d'administration en date du 21 janvier 2011.

La rémunération variable de Monsieur Pierre Pasquier au titre de l'exercice 2016 a été arrêtée à sa demande à 150 000 €, au-dessous du montant recommandé par le Comité des rémunérations. Elle est ainsi alignée sur sa rémunération moyenne depuis 2011 et cohérente avec la décision prise par le Conseil d'administration concernant la structure de sa rémunération en 2017 (voir ci-après § 2.2.2).

I TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2016	2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	573 527 €	537 022 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	270 750 €	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>844 277 €</b>	<b>537 022 €</b>

**I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
(TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	400 000 €	400 000 €	353 852 €	353 852 €
Rémunération variable annuelle	162 400 €	171 871 €	171 871 €	165 000 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	11 127 €	11 127 €	11 299 €	11 299 €
<b>TOTAL</b>	<b>573 527 €</b>	<b>582 998 €</b>	<b>537 022 €</b>	<b>530 151 €</b>

Lors de sa réunion du 21 avril 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de porter la rémunération fixe annuelle de Monsieur Vincent Paris à 400 000 € à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Après prise en compte du niveau d'atteinte des objectifs relatifs à l'exercice 2016, la rémunération variable de Monsieur Vincent Paris au titre de l'exercice 2016 a été arrêtée à hauteur de 162 400 € bruts (soit 68 % de son plafond). Elle correspond à l'atteinte

partielle de l'objectif quantifiable et au dépassement des objectifs qualitatifs (Implication particulière sur certains secteurs du Groupe notamment en vue d'assurer le retour de certains d'entre eux à un niveau normatif de rentabilité).

Il est rappelé, à titre d'information seulement, que l'objectif de rentabilité du Groupe (marge opérationnelle d'activité) annoncé au marché pour 2016 était « supérieur à 7,5 % » et que le taux effectivement constaté a été de 8 %.

**I TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS** (TABLEAU 3 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

Cf. paragraphe 1.2.5 du présent chapitre « Rémunération des membres du Conseil d'administration » (pages 71 et 72).

**I OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL** (TABLEAU 4 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
-	-	-	-	-	-	-

**I OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL** (TABLEAU 5 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
-	-	-	-

**I ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**  
**(TABLEAU 6 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)**

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions Sopra Steria Group attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Vincent Paris	24/06/2016	3 000	270 750 €	01/04/2019	01/04/2019 (50 %) Fin du mandat (50 %)	<p><b>1)</b> Évolution du chiffre d'affaires consolidé de Sopra Steria Group sur les exercices 2016, 2017 et 2018</p> <p><b>2)</b> Évolution du Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe au cours des exercices 2016, 2017 et 2018</p> <p><b>3)</b> Évolution du flux net de trésorerie disponible du Groupe au cours des exercices 2016, 2017 et 2018</p>
<b>TOTAL</b>	-	<b>3 000</b>	<b>270 750 €</b>	-	-	-

Le Conseil d'administration a décidé le 24 juin 2016 la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme (LTI) portant sur un total de 88 500 droits à actions gratuites de performance, au bénéfice de managers du Groupe.

Il a attribué dans ce cadre 3 000 droits à actions (0,01 % du capital) à Monsieur Vincent Paris, dirigeant mandataire social.

Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2017 la mise en œuvre d'un nouveau Plan d'incitation à long terme (LTI) suivant les mêmes principes que le plan du 24 juin 2016 et portant sur un total de 104 000 droits à actions gratuites de performance,

Il a attribué dans le cadre de ce nouveau plan 3 000 droits à actions à Monsieur Vincent Paris, dirigeant mandataire social.

Pour ces deux plans :

Les conditions de performance, exigeantes, seront mesurées sur trois exercices (l'année d'attribution et les deux années suivantes) par rapport à des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, de Résultat opérationnel d'activité (ROA) (exprimé en % du chiffre d'affaires) et de flux net de trésorerie disponible. Ces objectifs sont au moins égaux à la « guidance » communiquée au marché le cas échéant.

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que Monsieur Vincent Paris devra conserver pendant toute la durée de ses fonctions de Directeur général au moins 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées dans le cadre de ces plans. Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à expiration du plan.

Enfin, il est précisé que les membres du Conseil d'administration concernés se sont abstenus de prendre part aux délibérations du Conseil d'administration au sujet de ces plans.



**I ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 7 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)**

Nom du dirigeant et mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions Sopra Steria Group devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-

**I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS (TABLEAU 8 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)**

Voir chapitre 4, note 5.4.1 (pages 166 et 167).

**I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE - INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 9 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)**

Voir chapitre 5, section 3.3.3 (page 225).

**I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 10 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)**

Nom et fonction du dirigeant et mandataire social	Exercices concernés
-	-

**I CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE, ENGAGEMENTS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, CLAUSES DE NON-CONCURRENCE (TABLEAU 11 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)**

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre Pasquier Président Début de mandat : 2012 Fin de mandat : 2018		X		X		X		X
Vincent Paris Directeur général Début de mandat : 2015 Fin de mandat : indéterminée	X*			X		X		X

\* Par exception aux recommandations Afep-Medef, eu égard à son ancienneté dans le Groupe, il n'a pas été mis fin au contrat de travail de Monsieur Vincent Paris lorsqu'il a été nommé Directeur général. Ce contrat demeure suspendu depuis sa nomination en tant que Directeur général délégué le 16 janvier 2014.

### 2.2.2. EXERCICE 2017 ET SUIVANTS

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

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée.

**a. Décisions du Conseil d'administration visant à modifier les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux**

**Rémunération de Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la suppression de l'élément variable de la rémunération du Président sans modification de sa rémunération globale effective. La moyenne des rémunérations variables versées depuis la dernière révision de la rémunération fixe en janvier 2011 serait intégrée à la rémunération fixe ainsi portée de 350 000 à 500 000 € bruts annuels au titre de l'exercice 2017.

Cette proposition vise à mettre la structure de la rémunération du Président du Conseil d'administration en conformité avec le Code Afep-Medef (§24-2).

**Rémunération de Monsieur Vincent Paris, Directeur général**

Le Conseil d'administration a décidé, pour tenir compte d'éléments de comparaison internes et externes, une mise à niveau de la rémunération fixe annuelle du Directeur général portée de 400 000 à 500 000 € à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Le Conseil d'administration a également décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires une modification de l'équilibre entre éléments fixes et variables de la rémunération du Directeur général.

Le montant de la rémunération variable à objectifs atteints du Directeur général serait porté de 40 à 60 % de sa rémunération fixe annuelle et son plafond de 60 à 100 % en cas de performance particulièrement remarquable.

Cette modification renforcerait le lien entre la performance de l'exercice et la rémunération globale et permettrait de continuer à fixer des objectifs ambitieux sans perdre les effets de la rémunération en matière de motivation et de rétention.

Le Conseil d'administration a enfin décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires une modification des critères d'attribution de la rémunération variable annuelle et de faire reposer la rémunération variable annuelle pour 2/3 (soit, à objectifs atteints : 40 % de la rémunération fixe annuelle) sur l'objectif quantifiable et pour 1/3 (soit, à objectifs atteints : 20 % de la rémunération fixe annuelle) sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs qui, dans le système antérieur, ne jouaient qu'à titre de modulation de la rémunération variable effectivement versée. Les objectifs qualitatifs seront définis de manière précise, en lien avec la stratégie et/ou avec l'évaluation de la performance du Directeur général.

Pour l'exercice 2017, l'objectif quantifiable de Résultat opérationnel d'activité et quatre objectifs qualitatifs en lien avec la stratégie ont été arrêtés à l'unanimité par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2017, en l'absence du Directeur général. Ils ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Il est toutefois précisé que les objectifs qualitatifs fixés sont en lien avec les priorités retenues par le Groupe pour l'exercice 2017 et en particulier avec les objectifs de montée en valeur des prestations et de transformation du Groupe.

Par ailleurs, au cours de cette même réunion, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par la vingt-cinquième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016, a décidé la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme (LTI) portant sur un total de 104 000 droits à actions gratuites de performance, au bénéfice de managers du Groupe, et d'attribuer dans ce cadre 3 000 droits à Monsieur Vincent Paris, Directeur général. Cette attribution représente 0,01 % du capital. L'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 limite les attributions aux dirigeants mandataires sociaux de la Société cotée à un sous-plafond de 0,15 % du capital.

Cette attribution de droits est soumise à des conditions de performance exigeantes, appréciées sur une période de trois exercices et mesurées par rapport à des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, de Résultat opérationnel d'activité (ROA) exprimé en % du chiffre d'affaires et de flux net de trésorerie disponible. Ces objectifs sont au moins égaux à la « guidance » communiquée au marché le cas échéant.

Ce plan, comme celui qui l'a précédé en 2016, vise à associer le management de la Société à la performance du Groupe, à aligner ses intérêts sur celui des actionnaires et à le fidéliser.

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que Monsieur Vincent Paris devra conserver pendant toute la durée de ses fonctions de Directeur général au moins 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées dans le cadre de ce plan.

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

#### I RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations
Rémunération variable annuelle	Non applicable : proposition de suppression
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, conditionnée par des circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...). Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Non applicable
Jetons de présence	Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. règles de répartition § 2.5)
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction
Indemnité de départ	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

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

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations (prise en compte notamment des responsabilités exercées, de l'expérience, de comparaisons externes et internes) Montant : ■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ; ■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Critères : ■ pour 2/3 sur un ou plusieurs objectifs quantifiables et pour 1/3 sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs définis de manière précise et en cohérence avec la stratégie et/ou avec l'évaluation de la performance du mandataire social ; ■ versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération.
Rémunération variable annuelle	Non applicable
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, en cas de circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...). Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Éligibilité aux plans d'incitation à long terme mis en place pour le management du Groupe avec obligation de conservation d'une partie des actions effectivement attribuées dans ce cadre pendant toute la durée du mandat
Jetons de présence	Non applicable (sauf en cas de nomination au Conseil d'administration de la Société. Les mandats exercés dans les filiales du Groupe ne donnent pas lieu à rémunération)
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction ; contribution à la Garantie sociale des dirigeants (GSC)
Indemnité de départ	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

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

Lors de sa réunion du 12 avril 2017, le Conseil d'administration, après avoir entendu le rapport du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance a constaté les écarts suivants par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef :

- la durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur désignation pour une durée inférieure, ont été approuvées à 85,8 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 27 juin 2014. Conformément aux possibilités ouvertes par ces dispositions, plus de la moitié des administrateurs actuellement en exercice (12/19) a été désignée pour une durée inférieure ou égale à quatre ans.

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

- le Conseil d'administration n'a pas, à ce jour, fixé le nombre d'actions devant être détenues au nominatif par le Président du Conseil d'administration. Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société,
- peu égard à son ancienneté de plus de vingt ans au sein du Groupe, il n'a pas été mis fin au contrat de travail de Monsieur Vincent Paris lorsqu'il a été nommé Directeur général. Ce contrat de travail demeure suspendu depuis sa nomination en tant que Directeur général délégué le 16 janvier 2014. Dans l'hypothèse où le mandat social de Monsieur Vincent Paris prendrait fin, ce contrat de travail poursuivrait ses effets jusqu'à son propre terme.

# RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

1.	Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable	82
1.1.	Un Groupe engagé dans la durée	82
1.2.	Rejoindre les Objectifs Développement Durable des Nations Unies	82
1.3.	Activités et métiers	83
1.4.	Gouvernance du Groupe	83
1.5.	Organisation de la Responsabilité d'Entreprise	84
1.6.	Démarche et Note méthodologique	85
2.	Responsabilité envers le Marché : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable	85
2.1.	Contexte et faits marquants	85
2.2.	Engagements	85
2.3.	Enjeux et principaux résultats	86
2.4.	Un dialogue responsable, créateur de valeur et d'innovation	87
2.5.	L'Éthique des affaires	89
2.6.	Une politique d'achats responsables	89
2.7.	La sécurité des données déployées à l'échelle du Groupe	91
2.8.	Répondre aux enjeux des clients, un engagement au quotidien	91
3.	Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé	94
3.1.	Contexte et faits marquants	94
3.2.	Engagements	94
3.3.	Enjeux et principaux résultats	95
3.4.	Une culture et des valeurs qui nous rassemblent	95
3.5.	Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle	97
3.6.	Intégrer et former nos talents	99
3.7.	Développer nos talents	100
3.8.	Un programme de mobilité internationale pour attirer et fidéliser les talents	101
3.9.	Une politique de rémunération pour fidéliser	101
3.10.	La politique d'actionnariat salarié	102
3.11.	Le dialogue Social	102
3.12.	Les conditions et l'organisation du travail : une priorité pour le Groupe	103
3.13.	La diversité, un enjeu clé pour plus d'innovation et de performance	103
3.14.	La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)	105
3.15.	L'impact territorial	106
3.16.	Synthèse des indicateurs sociaux	106
4.	Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients	113
4.1.	Contexte et faits marquants	113
4.2.	Engagements	114
4.3.	Enjeux et principaux résultats	114
4.4.	Une politique environnementale innovante qui s'appuie sur une démarche groupe structurée	116
4.5.	Une réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe en ligne avec l'objectif	118
4.6.	La neutralité carbone, une alternative complémentaire	121
4.7.	Des services bas carbone créateurs de valeur pour nos clients	121
4.8.	L'économie circulaire : un nouvel enjeu pour le Groupe	125
4.9.	Maintenir un haut niveau de reconnaissance	127
4.10.	Continuer à progresser en 2017 dans une perspective long terme	128
4.11.	Synthèse des indicateurs environnementaux	129
5.	Engagement Solidaire : s'engager auprès des communautés locales et des publics fragilisés	133
5.1.	Contexte et faits marquants	133
5.2.	Enjeux et principaux résultats	133
5.3.	Inclusion numérique : rendre le numérique accessible à tous	134
5.4.	L'éducation, un facteur clé d'intégration	134
5.5.	La formation au service de l'insertion professionnelle	135
5.6.	Autres initiatives liées à des situations locales ou d'urgence	135
5.7.	Le droit à l'eau, une action majeure pour l'humanité	136
6.	Démarche et Note méthodologique	137
	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	139

## 1. Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable

La Responsabilité de l'Entreprise, c'est regarder l'entreprise autrement : à travers sa responsabilité Sociale, Environnementale, son engagement Solidaire, son interaction avec le Marché, et en intégrant l'ensemble des parties prenantes.

La première de nos responsabilités, c'est d'assurer notre développement économique et notre pérennité tout en considérant notre impact au niveau local mais aussi global sur l'économie.

Depuis plusieurs années, le Groupe est engagé dans une démarche de progrès continu en matière de Responsabilité d'Entreprise couvrant 4 volets dans leur dimension sociétale et développés dans ce présent rapport : Marché, Social, Environnement et Solidarité. Cette démarche s'appuie sur un plan de progrès défini en fonction des principaux enjeux du Groupe et des objectifs de Responsabilité d'Entreprise qui en découlent. Ce plan est revu chaque année avec la Direction générale au regard des résultats obtenus pour définir les axes de progrès à mettre en œuvre. Le présent rapport présente une synthèse de cette démarche, des objectifs fixés et les résultats obtenus pour l'année de référence, et les nouveaux objectifs définis par le Groupe.

### 1.1. Un Groupe engagé dans la durée

Sopra Steria est engagé dans une politique de Responsabilité d'Entreprise volontariste en cohérence avec les exigences économiques de ses activités. Cette politique s'inscrit dans une démarche de progrès continu, pour laquelle Sopra Steria s'engage à communiquer chaque année sur les efforts entrepris et les résultats obtenus.



Depuis près de 50 ans, le Groupe s'est construit autour de fondamentaux solides et pérennes, sur des principes d'éthique et des valeurs qui le caractérisent. En accord avec ces valeurs, Sopra Steria est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, acte fondateur de sa démarche de Responsabilité d'Entreprise. Par cet engagement, Sopra Steria soutient les dix principes concernant les droits de l'Homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption, qui sont en adéquation avec les fondamentaux du Groupe depuis sa création. Sopra Steria s'engage à promouvoir ces principes dans son écosystème d'influence et à poursuivre les efforts entrepris dans ces domaines.

### 1.2. Rejoindre les Objectifs Développement Durable des Nations Unies

La majeure partie des objectifs de Sopra Steria en matière de Responsabilité d'Entreprise rejoignent 11 des 17 Objectifs Développement Durable (ODD) proposés par les Nations Unies en 2016. Cette initiative majeure du Pacte Mondial des Nations Unies vise à fédérer les acteurs économiques autour d'engagements forts en matière de Développement Durable.

#### Principaux Objectifs Développement Durable des Nations Unies déjà pris en compte par le Groupe

- Objectif 4 : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.
- Objectif 5 : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- Objectif 6 : garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.
- Objectif 7 : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable.
- Objectif 8 : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- Objectif 9 : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.
- Objectif 11 : faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
- Objectif 12 : établir des modes de consommation et de production durables.
- Objectif 13 : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.
- Objectif 14 : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.
- Objectif 15 : préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

L'engagement de Sopra Steria auprès du Pacte Mondial, son action au quotidien d'entreprise responsable et la publication de ce présent Rapport de Responsabilité d'Entreprise s'inscrivent dans une démarche de transparence, d'équité et de loyauté avec l'ensemble de ses parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires et investisseurs, partenaires, fournisseurs et société civile.



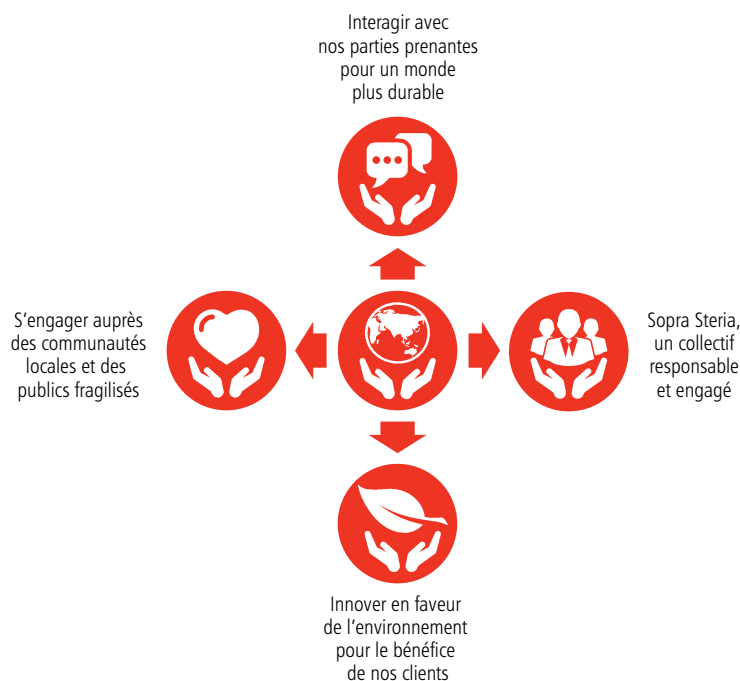
En tant que groupe international opérant dans de nombreux pays, nous jouons un rôle majeur pour contribuer à un monde plus durable.

Les engagements de Responsabilité d'Entreprise qui guident l'action de Sopra Steria sont fondés sur le respect des lois et des réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe est implanté et sur la manière d'exercer au mieux ses métiers.

Portée par le management de Sopra Steria et par l'ensemble des collaborateurs qui y sont associés, la politique de Responsabilité d'Entreprise s'appuie sur une démarche de progrès continu communiquée chaque année aux parties prenantes, à travers le

Rapport annuel de Responsabilité d'Entreprise. Cette démarche vise à concilier efficacité économique, équité sociale, respect de l'environnement et démarche solidaire. Elle se déroule selon 4 axes :

- **marché** : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable ;
- **social** : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé
- **environnement** : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients
- **solidarité** : s'engager auprès des communautés locales et des publics fragilisés.



### 1.3. Activités et métiers

Sopra Steria, leader européen de la transformation numérique, propose l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché : conseil, intégration de systèmes, édition de solutions métier, *infrastructure management* et *business process services*. Il apporte ainsi une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, Sopra Steria accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique.

Ce point est développé dans la section 3 du chapitre 1 du document de référence 2016.

### 1.4. Gouvernance du Groupe

Sopra Steria Group est une société anonyme à Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration compte actuellement 19 Administrateurs dont 2 représentants des salariés. Il compte 7 femmes, hors représentants des salariés, soit plus de 40 % des membres du Conseil d'administration.

Ses travaux sont préparés, le cas échéant, par un Comité d'audit, un Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance, et un Comité des rémunérations.

La Présidence du Conseil d'administration et la Direction générale sont dissociées. La Direction générale est exercée par un Directeur général et deux Directeurs généraux adjoints.

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

La politique et les actions en matière de Responsabilité d'Entreprise sont suivies par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance qui informe le Conseil d'administration de ses travaux et de ses recommandations en la matière.

Ce point est développé dans la section 2.3.3 du chapitre 2 du document de référence 2016.

## 1.5. Organisation de la Responsabilité d'Entreprise

La démarche et le programme de Responsabilité d'Entreprise du groupe Sopra Steria sont placés sous la responsabilité de la Direction générale qui supervise la stratégie du Groupe dans ce domaine.

Sopra Steria a structuré son programme de Responsabilité d'Entreprise autour de plusieurs instances :

### 1.5.1. UNE DIRECTION RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE GROUPE

La Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable (Direction RE-DD) pilote le déploiement de la politique de Responsabilité d'Entreprise du Groupe, assure la coordination de la démarche de progrès avec les Directions concernées et leur apporte un support dans la mise en place de leurs programmes d'actions.

La Direction RE-DD pilote les programmes transverses et plus particulièrement le reporting réglementaire, dont ce présent Rapport Responsabilité d'Entreprise, l'évaluation du Groupe par des organismes externes, les principaux partenariats *corporate* de mécénat et de solidarité, les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs.

La Responsabilité d'Entreprise du groupe Sopra Steria, coordonnée par la Direction RE-DD groupe, est gérée au travers de quatre pôles interdépendants en matière de Responsabilité envers le Marché, de Responsabilité Sociale, de Responsabilité Environnementale et d'Engagement Solidaire.

### 1.5.2. UN PÔLE RESPONSABILITÉ MARCHÉ

Ce pôle est rattaché à la Direction RE-DD Groupe. Il travaille en étroite collaboration avec les Directions du Groupe qui pilotent les programmes qui relèvent de leur périmètre (Juridique, Achats, Ressources Humaines, Communication, divisions opérationnelles, Industrialisation, Audit et contrôle interne, Systèmes d'Information). Ce pôle gère les demandes externes liées à la Responsabilité d'Entreprise dans les domaines suivants : référencement et appels d'offres clients, évaluations externes et actions de communication.

### 1.5.3. UN PÔLE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le volet social de la Responsabilité d'Entreprise est un sujet majeur pour un groupe comme Sopra Steria. Il est géré au sein de la Direction des Ressources Humaines Groupe. Pour traiter les dossiers handicap, égalité femmes-hommes, seniors, diversité, et alternance du domaine social et coordonner le programme d'actions, un manager en charge de la Responsabilité Sociale travaille avec les différentes entités pour que l'ensemble des actions s'inscrivent dans la démarche Groupe.

### 1.5.4. UN PÔLE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Le programme environnemental du Groupe est géré par le pôle Responsabilité Environnementale sous le pilotage de la Direction RE-DD Groupe. Ce pôle animé par un responsable Groupe, s'appuie sur un réseau de référents et sur les Directions supports concernées (Immobilier, Achats, Systèmes d'Information, Communication, Industrialisation). Le pôle Responsabilité Environnementale prend notamment en charge avec la Direction industrielle le déploiement du système de management environnemental (SME) et la certification ISO 14001 et ISO 14064-3 de certains sites. Il pilote également le bilan des Gaz à Effet de Serre (GES) et le reporting annuel auprès du CDP Climate Change.

### 1.5.5. UN PÔLE ENGAGEMENT SOLIDAIRE

Le pôle est rattaché à la Direction RE-DD Groupe. Il s'appuie sur un réseau international regroupant les principaux acteurs animant les programmes solidaires locaux. Le programme d'actions Groupe est géré soit à la Direction RE-DD dans le cadre des mécénats ou partenariats Groupe, soit par les fondations en France et en Inde, soit directement à l'initiative des entités qui associent leurs collaborateurs mais aussi certains clients.

### 1.5.6. UN COMITÉ RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable (Comité RE-DD), piloté par le Directeur Général Adjoint et le Directeur Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, définit la feuille de route avec les responsables concernés et suit l'évolution des plans d'actions associés. Ce comité regroupe les responsables des grandes Directions centrales impliquées dans la démarche du Groupe. Le Comité se réunit 2 fois par an.

### 1.5.7. UN CORPORATE RESPONSIBILITY ADVISORY BOARD

Ce comité est un organe consultatif dont l'objectif est d'apporter un éclairage externe sur la démarche de Responsabilité d'Entreprise du Groupe dans ses différentes composantes.

Ce comité consultatif est composé de trois experts indépendants issus de la haute Administration et de la société civile, du Directeur général adjoint, du Directeur Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, de son adjoint et des responsables de pôle Groupe de la Responsabilité d'Entreprise. Ce comité s'est réuni deux fois en 2016.

Les principales missions de ce comité consistent à :

- soumettre des recommandations sur la stratégie et les priorités du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise ;
- fournir à la Direction générale des données comparatives utiles dans ce domaine ;
- informer sur les évolutions législatives et réglementaires et sur leur impact en matière de Responsabilité d'Entreprise.

En 2016, le Comité consultatif comptait les trois experts indépendants suivants :

- Marie-Ange Verdickt, ancienne Directrice de la recherche et de l'investissement socialement responsable chez Financière de l'Échiquier ;
- Mark Maslin, Professeur en climatologie à l'University College London (UCL) ;
- Frédéric Tiberghien, membre du Conseil d'État français et président d'honneur de l'Orse.

## 1.6. Démarche et Note méthodologique

La note méthodologique précisant le périmètre de reporting analysé, les processus et outils de collecte des données, les exclusions pratiquées et les vérifications effectuées, est disponible en fin de chapitre.

# 2. Responsabilité envers le Marché : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable

## 2.1. Contexte et faits marquants

**Interagir de façon responsable avec les parties prenantes du Groupe et adapter la démarche de progrès aux nouveaux enjeux liés au digital.**

Besoins, usages, offres et modèle économique... face aux mutations rapides liées au digital, les entreprises doivent s'adapter et intégrer le mouvement généré par la révolution numérique.

En tant qu'acteur européen majeur de la transformation numérique, Sopra Steria est un partenaire privilégié des grandes organisations pour les accompagner et répondre à ces nouveaux enjeux.

Dans le cadre de sa démarche d'entreprise responsable, Sopra Steria interagit avec l'ensemble de ses parties prenantes en s'appuyant sur trois éléments clés : le dialogue, l'innovation et la création de valeur.

### Faits marquants :

- Sopra Steria intègre pour la 8<sup>e</sup> année consécutive le Gaia Index, qui regroupe 70 sociétés disposant des meilleures notations de Responsabilité d'Entreprise sur un panel de 230 entreprises.



- Sopra Steria obtient le niveau Gold Ecovadis sur le social, l'environnement, l'éthique et la *supply chain* pour la troisième année, ce qui positionne le Groupe dans les 5 % des entreprises les mieux notées par Ecovadis.



- la Fondation Steria-Institut de France devient Fondation Sopra Steria-Institut de France et élargit son périmètre d'action à l'environnement.
- Sopra Steria a publié en 2016 la seconde édition de son Baromètre Digital Gouv' élargi au niveau Européen.
- début 2017, création de la Direction « *Corporate Governance & Risk Management* ».
- le Groupe intègre le club des mécènes de la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins : « L'humain, au défi du Numérique ».

## 2.2. Engagements

La démarche de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria est fondée sur son engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies. Elle s'inscrit dans une démarche de transparence et de dialogue avec l'ensemble de ses principales parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires et investisseurs, partenaires, fournisseurs, et société civile.

Afin de tenir compte de l'évolution rapide de son environnement et des nouveaux enjeux liés au digital, Sopra Steria a initié en 2016 une étude de matérialité de ses grands enjeux stratégiques. Ce travail se poursuivra en 2017 et permettra de cartographier, à travers la matrice de matérialité, les enjeux du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes et ainsi d'adapter le plan de progrès de la Responsabilité d'Entreprise à l'horizon 2020.

## 2.3. Enjeux et principaux résultats

Enjeux		Objectifs 2016	Résultats 2016	Ambitions 2017-2018
<b>Dialogue avec les parties prenantes</b>		Poursuivre un dialogue soutenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Communication digitale renforcée aussi bien en interne qu'en externe.</li> <li>■ Enquête Européenne Ipsos-Sopra Steria sur les attentes des citoyens en matière d'e-administration.</li> <li>■ Nouvelles initiatives associant des clients (collectivités locales) autour de l'inclusion digitale</li> <li>■ Contribution à la Chaire du numérique du Collège des Bernardins.</li> <li>■ Espace d'échanges et de promotion de la Responsabilité d'Entreprise dans le cadre du <i>Management Kick Off</i> de janvier 2016 et 2017 (3 500 managers du Groupe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcement des initiatives de sensibilisation à la Responsabilité d'Entreprise</li> <li>■ Développement des initiatives collaboratives avec l'écosystème du Groupe sur les sujets liés au marché, à l'environnement, à la diversité et à l'inclusion numérique.</li> </ul>
<b>Éthique des affaires</b>		Renforcer le dispositif de contrôle en intégrant les nouvelles acquisitions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lancement d'une réflexion pour intégrer dès 2017 les réglementations à venir (loi Sapin 2 et devoir de vigilance des sociétés mère).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intégration des nouvelles réglementations.</li> <li>■ Renforcement des dispositifs de contrôle de l'éthique des affaires au niveau Groupe.</li> </ul>
<b>Achats responsables</b>	Charte des achats responsables	Déployer la charte des achats responsables Groupe sur l'ensemble des entités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La charte des achats responsables a été déployée sur les entités du Groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intégration des nouvelles directives Européennes et locales à la charte des achats responsables.</li> <li>■ Déploiement de la nouvelle charte auprès des acteurs achats du Groupe.</li> </ul>
	Évaluation des principaux fournisseurs par un tiers, Ecovadis.	Après, la France, le Royaume-Uni et HQ, déploiement sur la Belgique, le Luxembourg, la Pologne et l'Espagne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déploiement : Belgique, Luxembourg, Pologne et Espagne</li> <li>■ Intégration de la société CIMPA, acquise en 2015 dans le dispositif d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcement du programme de sensibilisation des acteurs achats au système d'évaluation Ecovadis pour augmenter le nombre de fournisseurs évalués.</li> </ul>
<b>Enjeux clients</b>	Savoir-faire et services	Continuer à innover et développer de nouveaux services pour accompagner nos clients dans leurs objectifs de développement d'activité et de performance durable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des projets clients innovants dans les secteurs Santé, Transport, Énergie.</li> <li>■ Proximité client renforcée grâce aux initiatives sociales, environnementales et solidaires intégrées aux services clients.</li> <li>■ Innovation et développement de savoir-faire autour des <i>Smart Cities</i> : <i>Smart Harbor</i>, <i>SI@GO</i>, <i>Enjoy-MEL</i> et <i>Colibry</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continuer à innover dans les projets clients.</li> <li>■ Développement d'initiatives communes de Responsabilité d'Entreprise entre Sopra Steria et ses clients.</li> </ul>
	Satisfaction client	Développer la politique grands comptes à de nouveaux clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élargissement de la cible grand compte à de nouveaux secteurs.</li> <li>■ Alignement de la politique grands comptes au niveau Européen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poursuite du renforcement du dispositif grands comptes.</li> </ul>
<b>Sécurité des données</b>		Renouvellement des certifications ISO 27001.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Certificats renouvelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcement des dispositifs</li> <li>■ Extensions ISO 27001 (nouveaux sites en Espagne, en France).</li> </ul>

L'ensemble des actions qui adressent directement le marché en matière de Responsabilité d'Entreprise poursuivront leur déploiement sur l'ensemble des entités et pays en 2017 et 2018.

## 2.4. Un dialogue responsable, créateur de valeur et d'innovation

Le dialogue avec les parties prenantes implique l'ensemble des entités du Groupe, contribuant à une démarche de progrès innovante et créatrice de valeur pour Sopra Steria et ses parties prenantes.

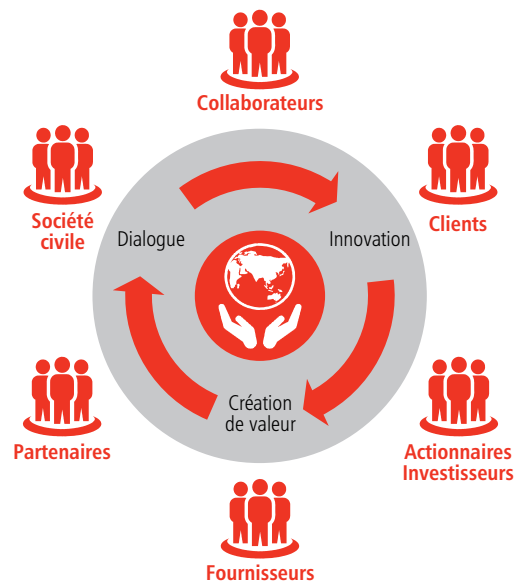
### CR ADVISORY BOARD

Pour enrichir sa démarche de progrès, Sopra Steria s'est doté depuis plusieurs années d'un *Corporate Responsibility Advisory Board*, Comité consultatif composé d'experts issus des pouvoirs publics, du secteur privé et de la société civile. Ces *advisors* accompagnent le Groupe et lui apportent un éclairage externe notamment pour renforcer les relations avec ses principales parties prenantes. Lors du dernier Comité de décembre 2016, Mark Maslin, *advisor* pour l'environnement du *CR Advisory Board* et professeur de Climatologie, a présenté les enjeux de la lutte contre le changement climatique et l'importance pour un acteur majeur du numérique tel que Sopra Steria d'agir sur le sujet dans sa sphère d'influence.

### CHAIRE DU NUMÉRIQUE

En tant qu'acteur européen de la transformation du numérique auprès de grandes organisations, Sopra Steria a un rôle essentiel pour contribuer et apporter un éclairage aux réflexions sur l'impact du numérique dans la société. Dans ce contexte, le Groupe a souhaité en 2016 s'associer à la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins à travers un mécénat sur 2 ans. Cette chaire a été initiée en 2015 par le Collège des Bernardins dans le cadre des activités de recherche de ce haut lieu de rencontres et d'échanges

sur les grands sujets de société visant à bâtir un avenir respectueux de l'homme. La Chaire du Numérique s'appuie sur une réflexion partagée associant des chercheurs et des praticiens du numérique d'une part, des philosophes, anthropologues, théologiens, sociologues, économistes d'autre part, pour cartographier les principaux éléments de cette culture numérique et surtout les principaux impacts sur l'Homme et la société. Il s'agit d'élaborer ensemble un cadre de pensée qui permette de concevoir le développement des technologies numériques comme un progrès pour l'Homme, et non comme un risque de négation de son humanité, un cadre permettant de faire naître un humanisme numérique.



## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité envers le Marché : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable

Partie prenante	Dialogue – innovation – création de valeur
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier de la satisfaction client lors des revues de comptes.</li> <li>■ Initiatives de co-construction avec les clients autour de l'innovation, des clauses d'insertion et environnementales liées aux prestations de Sopra Steria.</li> <li>■ Réunions entre Sopra Steria et ses clients sur les apports du Groupe aux enjeux de Responsabilité d'Entreprise de ses clients et de sa conformité aux règlements. Elles s'appuient notamment sur des évaluations de tiers (CDP, Gaia Index, Ecovadis) ou des questionnaires spécifiques.</li> <li>■ Participation de Sopra Steria aux journées fournisseurs de ses clients. Ces rendez-vous permettent de faire le point notamment sur les attendus en matière de Responsabilité d'Entreprise.</li> </ul>
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Communication interne locale et Groupe au travers du portail d'entreprise.</li> <li>■ En 2016, lancement d'une newsletter Groupe internationale dédiée à la Responsabilité d'Entreprise : <i>Sustainability Buzz</i>.</li> <li>■ Renforcement des campagnes de communication et de sensibilisation sur les sujets du Développement durable au niveau international : Journée Mondiale de l'Eau ; Semaine Européenne du Développement Durable ; Journée Mondiale de l'Environnement ; Semaine Européenne de la Réduction des Déchets ; Journée Internationale du Bénévolat...</li> <li>■ Intégration d'une séquence Responsabilité d'Entreprise dans les parcours d'intégration des nouveaux arrivants.</li> <li>■ Une boîte mail dédiée, ouverte à l'ensemble des collaborateurs : <a href="mailto:corporate.responsibility@soprasteria.com">corporate.responsibility@soprasteria.com</a>.</li> </ul>
Actionnaires - Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sopra Steria Group, coté sur le compartiment A de NYSE Euronext Paris.</li> <li>■ Se réfère au Code de gouvernance Afep-Medef et rend compte chaque année aux actionnaires, via son document de référence, de la façon dont il en applique les recommandations.</li> <li>■ Assemblée générale des actionnaires annuelle.</li> <li>■ Information permanente et périodique réalisée régulièrement par voie de communiqués de presse.</li> <li>■ Réunions d'annonce des résultats annuels et semestriels pour partager la stratégie, la performance économique et les perspectives d'évolution avec la communauté financière.</li> <li>■ Communication investisseurs sur le site web, section « investisseurs » du site Internet Groupe (<a href="http://www.soprasteria.com">www.soprasteria.com</a>) et adresse mail dédiée (<a href="mailto:investors@soprasteria.com">investors@soprasteria.com</a>).</li> <li>■ Rencontres avec les analystes et actionnaires.</li> <li>■ Questionnaires spécifiques notamment liés aux exigences de l'article 173 sur le financement de la loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte.</li> <li>■ Communication dédiée aux actionnaires salariés (portail, newsletter, formations aux sujets de l'actionnariat salarié : gouvernance d'entreprise, Bourse).</li> </ul>
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Démarche de co-innovation avec de grands partenaires stratégiques de la transformation digitale : programmes de R&amp;D en collaboration avec ces partenaires.</li> <li>■ Gouvernance des partenariats stratégiques avec des responsables dédiés, coordonnés au niveau Groupe par un <i>Corporate Alliance Officer</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Microsoft</b> : <i>Gold Certified Partner</i> et <i>Silver Certified Partner</i> ;</li> <li>- <b>IBM Software</b> : <i>Premier Business Partner</i> ;</li> <li>- <b>SAP</b> : <i>SAP recognized Expertise</i> (marchés et solutions) ;</li> <li>- <b>Oracle</b> : <i>Oracle Platinum Partner</i> (Europe) ;</li> <li>- <b>HP Software</b> : <i>HP Enterprise Silver Partner</i> et <i>Silver Specialist</i> ;</li> <li>- <b>Dassault Systèmes</b> (depuis 2017).</li> </ul> </li> <li>■ Partenariats plus spécialisés avec des éditeurs sectoriels et technologiques, pilotés par le Responsable Partenaires spécialisés.</li> <li>■ Veille technologique sur les GAFA soit Google, Amazon, Facebook, Apple et Samsung et sur des start-up. Ce dispositif est soutenu par les DigiLabs, espaces d'innovation du Groupe. L'objectif est de renforcer les savoir-faire autour du <i>cloud</i>, de la mobilité et des technologies cognitives.</li> <li>■ <i>Preferred partner</i> d'Axway.</li> <li>■ Trophées obtenus en 2016 auprès de nos partenaires stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>IBM</b> : <i>Prix Partner France</i> sur l'innovation ;</li> <li>- <b>IBM</b> : <i>Prix International Cloud Partner</i> pour l'utilisation novatrice de la plate-forme Bluemix ;</li> <li>- <b>Oracle</b> : <i>Prix Partenaire d'Excellence, catégorie Cloud et Data Centers</i>, suite au succès d'un projet <i>Cloud</i> en Italie.</li> </ul> </li> </ul>

Partie prenante	Dialogue – innovation – création de valeur
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique d'achats responsables déployée au niveau Groupe et intégrant les nouvelles réglementations locales. En France : loi Sapin 2 et devoir de vigilance des sociétés mères. Au Royaume-Uni : <i>UK Modern Slavery Act</i>.</li> <li>■ Politique d'achat inclusive qui adresse le secteur adapté, les minorités, les PME.</li> <li>■ Rencontres régulières entre acheteurs, fournisseurs et sous-traitants.</li> <li>■ Processus d'achat intégrant la dimension Responsabilité d'Entreprise dès la phase de qualification des fournisseurs, dans les appels d'offres et jusqu'à la contractualisation.</li> <li>■ Charte des achats responsables.</li> <li>■ Évaluation RSE des fournisseurs (Ecovadis) : éthique des affaires, social, environnement et chaîne d'approvisionnement.</li> <li>■ Initiatives autour de la réduction des délais de règlement (Sopra Steria est notamment signataire du <i>Prompt Payment Code</i> au Royaume-Uni).</li> </ul>
<b>Société civile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programmes solidaires dans chaque pays, adaptés aux besoins locaux.</li> <li>■ Partenariats et mécénats avec des ONG internationales et locales dans les pays.</li> <li>■ Partenariats entre les fondations en France et en Inde avec des associations et ONG locales.</li> <li>■ Membre actif de syndicats et organismes professionnels : Syntec Numérique, Nasscom, Hertfordshire Chamber of Commerce, BCS Hertfordshire, Chambre de Commerce Franco Norvégienne, Den Norske Dataforening, IKT Norge, AEC, Agora...</li> <li>■ Collaborations avec les collectivités locales, des écoles et des universités dans les différents pays du Groupe.</li> <li>■ Contribution à la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins dont l'objet est d'analyser les principaux impacts du Numérique sur l'Homme et la société.</li> </ul>
<b>Ensemble des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publication d'un Rapport annuel Responsabilité d'Entreprise vérifié par un tiers indépendant.</li> <li>■ Intégration des réglementations à venir telles que la Directive Européenne relative au reporting extra-financier 2015\95\UE et qui tient compte des référentiels tels que Pacte Mondial, GRI4, ISO 26000.</li> <li>■ Diffusion d'informations régulières via le site web et les réseaux sociaux : Twitter, Facebook, LinkedIn... En 2016, la communication digitale s'est largement renforcée et a favorisé le dialogue aussi bien en interne qu'en externe.</li> </ul>

## 2.5. L'Éthique des affaires

**Dans l'exercice de ses métiers, l'éthique des affaires constitue pour Sopra Steria l'exigence première de son action au quotidien.**

Cette exigence, qui s'appuie sur les engagements du Pacte Mondial des Nations Unies, est formalisée dans la Charte éthique Sopra Steria, applicable sur l'ensemble du périmètre du Groupe. La Charte éthique Sopra Steria s'appuie sur des principes éthiques communs à l'ensemble des entités.

Les principes de la charte Groupe sont fondés sur le respect des lois et règlements en vigueur dans les pays où les entités du Groupe exercent leurs activités et sur leurs engagements dans la manière d'exercer au mieux leurs métiers.

Localement, et en fonction des législations en vigueur dans les pays où le Groupe opère, des chartes et règles complémentaires en matière d'éthique des affaires sont mises en place et suivies régulièrement.

Ainsi, dans la conduite de ses affaires, le Groupe s'engage à respecter et à faire respecter par ses collaborateurs :

- la prévention de toute forme, directe ou indirecte, de corruption active ou passive ;
- les règles relatives à la concurrence ;
- la confidentialité des informations auxquelles chaque collaborateur a accès dans le cadre de ses missions et de ses activités.

Sopra Steria s'engage également à éviter les situations de conflit d'intérêt.

Portée par le management qui s'assure du respect de ces règles, la Charte éthique Sopra Steria s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour garantir le bon exercice de ses activités.

Début 2017, une Direction *Corporate Governance & Risk Management* rattachée à la Direction générale a été créée au niveau du Groupe. Cette Direction transverse a notamment pour mission de faire évoluer les principes directeurs de la Charte éthique en intégrant les nouvelles exigences réglementaires et de prendre en compte l'évolution régulière du périmètre Groupe.

L'évolution de la Charte éthique associera les principaux acteurs concernés au sein du Groupe et fera l'objet en 2017 d'un programme d'information et de formation adapté.

## 2.6. Une politique d'achats responsables

**Une démarche d'amélioration continue pour gérer la durabilité et la conformité de la chaîne d'approvisionnement et anticiper les risques.**

Pour assurer une chaîne d'approvisionnement durable, le Groupe déploie une politique d'achats responsables, basée sur des règles éthiques, sociales et engagée au niveau environnemental. Les initiatives en matière d'achats responsables sont progressivement déployées et complétées par des actions locales adaptées aux enjeux spécifiques des pays.



## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité envers le Marché : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable

### 2.6.1. LA CHARTE DES ACHATS RESPONSABLES POUR INTÉGRER LES FOURNISSEURS À LA DÉMARCHE GROUPE

#### Une charte des achats responsables qui s'appuie sur les principes du Pacte Mondial

Depuis 2011, Sopra Steria a déployé une charte des achats responsables qui énonce les principes fondamentaux d'équité et de transparence de la fonction achat. Elle adresse les enjeux de la Responsabilité d'Entreprise du Groupe et s'appuie sur le respect des engagements du Pacte Mondial des Nations Unies concernant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Cette charte est annexée aux appels d'offres et contrats des fournisseurs, qu'il s'agisse de nouveaux contrats ou de renouvellements. Cette charte intégrera dès 2017 les nouvelles réglementations liées notamment à la lutte contre la corruption et au devoir de vigilance. Localement, la charte des achats responsables est adaptée au contexte de chaque pays. Ainsi, au Royaume-Uni, la charte a été adaptée en 2016 à la nouvelle réglementation locale et déployée sur les entités concernées.

### 2.6.2. L'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS PAR UN TIERS

Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années en France, une démarche d'évaluation de ses fournisseurs. Ce programme permet de suivre la conformité des fournisseurs aux réglementations et aux meilleures pratiques environnementales, sociales et éthiques et d'anticiper sur les risques associés à la chaîne d'approvisionnement.

#### Évaluation des principaux fournisseurs par un tiers, Ecovadis

Sopra Steria a mis en place une démarche d'évaluation de ses principaux fournisseurs par un tiers, Ecovadis, société spécialisée dans l'évaluation RSE des entreprises.

Elle tient compte des exigences réglementaires locales et les anticipe (Devoir de vigilance des sociétés mères en France et *UK Modern Slavery Act* au Royaume-Uni).

Ce dispositif porte sur 21 indicateurs en matière d'environnement, de social, d'éthique et de chaîne d'approvisionnement.

L'évaluation des fournisseurs via Ecovadis est mise en place au niveau du Groupe (HQ), de la France, du Royaume-Uni, de la Belgique, du Luxembourg, de la Pologne et de l'Espagne. Les résultats de la campagne d'évaluation permettent d'ajuster les dispositifs d'achats.

En 2016, 67 des principaux fournisseurs du Groupe ont été évalués sur une base initiale de 121 fournisseurs. La campagne d'évaluation a obtenu un taux de réponse de 55 %. Les résultats de l'évaluation ont montré une performance moyenne de 55/100, de 13 points au-dessus du score moyen Ecovadis de 42/100, tous secteurs confondus. Les notations sont supérieures à la moyenne Ecovadis sur les quatre volets : social, éthique, environnement et chaîne d'approvisionnement.

### 2.6.3. DES ACHATS DE PRODUITS ET SERVICES À FAIBLE IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET INCLUSIFS

#### Une politique achats privilégiant des produits et services à faible impact environnemental

Les achats informatiques pilotés par la DSI sont concentrés autour de quelques fournisseurs ayant un haut niveau de maturité en terme de Responsabilité d'Entreprise notamment environnementale. Le matériel informatique est labellisé *Energy Star* et *EPEAT Gold* ou *Silver*. Les achats de papier labellisé *FSC* ou *Blue Angel* issus de forêts gérées durablement, les produits de restauration issus du commerce équitable et durable, l'achat d'électricité issue de sources d'énergies renouvelables sont favorisés.

En 2016, l'achat d'énergie renouvelable a couvert 75 % des consommations d'électricité en France et a atteint 100 % dans plusieurs pays.

Dans une démarche d'amélioration continue et au travers de la renégociation de ses contrats, Sopra Steria s'attache à augmenter la part de produits « verts » : fournitures de bureau labellisées *FSC*, *Blue Angel* ou NF environnement, à base de produits recyclés ou recyclables, rechargeables, sans PVC ou contenant moins de produits chimiques.

le Groupe favorise également l'introduction de nouveaux services plus durables tels que la location de véhicules professionnels électriques ou hybrides, et les services de coursiers utilisant des vélos et des véhicules électriques.

#### Des achats solidaires et inclusifs, en faveur de la diversité

Sopra Steria collabore avec de nombreuses entreprises issues de la diversité.

En France, le Groupe a signé un partenariat privilégié avec Atimic, une entreprise adaptée du secteur du numérique qui favorise l'insertion professionnelle des salariés handicapés sur des projets technologiques pour le compte de clients du Groupe, ce qui permet également à ces clients de bénéficier directement des unités bénéficiaires issues de ces prestations.

Sopra Steria fait également appel aux entreprises du secteur adapté et protégé pour des services tels que le recyclage de ses DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques), l'entretien des locaux, les mailings et scans de documents, les prestations de restauration des réunions et la création d'objets publicitaires.

Au Royaume-Uni, Sopra Steria participe avec des clients du secteur public à un programme permettant à des fournisseurs issus de la diversité (PME et entreprises détenues par des femmes) d'être plus facilement référencés. Sopra Steria est également signataire du « *Prompt Payment Code* » et s'engage auprès de ses fournisseurs sur ses délais de paiement.

En 2017, les bonnes pratiques d'achats responsables poursuivront leur déploiement et s'appuieront sur une sensibilisation renforcée des acteurs achats du Groupe.

## 2.7. La sécurité des données déployées à l'échelle du Groupe

Les entités Sopra Steria (France, Royaume-Uni, Allemagne, Scandinavie, Pologne, Espagne, Italie, Inde) sont certifiées ISO 27001 par des organismes habilités. Cela concerne en particulier les services informatiques fournis par la DSI pour l'ensemble du Groupe qui sont certifiés ISO 27001 depuis 2015, et font l'objet d'audit de suivi chaque année. Ce périmètre est augmenté régulièrement.

Pour des entités comme Sopra HR Software, fournissant des solutions sur les Ressources Humaines et gérant des données personnelles, des mesures complémentaires sont appliquées (*Binding Corporate Rules* et audits ISAE-3402).

## 2.8. Répondre aux enjeux des clients, un engagement au quotidien

### 2.8.1. SATISFACTION CLIENT

#### Des relations de longue durée avec les grands clients

Sopra Steria a mis en place depuis plusieurs années une approche client s'appuyant sur une politique grands comptes pour l'ensemble des secteurs adressés. Les clients stratégiques sont identifiés et choisis selon des critères de performance, de potentiel de développement et de compatibilité avec les métiers et les géographies du Groupe.

Sopra Steria a développé des approches spécifiques visant à construire des relations de long terme avec ses clients stratégiques.

Ainsi, la majorité de ses grands comptes sont des clients du Groupe depuis plus de 10 ans. Cette relation dans la durée reflète la qualité des services rendus et la satisfaction que les clients en retirent.

La satisfaction des clients de Sopra Steria est étroitement liée à la qualité des produits et services délivrés par le Groupe et à l'amélioration constante du Système Qualité mis en place.

Les revues ou études de satisfaction clients conduites par les entités Sopra Steria permettent d'améliorer la qualité des services délivrés, en prenant en compte les attentes des clients.

La politique Qualité est portée par un engagement fort du management Sopra Steria, avec comme axe principal la satisfaction des exigences des clients, tout en maintenant une bonne performance, garante de l'indépendance dans les choix qui leur sont proposés.

Toutes les entités Sopra Steria (Europe et Inde) sont certifiées ISO 9001 par des organismes habilités.

Le Groupe a également pris en compte la préoccupation croissante de ses clients sur la sécurité des données en définissant des règles précises et les bonnes pratiques de confidentialité qui s'appliquent à la production.

### 2.8.2. SAVOIR-FAIRE ET SERVICES POUR UNE PERFORMANCE DURABLE DES CLIENTS

#### L'innovation et le digital, relais de croissance et de performance durable pour les clients du Groupe

Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, Sopra Steria accompagne ses clients dans leurs programmes de transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique, notamment dans les domaines suivants : Réalité Augmentée, mobilité, nouvelles interfaces, objets connectés, Intelligence Artificielle, *Big Data*, *Cloud*, *Cyber Sécurité*, *Smart Cities*...

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité envers le Marché : interagir avec nos parties prenantes pour un monde plus durable

### LA CO-INNOVATION DIGITALE, UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR RÉPONDRE AU MIEUX ET PLUS RAPIDEMENT AUX ENJEUX DES UTILISATEURS FINAUX

#### Le co-design, pour mobiliser l'intelligence collective

- Développement d'une approche collaborative qui favorise la créativité pour concevoir des services, usages, processus, organisations et l'élaboration d'une vision ou stratégie commune.

#### Les DigiLabs Sopra Steria, des espaces dédiés à la co-innovation digitale

- En 2016, la co-innovation digitale, source de création de valeur dans un contexte de révolution du numérique, a associé les équipes Sopra Steria et des clients autour des technologies disruptives, comme la Réalité Virtuelle, la Réalité Augmentée, l'Internet des Objets, l'Intelligence Artificielle, le Data Science, ou la mobilité. En impliquant des experts métier, des utilisateurs finaux et des experts techniques, cette démarche raccourcit les étapes de conception, optimise les processus et favorise l'accès du digital au plus grand nombre.
- Cette démarche est portée par les DigiLabs, lieux dédiés à l'innovation, pour faire émerger des solutions innovantes qui permettront de répondre aux nouveaux enjeux des entreprises et organisations. Les DigiLabs ont été déployés à travers le Groupe, en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, en Norvège, en Inde et à Singapour.

### LE DIGITAL AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR : RÉALITÉ AUGMENTÉE, MOBILITÉ, NOUVELLES INTERFACES, OBJETS CONNECTÉS, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, BIG DATA, CLOUD, CYBER SÉCURITÉ, SMART CITIES...

#### Concevoir des dispositifs intelligents

- Maîtrise de la demande en énergie des consommateurs et développement de services permettant d'adresser les nouveaux enjeux de l'efficacité énergétique des bâtiments.

#### Accompagner la transformation

- Accompagnement de la transformation des usages et de la digitalisation des échanges.

#### Développer des services pour gérer les risques

- Couverture de l'ensemble du cycle de vie de la sécurité des applications, depuis la gouvernance jusqu'à la surveillance.
- Développement d'un programme de cyber sécurité avancé pour une grande université européenne.

#### Une application de la technologie HoloLens utilisée dans les blocs opératoires

Utilisation de la Réalité Augmentée au service de la santé grâce à la technologie HoloLens. Sopra Steria contribue aux recherches sur le cancer du foie aux côtés de Microsoft et de l'hôpital universitaire d'Oslo. Ce projet s'est vu décerner le prix Microsoft Health Innovation début 2017.

### LA PERFORMANCE DES SERVICES PUBLICS ET LA QUALITÉ DES SERVICES AUX USAGERS

#### Accroître la performance et la qualité des services aux citoyens

- Conception d'applications pour favoriser l'accès aux services grâce au digital : dématérialisation, réduction des déplacements et nouveaux services.
- Accompagnement de sept municipalités norvégiennes dans la mise en place d'une plate-forme *Cloud* commune.
- Développement d'environnements de travail mobiles et intégrés pour les agents du service public.
- Sécurisation des moyens de transports.

### DES SAVOIR-FAIRE AU SERVICE DE LA VILLE INTELLIGENTE

#### Smart cities : augmenter l'attractivité des villes, réduire leur empreinte écologique, proposer de nouveaux services grâce au numérique

- Accompagnement de la transformation digitale et du développement économique des territoires. Sopra Steria est partenaire de métropoles européennes dans la construction de leur stratégie numérique en s'appuyant sur des solutions innovantes :
  - *Smart Harbor* : optimisation de la gestion des ports, pour dématérialiser la gestion des activités et développer de nouveaux services ;
  - *SI@GO* : efficacité énergétique des bâtiments.
  - *Enjoy-MEL* : écosystème numérique pour développer l'attractivité d'une grande métropole ;
  - *Colibry* : plate-forme pour le développement de solutions innovantes et opérationnelles répondant aux enjeux de mobilité urbaine des métropoles intelligentes, des entreprises et des citoyens.

**La transformation digitale pour un territoire innovant en France**

Au sein du Pays de Saint Omer (nouvelle CAPSO\* et CC du Pays de Lumbres), Sopra Steria accompagne la définition et la mise en œuvre de la stratégie numérique du territoire. L'objectif est de soutenir la mutation vers les métiers du digital et de dynamiser les nouvelles opportunités :

- Études d'opportunités liées aux usages du numérique : *Cloud*, télétravail, carte de vie quotidienne unique pour faciliter l'accès aux services publics.
- Système d'information territorial : pour proposer des services et un accompagnement administratif harmonisés.
- Plateforme e-démocratie : pour garantir l'accès à l'information et l'expression de tous, créer les conditions pour réactiver la dynamique entrepreneuriale.
- Plateforme santé : pour faciliter l'accès aux services et promouvoir la prévention.
- Pack Domotique : pour favoriser le maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie.
- Bornes interactives, outil en ligne mutualisé : pour dynamiser les centres villes et promouvoir le commerce local.
- Plateforme tourisme : pour moderniser l'accueil des particuliers et des professionnels du tourisme.
- Accompagnement de la transformation digitale :
  - Formation des acteurs du territoire aux nouveaux outils numériques,
  - Promotion du numérique au sein de la communauté : application de réalité virtuelle, application sur table numérique, « bâtiment Totem », collaboration avec les écoles.

L'objectif poursuivi est d'emmener consciemment le territoire dans la troisième révolution industrielle par une offre de service inclusive et rayonnante, soutenu en cela par la région Hauts de France et l'Union Européenne.

\* CAPSO : Communauté d'Agglomération du Pays de Saint Omer

## CO-CONSTRUIRE AU SEIN D'UN ÉCOSYSTÈME ÉLARGI POUR DYNAMISER LA COMPÉTITIVITÉ LOCALE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

### Co-construire les services de demain avec les usagers et favoriser le développement économique local

- Participation active de Sopra Steria à des initiatives locales en France au cœur des cités pour co-construire la ville de demain au sein d'espaces dédiés au partage de ressources, de compétences et de savoirs :
  - TUB à Lyon
  - Bordeaux Metro Pulse
  - Bouda à Boulogne
- En région, contribution au développement de start-up en mobilisant les savoir-faire pour animer l'écosystème local.

## RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE DES CLIENTS

### Mettre le digital au service d'une économie bas carbone

- Développement de services contribuant à une économie bas carbone et accompagnement dans le cadre de la digitalisation des activités clients.
- Des services bénéficiant de la neutralité carbone des déplacements professionnels, des bureaux et des *Data Centers* de l'ensemble du Groupe.

### Prendre en compte la dimension sociétale de la Responsabilité d'Entreprise

- Utilisation du digital au service d'une économie plus solidaire, inclusive et collaboration avec des clients et la société civile autour des enjeux de l'inclusion digitale.

### Assurer la croissance et la pérennité de ses clients et gérer les risques

- Accompagnement de la mise en place de dispositifs de gestion des risques et de conformité réglementaire.

## 3. Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé

### 3.1. Contexte et faits marquants

La révolution numérique modifie profondément notre société et nos modes de travail. La transmission de l'information devient massive et immédiate, le savoir est désormais à la disposition du plus grand nombre. L'innovation devient collaborative et s'accélère dans tous les domaines. Le digital incite les acteurs économiques à se réinventer face à de nouveaux modèles et offre à nos clients des perspectives d'automatisation, de simplification, de création et de personnalisation de nouveaux services.

Pour relever ces nouveaux défis et répondre aux attentes fortes de création de valeur de ses clients, Sopra Steria, en tant qu'employeur responsable, accompagne l'évolution de ses collaborateurs vers les nouveaux métiers du digital. Le Groupe offre un environnement de travail ouvert à tous, propice à stimuler l'esprit d'entreprendre et le collectif, dans toutes nos géographies.

Dans un contexte concurrentiel fort et de révolution numérique qui bouleverse notre secteur et ceux de nos clients, l'année 2016 a été marquée par l'accélération de l'important programme de transformation du Groupe pour accompagner l'ambitieux Projet d'Entreprise de Sopra Steria.

#### Principaux faits marquants :

- Sopra Steria devient l'un des principaux recruteurs en Europe. 8 498 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe en 2016. En France, le Groupe est le 1<sup>er</sup> recruteur de jeunes diplômés dans le domaine du numérique ;

- près de 600 actions menées auprès des écoles ;
- lancement du Prix Étudiant de la Fondation Sopra Steria – Institut de France ;
- plus de 20 000 jours de formation en France autour des valeurs pour créer un collectif fort et uni ;
- accréditation Happy trainees pour la quatrième année consécutive ;
- déploiement à l'international des réseaux de femmes (Allemagne, France, Inde, Norvège, Royaume-Uni).

### 3.2. Engagements

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

Les Ressources Humaines sont au cœur du Projet d'Entreprise. Sopra Steria s'engage à anticiper les futurs besoins en compétences, à promouvoir la mobilité au sein du Groupe, à proposer un large choix de formation professionnelle. L'objectif de ces engagements est de favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs, tout en veillant tout particulièrement au respect de la diversité.

Les différents programmes mis en œuvre par le Groupe en 2016 intègrent les enjeux liés notamment à la diversité et à l'insertion professionnelle des jeunes.

### 3.3. Enjeux et principaux résultats

Objectifs 2016	Résultats 2016	Ambitions 2017
<b>SOCIAL : Promouvoir l'égalité des chances</b>		
Poursuivre l'harmonisation des pratiques et déployer le référentiel des métiers du Groupe dans l'ensemble des pays	■ Harmonisation des pratiques RH et déploiement progressif du référentiel des métiers du Groupe auprès de 59 % des collaborateurs, sur la quasi-totalité des pays mais pas sur l'ensemble des filiales	■ Poursuivre l'harmonisation des pratiques RH et déployer le référentiel des métiers du Groupe sur la totalité des pays en 2017 et 2018
Déployer un programme de mobilité internationale pour offrir des parcours et trajectoires en particulier aux jeunes diplômés	■ Programme de mobilité internationale formalisé en 2016. Une trentaine de stagiaires et d'alternants présents sur plusieurs pays (Espagne, Inde, Benelux)	■ Poursuivre le déploiement du programme de mobilité à l'international
Soutenir les efforts nationaux d'insertion professionnelle des jeunes	■ 8 498 collaborateurs recrutés dont 44 % de moins de 26 ans	■ Soutenir les efforts nationaux d'insertion professionnelle des jeunes
Développer les initiatives d'égalité professionnelle femmes-hommes, dans tous les pays du Groupe et mettre progressivement en place des dispositifs de suivi des indicateurs clés.	■ Structuration progressive de réseaux de femmes en France, Royaume-Uni, Inde, Allemagne et Norvège. En 2016 les femmes représentent 31 % de l'effectif dont 27 % sur des postes d'ingénieurs, consultants et management de projets. ■ Déploiement d'actions auprès des étudiantes pour promouvoir les métiers du numérique. En 2016, 30 % des embauches concernent des femmes.	■ Développer l'attractivité des métiers du numérique auprès des femmes et continuer à renforcer la visibilité des compétences des femmes du numérique en interne et en externe
Renforcer l'information sur les enjeux de la Responsabilité Sociale du Groupe dans les séminaires d'accueil et parcours de management.	■ Séquence dédiée sur 17 séminaires d'intégration Esprit de groupe (En France) ■ Présentation lors du kick off 2016 des enjeux et animations sur la Responsabilité Sociale du Groupe, pour plus de 3 000 managers internationaux sensibilisés.	■ Poursuivre l'information et la sensibilisation au sein des parcours d'intégration et des modules <i>corporate</i> intégrés au sein des parcours métiers.

Les Ressources Humaines sont au cœur du Projet d'Entreprise et l'ambition de Sopra Steria est de créer les conditions de notre fierté du « travailler ensemble » dans un esprit d'entrepreneuriat et de partage. Cela implique de s'engager dans le développement professionnel des 39 813 collaborateurs (39 228 collaborateurs hors acquisitions 2016), en s'appuyant sur Sopra Steria Academy et sur les nombreux projets qui proposent des perspectives professionnelles stimulantes, dans chacun de nos métiers et chacune de nos implantations.

Au-delà de sa politique volontariste en matière de recrutement (8 498 embauches en 2016), le Groupe privilégie l'intégration et l'évolution professionnelle de ses collaborateurs, portée par un plan de formation ambitieux.

Sopra Steria s'appuie, pour se développer de façon durable, sur la dynamique de son Projet d'Entreprise, décliné à tous les niveaux de l'organisation. En France comme à l'international, Sopra Steria agit dans le respect de ses valeurs, en exigeant de tous ses collaborateurs l'intégrité et le respect des droits fondamentaux.

Ce Projet d'Entreprise porte une ambition stratégique et repose sur un système de valeurs partagées, qui animent la dynamique managériale et contribuent à la performance opérationnelle du Groupe.

### 3.4. Une culture et des valeurs qui nous rassemblent

Travailler chez Sopra Steria, c'est partager une culture d'entreprise forte, centrée avant tout sur l'humain. Cette culture concilie la force de notre collectif et l'esprit d'entrepreneur qui nous anime.

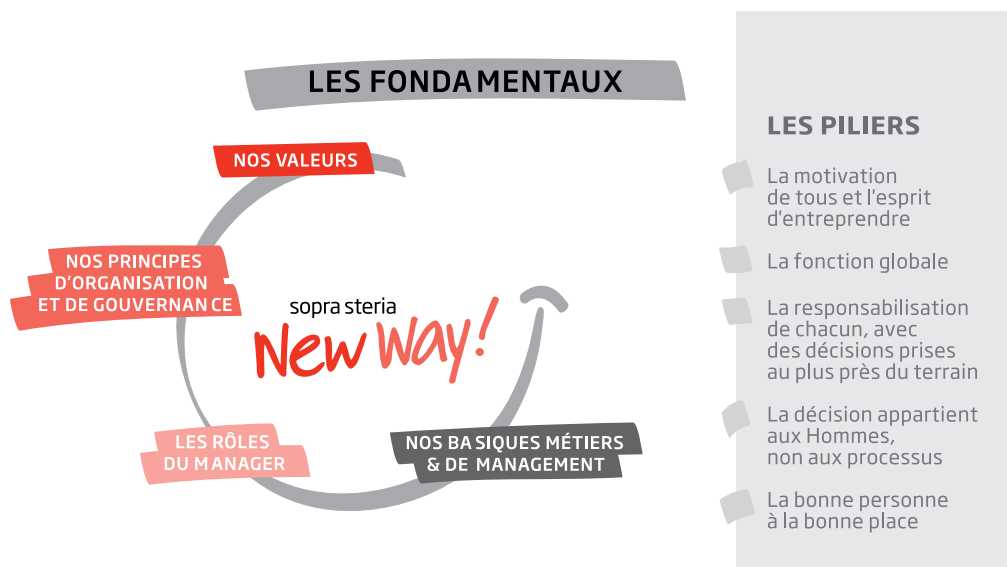
#### « NEW WAY », LE PROGRAMME FÉDÉRATEUR DE TRANSFORMATION DU GROUPE

Dans un contexte d'accélération de l'impact du digital chez nos clients, dans un environnement concurrentiel de plus en plus dur et suite à la fusion des entreprises Sopra et Steria, un programme fédérateur de transformation interne est en cours de déploiement. Les entreprises Sopra et Steria avaient des cultures fortes, le nouveau Groupe avait besoin de se reconnaître rapidement dans une culture commune dont chacun soit fier. Ce programme a pour objectif de rassembler l'ensemble des collaborateurs autour du Projet d'Entreprise et de les impliquer dans un projet différenciant ancré sur un « ADN fort » et les Hommes.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé

Cet ADN repose sur des fondamentaux et des grands principes appelés piliers :



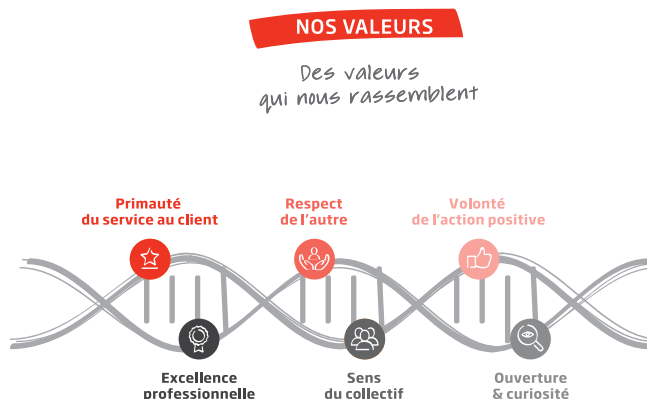
Nos fondamentaux sont au cœur de notre culture d'entreprise. Ils sont constitués de nos valeurs et de gestes essentiels à l'exercice de notre métier. Nos fondamentaux intègrent également notre style de management à travers les rôles du manager, ainsi que les grands principes d'organisation et de gouvernance qui régissent notre fonctionnement. Notre modèle d'organisation s'appuie sur des circuits courts, resserrés. Il prône la responsabilisation de chacun, avec des décisions prises au plus près du terrain. C'est l'ensemble de ces éléments qui permet de nous distinguer et d'afficher une

personnalité d'entreprise unique. Ils constituent une véritable signature, reconnue par nos clients, nos candidats, nos concurrents et notre marché en général.

Nos fondamentaux sont aussi des outils qui nous aident à mieux travailler ensemble dans un même esprit, à innover et à progresser. Ils sont au service de notre Projet d'Entreprise. Ils nous donnent l'opportunité de façonner un Groupe à notre image : humain, agile, digital et leader.

### DES VALEURS QUI NOUS RASSEMBLENT

Les valeurs de Sopra Steria représentent le socle de nos fondamentaux :



Ces 6 valeurs guident nos actions au quotidien. Les partager nous permet de mieux nous comprendre et de mieux travailler ensemble quel que soit notre métier ou notre pays.

Le programme New Way est destiné à transmettre notre Projet et notre ADN mais aussi à libérer la créativité et les énergies de tous les collaborateurs, pour répondre aux enjeux de transformation de nos métiers. Nos collaborateurs sont au cœur de ce collectif.

Pour déployer New Way, un cycle ambitieux de formation a été conçu afin d'engager les collaborateurs dans une expérience « d'intelligence collective » à mettre en pratique au quotidien.

Il a démarré en France en 2016 et se poursuivra jusqu'en 2018 sur l'ensemble des pays et filiales du Groupe. À chaque fois, il est construit en étroite collaboration avec les équipes managériales de chacune des entités pour qu'il s'adapte parfaitement aux enjeux « locaux ».

Il représente 50 000 jours de formations, dont 20 000 ont été dédiés en 2016 à une première vague de 12 600 collaborateurs parmi lesquels 1 670 managers ont suivi un séminaire spécifique.



### 3.5. Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle

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

Les opérations de croissance externe constituent également un levier fort de développement du Groupe et d'accroissement de son volume d'activité. Ainsi, les différentes acquisitions réalisées en 2016 (585 collaborateurs), permettent au Groupe de proposer une réponse globale aux besoins de transformation et de compétitivité de ses clients.

Au 31 décembre 2016, le groupe Sopra Steria comptait 39 228 collaborateurs (hors acquisitions 2016), principalement basés en Europe et notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Scandinavie et en Inde, périmètre couvrant 91 % de l'effectif du Groupe.

La proportion de contrats permanents, constante depuis des années, démontre l'engagement du Groupe à proposer des emplois stables tout en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes,

en renforçant l'accueil d'alternants sous contrats temporaires. Les contrats d'alternance sont proposés à de futurs jeunes diplômés qui bénéficient ainsi d'un dispositif de tutorat, du financement des frais de scolarité et d'opportunités de recrutement à l'issue de l'alternance. Ce type de contrat est en forte progression en France (92 % des CDD sont des alternants en 2016 contre 89 % en 2015) :

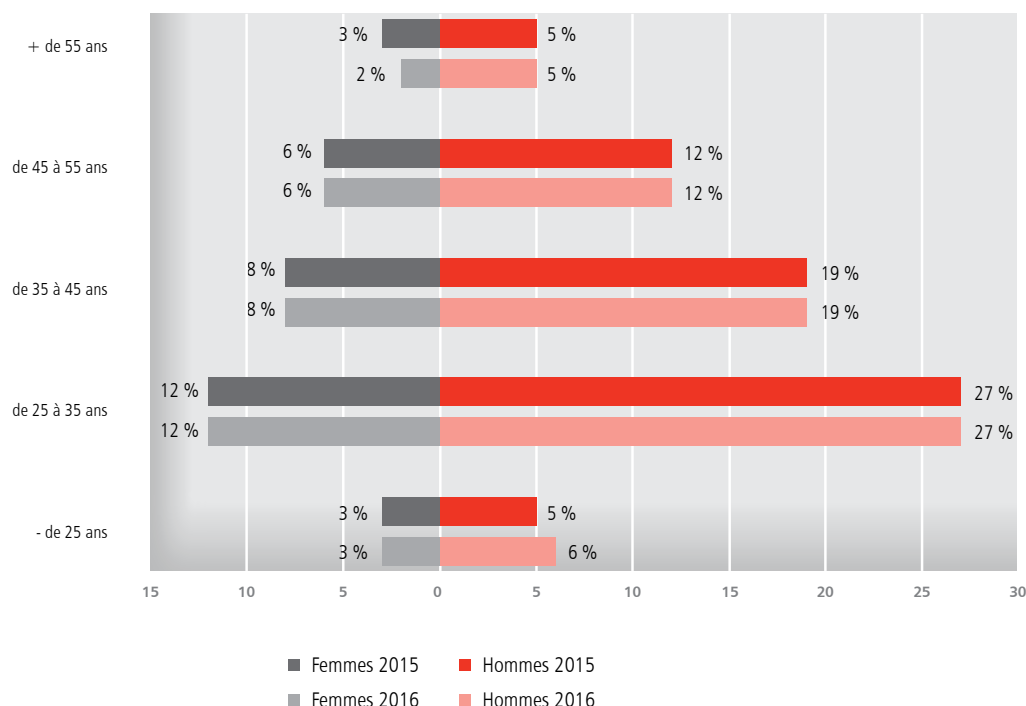
- 96,5 % des salariés sont en contrat permanent et 2,9 % en contrat temporaire (hors stagiaires) ;

- l'âge moyen des salariés en contrat permanent est de 37,9 ans et leur ancienneté moyenne de 7,5 ans.

La représentativité des femmes reste stable mais supérieure à celle du contingent de femmes dans les cursus scientifiques (28 %). Des actions sont menées dans différents pays pour favoriser la promotion des métiers du numérique (cf. section 3.14.2) :

- l'effectif comporte 31 % de femmes dont 27 % sur des postes d'ingénieurs, de consultants, de management de projets.

La pyramide des âges représente la répartition par sexe et par âge des effectifs du Groupe (hors acquisitions) stable entre 2015 et 2016.



### 3.5.1. ATTIRER PLUS DE TALENTS

Le recrutement est l'un des piliers de la stratégie de développement du Groupe. La politique de recrutement porte en priorité et de manière volontariste sur l'embauche de jeunes diplômés issus d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de commerce ou d'universités et contribue ainsi à l'effort national d'insertion professionnelle des jeunes (44 % des embauchés ont moins de 26 ans). S'agissant des recrutements de candidats expérimentés, le Groupe favorise la mobilité de ses salariés par des mises en situation, avant tout recrutement externe. Des campagnes d'information concernant des postes à pourvoir dans les différentes géographies, sont diffusées sur le portail interne du Groupe Face 2 Face.

Les jeunes diplômés qui arrivent sur le marché du travail, au-delà d'un recrutement agile, mobile et digital, recherchent une entreprise éthique et socialement engagée. La transformation digitale a également impacté le processus de recrutement avec l'arrivée de nouveaux métiers et de nouvelles modalités adaptées aux attentes des candidats.

Dans ce contexte de transformation et afin de servir une stratégie de croissance toujours très soutenue, Sopra Steria a recruté en 2016 8 498 collaborateurs (en hausse de 18 % par rapport à 2015) et a continué à renforcer son programme de recrutement selon trois axes :

- promouvoir les métiers du numérique en mettant en avant nos savoir-faire innovants ;
- favoriser l'insertion professionnelle avec un éventail élargi de partenariats avec écoles et universités ;
- renforcer les liens avec les acteurs économiques locaux et ainsi promouvoir un recrutement volontariste sur tous les bassins d'emploi où nous sommes présents.

Le Groupe poursuit sa politique dynamique de recours à l'alternance et aux stages afin de développer l'employabilité des jeunes (+ 10 % d'alternants en 2016, CIMPA inclus par rapport à 2015) et lance un programme de mobilité à l'international pour les accompagner dans l'obtention de leur diplôme et partager la culture du Groupe. En France, Sopra Steria est le premier recruteur de jeunes diplômés sur son secteur.

Les réseaux sociaux sont devenus partie intégrante du processus de recrutement et du développement de la Marque Employeur du Groupe auprès des jeunes toujours plus « mobiles » et connectés. La progression de Sopra Steria dans les classements de référence traduit le renforcement de cette présence sur les réseaux sociaux (7<sup>e</sup> du classement PotentialPark sur la catégorie « présence sur les réseaux sociaux »). Dans le même sens, le compte Twitter RH Sopra Steria est le plus suivi des ESN en France avec 3 400 « followers ».

Afin de servir cette ambition majeure, Sopra Steria inscrit sa politique de relations écoles et d'intégration de stagiaires au cœur de sa stratégie de recrutement. La politique des relations écoles est construite pour servir deux objectifs majeurs :

- renforcer notre notoriété et la proximité avec nos établissements cibles à travers le partage de contenus sur nos métiers, nos offres et nos projets ;
- faciliter le recrutement des jeunes diplômés, des stagiaires et des alternants.

En 2016, près de 600 actions ont été menées par le Groupe auprès de 220 écoles et universités partenaires pour renforcer notre attractivité sur le terrain en proximité avec les étudiants.

#### Près de 600 actions conduites auprès des écoles

##### Lancement du prix étudiants de la Fondation Sopra Steria – Institut de France

Les Prix Étudiants récompensent deux équipes d'étudiants qui proposent un projet alliant innovation numérique, sociale ou environnementale. Le prix a pour objectif d'aider l'équipe gagnante à lancer son projet à travers :

- un don financier ;
- l'accompagnement de parrains Sopra Steria.

La campagne de ce Prix Étudiant auprès des écoles et universités a démarré en septembre 2016 pour une remise du prix en mars 2017.

- 10 ans de partenariat pour la 48<sup>e</sup> Course Croisière EDHEC.

Sopra Steria a fêté en 2016 le dixième anniversaire de son partenariat avec la « Course Croisière EDHEC », premier événement sportif étudiant européen. Elle s'est tenue à Roscoff en avril 2016. 20 équipages ont été sponsorisés dont six avec la présence d'au moins un équipier en situation de handicap, accompagné par la Mission Handicap Sopra Steria. Une journée 100 % handicap a été proposée aux étudiants avec des animations spécifiques de sensibilisation.

#### Exemples de nouvelles actions menées en 2016 auprès des écoles :

**Chaire du numérique avec CPE Lyon :** avec la création d'un module « Big Data », de 30 heures pour une cinquantaine d'étudiants de 5<sup>e</sup> année.

**Telecom Sud Paris :** intervention lors de la semaine de l'éco-conception – réflexion sociologique et éthique sur les technologies du numérique.

Cette forte présence dans les établissements de l'enseignement supérieur a permis l'accueil en 2016 de 915 stagiaires et de 536 alternants (périmètre Sopra Steria France hors acquisitions, dont plus de 300 contrats d'alternants diplômants). Une large majorité de ces stagiaires et alternants a rejoint ensuite le Groupe en CDI. Ces chiffres, à nouveau en croissance par rapport à 2015 attestent de la qualité des stages et de la convivialité des équipes Sopra Steria.

#### Un quatrième label Happy Trainees !



Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, Sopra Steria se voit décerner l'accréditation Happy Trainees avec une belle progression :

**La note Globale atteint 4 sur 5 (3,81 en 2015)**

**Et le taux de recommandation passe à 88,3 % (83,3 % en 2015)**

En 2017, la priorité donnée au recrutement de jeunes diplômés, stagiaires et alternants se poursuivra et avec elle la mobilisation autour des actions et des partenariats écoles. Cette politique de relations écoles continuera d'être partagée avec les entités à l'international dans une démarche dynamique et cohérente à l'échelle du Groupe.

### 3.6. Intégrer et former nos talents

Dans un contexte d'innovation digitale accélérée, d'évolution des attentes des clients et des aspirations de nos collaborateurs, la formation est plus que jamais un vecteur d'engagement et d'excellence professionnelle. Le collaborateur est acteur de son projet professionnel.

Sopra Steria Academy, le dispositif interne de formation du Groupe, a pour vocation de soutenir l'intégration, le partage de la culture et le développement des compétences. La mutualisation des offres de formation et la création en 2016 du nouveau Campus By Academy permettent de proposer le socle commun de formation Groupe.

Sopra Steria Academy contribue à garantir le niveau d'excellence et d'adaptabilité des collaborateurs pour être en adéquation avec les innovations digitales et l'évolution des attentes des clients. En effet, la formation et le partage des connaissances représentent des leviers majeurs de réussite du Projet d'Entreprise de Sopra Steria.

Pour favoriser une culture commune et la cohésion du Groupe, les valeurs et les fondamentaux sont partagés de façon à être connus de l'ensemble des collaborateurs.

Pour répondre à ces enjeux, les objectifs majeurs de Sopra Steria Academy sont de :

- favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- soutenir la stratégie du Groupe par le développement des compétences métiers et digitales ;
- diffuser les fondamentaux, encourager la capitalisation des pratiques grâce au *Knowledge Management*, valoriser la création de communautés métiers internationales ;
- Anticiper les nouvelles modalités d'acquisition et de transfert de connaissances ;
- faciliter l'internationalisation du Groupe.

#### Programme New Way

Partager une même culture d'entreprise est essentiel pour créer un collectif fort et uni et assurer la cohérence et la cohésion du Groupe afin de servir avec succès le Projet d'Entreprise. Cette dynamique s'inscrit également dans une démarche de montée en valeur des collaborateurs et de fidélisation des talents.

Pour accompagner la transmission de cette culture auprès des nouveaux embauchés et pour les nouveaux managers, les formations concernant les fondamentaux du Groupe seront réorganisées pour intégrer les messages diffusés en 2016 mais aussi la manière « New Way » de les transmettre. Ils intégreront ainsi l'offre de formation « standard » de Sopra Steria Academy.

#### 3.6.1. POLITIQUE D'INTÉGRATION

Sopra Steria a fondé une politique d'accueil et d'intégration solide, tant des collaborateurs recrutés que des collaborateurs accueillis

dans le cadre de fusions-acquisitions. Chacun se voit proposer un parcours adapté pour lui permettre de faire ses premiers pas dans l'entreprise, d'en comprendre la culture, les valeurs et les fondamentaux.

Cette politique s'articule, d'une part, sur un parcours d'accueil et d'intégration des nouveaux recrutés, et d'autre part, sur des parcours d'intégration dédiés, sur-mesure, définis dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions.

#### L'intégration des jeunes collaborateurs recrutés

Sopra Steria offre à chaque nouveau salarié, dès son arrivée dans l'entreprise, un parcours d'intégration structuré autour d'une journée d'accueil en entité, d'un séminaire d'intégration de trois jours, de formations métiers, de méthodologies et technologies selon le profil, d'entretiens avec le management et d'échanges entre pairs.

Le séminaire d'intégration « Esprit de Groupe » réunit les nouveaux collaborateurs débutants ou issus de premières expériences professionnelles pour une formation de trois jours. Son objectif est de partager l'histoire, le projet, les valeurs et l'offre du Groupe, ainsi que ses fondamentaux, notamment en matière d'esprit de service et de qualité des projets. Très interactif et innovant, il permet de créer un réseau et représente un levier de fidélisation majeur.

Chaque pays et filiale décline son propre séminaire d'intégration ou *induction program*, avec des finalités, contenus et approches communes, sur un ou plusieurs jours selon les pays.

L'ambition, poursuivie en 2017, est que chaque pays et filiale offre un programme d'intégration, avec des modules communs revisités notamment sur les valeurs et fondamentaux du Groupe, à partir des apports du programme fédérateur de transformation interne.

#### L'intégration des managers embauchés

Dans l'ensemble des pays du Groupe, des sessions dédiées aux nouveaux managers sont organisées pour accompagner l'intégration, la prise de repères et le développement d'un réseau relationnel au sein du Groupe ; à titre d'exemples citons le « *Core Management Training* » au Royaume-Uni ou le « *Leadership program* » en Scandinavie.

#### 3.6.2. UNE OFFRE DE FORMATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

Par ses savoir-faire en matière de pédagogie, sa connaissance des enjeux métiers et stratégiques, sa capacité à organiser des séminaires et des formations, l'Academy représente un levier majeur pour accompagner les changements de l'entreprise et la transformation du Groupe.

En France, Sopra Steria Academy propose une offre de formation autour de dix domaines : Fondamentaux Groupe, Management, Stratégie et Offres, Commerce, Comportement, Qualité et Méthodes, Métiers et Secteurs, Technologies, Solutions, Langues et Bureautique.

L'offre de formation est organisée en parcours de formation par filière métier et par niveau, actualisés et enrichis chaque année de nouveaux modules.

Ces parcours sont animés par un réseau de plus de 600 formateurs internes et consultants externes.

Le *Knowledge Management* appuie et complète ce dispositif de formation. Accessible depuis le portail de Sopra Steria, il facilite

le partage des fondamentaux du Groupe et la capitalisation sur les pratiques à travers plus de 60 communautés internationales organisées par filière métier, offre et savoir-faire.

Le développement des compétences managériales est un élément majeur du dispositif de formation. La capacité des managers à gérer globalement les affaires, à motiver et développer les équipes, ainsi qu'un fort esprit entrepreneurial à tout niveau, est indispensable à la réussite du projet Sopra Steria.

Quelle que soit leur filière métier, la formation des managers vise à développer l'ensemble des compétences managériales nécessaires en termes de commerce, production, développement des Ressources Humaines et finance.

En 2016, la refonte complète du portail Campus Academy a permis de mieux diffuser et faire connaître l'offre de formation.

### ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE FORMATION

Le secteur du numérique est en constante et rapide évolution. Pour soutenir le développement de compétences nécessaires aux projets de nos clients, Sopra Steria Academy renouvelle chaque année son offre de formation.

L'offre s'est également complétée d'initiatives spécifiques au sein des pays, notamment :

- *« Emerging Leadership Program »*, au Royaume-Uni, accompagnant les jeunes managers sur des fondamentaux de management ;
- un nouveau programme de *Bid Management*, en Scandinavie, dédié aux méthodes et management d'avant-ventes ;
- un module déployé sur chaque plateau projet en Inde, axé sur la responsabilité et l'engagement.

En 2016, le plan de formation a servi la dynamique stratégique, commerciale et opérationnelle du Groupe dans sa nouvelle configuration, ainsi que le partage des fondamentaux. Le déploiement de parcours de formation intégrés sur des thématiques telles que *Big Data*, Mobilité, Social, *Cloud*, cyber sécurité, et Architecture, a accompagné le développement des compétences digitales.

En 2017, un effort accru doit être engagé pour enrichir l'offre de formation autour des technologies et méthodes digitales émergentes. Un objectif ambitieux de 16 000 jours de formation sur ces thèmes a été fixé.

Le développement de ces nouveaux contenus s'accompagne de la mise en œuvre de pratiques d'apprentissage nouvelles visant à faciliter l'accès et la diffusion des formations auprès des collaborateurs, à travers les techniques de *digital learning* proposées par l'Academy et ses partenaires.

Par exemple :

- mise à disposition de parcours en *blended learning* ;
- mise à disposition de modules à contenus technologiques supportés par des plates-formes partenaires.

En 2016, près de 900 000 heures de formation ont été dispensées sur 74 % du périmètre Groupe dont presque 600 000 heures en France.

En 2017, les contenus actualisés seront pérennisés, pour les nouveaux entrants et les managers promus, à travers les parcours

et formations qui véhiculent les fondamentaux du Groupe. Ils intégreront ainsi l'offre de formation de Sopra Steria Academy.

## 3.7. Développer nos talents

La transformation digitale ouvre de nouvelles opportunités en matière de développement des compétences. Les métiers du numérique évoluent et c'est la complémentarité des expertises métiers et technologiques alliée à une démarche collaborative qui fera notre force et nous donnera la capacité d'innover et d'apporter de la valeur à nos clients.

L'anticipation de l'évolution des compétences est indispensable pour accompagner au plus près les grandes transformations de nos clients et réaliser avec succès le Projet de Sopra Steria, tout en maintenant un haut niveau de motivation des collaborateurs.

Identifier et développer tous les talents de l'entreprise représente un axe majeur de notre politique de Ressources Humaines. La diversité de nos métiers, de nos projets ou encore de nos clients offre à chacun de réelles opportunités pour exercer son métier et déployer des parcours professionnels valorisants.

Le socle de nos valeurs est le suivant : le sens du collectif, la volonté de l'action positive, l'excellence professionnelle, la primauté du service au client, le respect de l'autre et enfin l'ouverture et la curiosité. Ce sont autant de marqueurs qui orientent chaque collaborateur vers une dynamique de carrière solide et évolutive.

Cette dynamique d'évolution professionnelle s'appuie également sur des outils managériaux partagés, comme le Référentiel des Métiers et notre dispositif collectif d'évaluation et de développement, favorisant la proximité et la connaissance fine de nos collaborateurs.

### LE RÉFÉRENTIEL DES MÉTIERS SOPRA STERIA

Le Référentiel des Métiers Sopra Steria est un outil de management au service du développement des carrières, notamment dans un contexte de forte croissance et d'internationalisation du Groupe.

Il décrit l'ensemble des métiers du Groupe (Conseil, Intégration, Édition, Infrastructure Management, Sécurité, Commerce, Management d'entité, Fonctions supports). Chaque collaborateur peut appréhender les compétences attendues à chaque étape de sa carrière, se positionner et se projeter sur les parcours accessibles au sein du Groupe en fonction de ses compétences à renforcer ou développer.

Le Référentiel des Métiers est également un outil précieux au service des managers pour éclairer les trajectoires possibles de chaque collaborateur en fonction de ses aptitudes, de ses motivations et des priorités du Groupe.

Le Référentiel des Métiers est enfin un outil clé pour présenter nos métiers aux candidats, attirer de nouveaux talents et pour faciliter l'intégration dans le cadre des fusions acquisitions.

### LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION CONTINUE ET DE DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES

Sopra Steria dispose d'un dispositif d'évaluation et de développement des carrières lui permettant de suivre régulièrement l'évolution de chaque collaborateur.

Ce dispositif contribue à préserver l'employabilité des collaborateurs en assurant un développement continu de leurs compétences. Il s'appuie notamment sur les entretiens individuels de fixation d'objectifs, les entretiens de début et de fin de missions, les entretiens annuels d'évaluation et d'évolution, dont les restitutions sont partagées avec le management lors de comités Ressources Humaines.

Ces comités Ressources Humaines assurent d'une part, le partage de la connaissance des collaborateurs en termes de compétences, aspirations, performances et capacités d'évolution, et d'autre part les décisions collégiales de promotion, rémunération, mise en situation et formation, en intégrant l'objectif d'égalité femmes-hommes.

L'harmonisation des deux programmes RH structurants (référentiel des métiers et pratiques d'évaluation des collaborateurs), lancée dans le cadre la fusion en 2015, a été poursuivie et déployée progressivement en 2016 :

- le Référentiel des Métiers a été déployé sur Sopra Steria France, Espagne, Italie, Benelux, et dans les filiales I2S, Sopra Banking Software et Sopra HR Software, France et pays (59 % des collaborateurs concernés) ;
- 38 000 collaborateurs du Groupe, hors CIMPA, ont été évalués pour la première fois depuis la fusion selon les mêmes critères.

En 2017, le déploiement du Référentiel des métiers sera poursuivi, avec la volonté de l'adapter au contexte particulier de chaque pays et à leurs attentes et priorités. Des groupes de travail internationaux seront constitués pour avancer sur les modalités de formation digitale (*e-learning*, MOOC, communautés...) et revisiter les contenus et modalités du séminaire d'intégration *Welcome seminar* déployé dans tous les pays.

### 3.8. Un programme de mobilité internationale pour attirer et fidéliser les talents

La mobilité internationale des salariés est l'un des leviers du Groupe pour renforcer sa capacité d'adaptation face aux enjeux de la transformation digitale mais également pour partager les pratiques de production et de Ressources Humaines dans l'ensemble des pays.

La politique de mobilité internationale du Groupe a pour objectif de répondre aux souhaits des salariés d'enrichir leurs parcours professionnels tout en convergeant avec les besoins opérationnels des pays. Afin d'encourager la mobilité internationale, des campagnes de communication interne sont relayées sur le portail du Groupe. En France, une politique d'accompagnement a été définie (aide au déménagement, à la recherche de logement...).

En 2016, un nouveau programme de mobilité internationale a été déployé en collaboration avec les écoles et les universités et propose un dispositif de mobilité internationale aux stagiaires et alternants afin de les accompagner dans l'obtention de leur diplôme et de leur faire découvrir notre culture et de mieux les intégrer.

Le Groupe développe ainsi des dispositifs internationaux adaptés aux nouvelles attentes des établissements d'enseignement et des jeunes. Plus largement, le programme Mobilité Internationale répond aux enjeux suivants :

- attirer de nouveaux talents, issus des meilleures écoles, motivés par une promesse de recrutement favorisant un parcours dynamique au sein du Groupe ;
- contribuer à la diffusion d'une culture Groupe dans le sillage de *New Way* ;
- renforcer le partage des savoir-faire et des *delivery models* au sein du Groupe ;
- offrir des perspectives enthousiasmantes de développement professionnel.

En 2016, 135 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale et 12 pays ont été concernés (France, Royaume-Uni, Espagne, Norvège, Benelux, Inde et Maroc) et ont accueilli 92 % des mobilités internationales.

Le mouvement lancé en 2016 auprès des stagiaires et alternants a permis d'accueillir une trentaine de stagiaires et d'alternants sur des périodes de 2 mois à 6 mois dans plusieurs pays du Groupe (Inde, Espagne, Suède, Benelux...).

En 2017, nous poursuivons notre effort en développant le nombre d'opportunités proposées aux salariés, stagiaires et alternants dans nos filiales à l'étranger.

### 3.9. Une politique de rémunération pour fidéliser

La rémunération est un levier de la reconnaissance de la contribution de chacun à la performance du Groupe. Pour accompagner sa croissance, le Groupe souhaite attirer, motiver et fidéliser ses collaborateurs en leur assurant une rémunération cohérente et un traitement équitable.

Adossée au dispositif d'évaluation des salariés, la politique de rémunération est individualisée et vient compléter l'application des législations locales en vigueur. Elle s'appuie sur des éléments objectifs et vise à reconnaître les talents en récompensant à la fois la performance individuelle et la performance collective.

Le processus d'évolution des rémunérations s'appuie, d'une part, sur le système d'évaluation décrit ci-dessus et, d'autre part, sur les cycles RH qui sont organisés chaque année.

## RÉMUNÉRATIONS FRANCE

Le salaire de base moyen poursuit sa progression.

Le rapport entre le salaire le plus bas et le plus élevé est en hausse par rapport à 2015.

	2016***	2015**	2014
Rapport entre le salaire de base annuel brut le plus bas et le plus élevé	16,6	15	15
Nombre de collaborateurs dont le salaire annuel brut est inférieur ou égal à 20 000 €*	1	3	3
Nombre de collaborateurs dont le salaire annuel brut est inférieur ou égal à 26 000 €, soit 2 000 € x 13 mois	295	403	491
Salaire de base moyen annuel brut (en euros)	45 229 €	44 045 €	43 451 €

\* Le salaire annuel brut le plus bas s'élève à 19 890 € en 2016 vs 19 825 € en 2015 et ne concerne qu'une personne.

\*\* L'effectif 2015 n'inclut pas l'effectif CIMPA, ni les alternants, ni les stagiaires, ni les mandataires sociaux. Il inclut l'effectif en contrat permanent en équivalent temps plein présent du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

\*\*\* L'effectif 2016 n'inclut pas les acquisitions 2016 (Active 3D, Lasce et Cassiopae), ni les alternants, ni les stagiaires, ni les mandataires sociaux. Il inclut l'effectif en contrat permanent en équivalent temps plein présent du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

### 3.10. La politique d'actionnariat salarié

Sopra comme Steria ont chacun à leur manière mis en œuvre des dispositifs d'actionnariat salarié dans leur histoire. En avril 2016, afin d'associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs du Groupe à la performance de l'entreprise, a été mis en œuvre le premier programme international d'actionnariat salarié du groupe Sopra Steria, renouvelé en 2017.

Ce programme *We share* se décline à travers :

- un programme d'achat d'actions déployé dans 15 pays en 2017 dans le cadre du plan d'épargne Groupe (PEG), via un FCPE ou en direct lorsque la réglementation locale ne permet pas l'utilisation du FCPE, avec un abondement de l'entreprise ;
- une formule *Share Incentive Plan* (SIP) spécifique au Royaume-Uni et adapté à la réglementation locale, pour les salariés des entités britanniques, avec un abondement identique. Les actions sont souscrites par l'intermédiaire d'un trust de droit anglais SIP Trust.

Le taux de souscription en 2016 a été en moyenne de 1 collaborateur sur 4 et de 1 sur 2 dans certaines sociétés ou géographies du Groupe.

En associant les collaborateurs au développement de l'entreprise sur le long terme, ce programme confirme aussi la volonté de Sopra Steria d'être avant tout un groupe indépendant, d'entrepreneurs, plaçant le collectif au centre de son action.

Avec 7,6 % du capital (et 8,6 % des droits de vote) détenus par les actionnaires salariés au 31 décembre 2016, le groupe Sopra Steria se place comme la première entreprise de services du numérique (ESN) pour l'actionnariat salarié, au niveau européen.

### 3.11. Le dialogue Social

Le dialogue social se construit avec les représentants des salariés sur des questions relatives à la stratégie de l'entreprise, la politique économique et financière et la politique sociale de l'entreprise. Il permet le partage des évolutions marquantes du Groupe.

Ce dialogue se concrétise par des rencontres régulières et rythmées avec les représentants des salariés, en fonction des législations locales. Le Groupe veille à ce que, dans chacune des filiales, le dialogue social soit instauré.

La représentation des salariés est organisée au sein d'institutions spécifiques selon les pays et les législations. Ces institutions sont les interlocuteurs privilégiés en matière de dialogue social.

En 2016, le Groupe a connu un dialogue social particulièrement riche (multiplicité des sujets) et soutenu dans un environnement marqué par une « judiciarisation » accrue due à la poursuite du processus d'intégration des équipes Sopra et Steria dans tous les pays où les deux groupes étaient implantés. En France, le processus de renouvellement des instances a été mené avec succès.

En Europe (France, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Belgique et Luxembourg) les thèmes abordés avec les représentants du personnel en 2016 concernent principalement la rémunération, la politique sociale (la formation professionnelle, l'égalité professionnelle...), la santé et la sécurité au travail, et les modifications dans la situation juridique de l'employeur.

Dans ce cadre, 59 accords ont été signés avec les organisations syndicales sur ces sujets au bénéfice de 53,2 % des salariés et 167 accords sont actifs en 2016 en Europe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, Italie).

Ces différents thèmes permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, d'assurer ainsi la mobilisation de tous autour du Projet d'Entreprise et de relever les défis de la transformation. Ils constituent ainsi l'un des leviers de la performance économique.

En 2017, le dialogue social reste un enjeu majeur pour accompagner les évolutions du Groupe.



### 3.12. Les conditions et l'organisation du travail : une priorité pour le Groupe

Les conditions et l'organisation du travail sont des composantes importantes de la gestion des Ressources Humaines, considérées par le Groupe comme les conditions indispensables à son efficacité et sa pérennité.

Le Groupe s'assure que les salariés travaillent dans des conditions et un environnement respectueux des dispositions légales en vigueur dans les pays où il est implanté.

Les entreprises du Groupe relèvent du secteur tertiaire et ne comportent pas d'activités à risque notamment en matière d'accidents du travail qui restent liés aux aléas du quotidien. Néanmoins, le Groupe s'assure que des plans de sensibilisation et des actions de formation sont déployés dans les pays pour prévenir les accidents et améliorer la santé et la sécurité des employés (68 % des salariés sont impactés par ces actions dans les pays suivants : Belgique, France, Espagne, Allemagne, Inde, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Suisse, Pologne).

De plus, une cellule d'écoute, de soutien et d'accompagnement psychologique est à la disposition des collaborateurs dans plusieurs pays (69 % de salariés bénéficient de cet accompagnement dans les pays suivants : France, Royaume-Uni, Scandinavie, Allemagne et Pologne). Cette cellule, constituée de psychologues, est totalement indépendante de l'entreprise. Ce service proposé aux salariés est accessible en permanence par un numéro vert, de manière totalement anonyme, confidentielle et gratuite.

Les Comités santé sécurité veillent à l'application des processus et des mesures spécifiques, déclinés au niveau local, chaque entité étant soumise à la législation propre de son pays d'implantation. Les mesures concernent en particulier le bâtiment (sécurité du bâtiment, mobilier, chauffage et climatisation...) et l'alimentation (cantine, eau...). Un accord santé et sécurité a été signé en 2016 sur le périmètre de CIMPA France.

En 2016 en France, il n'y a pas eu de maladie professionnelle reconnue par la CPAM (organisme national de santé). Le taux d'absentéisme est calculé selon les règles du bilan social (cf. définition en annexe). Il est resté stable 3,2 % en 2016 par rapport à 2015 (3,3 % en 2015). Le taux de fréquence des accidents du travail a légèrement augmenté en 2016 (2,29 % vs 1,46 % en 2016) ainsi que celui du taux de gravité 0,043 % en 2016 (vs 0,035 % en 2015) mais restent très faibles et liés aux aléas du quotidien.

#### L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du temps de travail doit permettre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le temps partiel n'est jamais imposé, il dépend du choix individuel du salarié. Sopra Steria répond favorablement aux demandes de travail à temps partiel émises par les salariés lorsqu'elles sont compatibles avec la vie du service ou des projets.

En 2016, la part des salariés à temps partiel dans le Groupe est de 6,6 % stable par rapport à 2015 (6,7 %). En 2017, le Groupe s'attachera à poursuivre et à renforcer les actions mises en place en matière de santé et de sécurité.

### 3.13. La diversité, un enjeu clé pour plus d'innovation et de performance

La politique du groupe Sopra Steria en matière de lutte contre les discriminations s'inscrit dans une démarche basée sur le principe de promotion de l'égalité des chances. Cette démarche est à la fois tournée vers l'employabilité de ses salariés mais également vers les enjeux de la société civile.

Sopra Steria veille à recruter des collaborateurs talentueux provenant d'horizons divers, à fidéliser en offrant un cadre de travail stimulant et ouvert à tous, à faire preuve de respect et d'équité envers ses collaborateurs.

#### 3.13.1. INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le principal objectif de la politique handicap du Groupe est de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap.

Quel que soit le pays dans lequel elles sont implantées, les sociétés du Groupe s'engagent à respecter les dispositions légales et l'ensemble de la réglementation et des préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Si une partie de ces réglementations vise essentiellement à prohiber toutes formes de discriminations (Royaume-Uni, Pays-Bas, Norvège), certaines d'entre elles (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie) prévoient une obligation d'emploi. Toute entreprise ne satisfaisant pas à cette obligation d'emploi se doit de verser une contribution spécifique à un organisme favorisant l'emploi des travailleurs en situation de handicap. De nombreuses sociétés du Groupe implantées dans les différents pays ont par ailleurs adopté une série de mesures visant, au-delà des dispositions légales, à favoriser des salariés en situation de handicap.

En France, le Groupe a poursuivi sa politique active en faveur de personnes en situation de handicap. Le taux d'emploi des salariés en situation de handicap a progressé en 2016, pour atteindre 2,30 % en fin d'année, grâce à la dynamique des recrutements (direct et indirect) et des actions dans le maintien dans l'emploi. Ce taux est supérieur à celui du secteur 1,2 %.

Les opérations de sensibilisation organisées en collaboration avec les représentants syndicaux ont également permis de faire avancer la connaissance du handicap dans l'entreprise et auprès des étudiants. Plus de 5 000 salariés et étudiants ont participé à ces actions de sensibilisation pour changer le regard sur le handicap.

Les programmes d'inclusion des jeunes en situation de handicap se sont poursuivis en 2016 avec :

- le parcours Handitutorat, lancé en 2013, grâce auquel plus de 40 lycéens handicapés se sont vus proposer un tutorat par des étudiants issus de grandes écoles ou d'universités, eux-mêmes accompagnés par des managers de l'entreprise ;
- la 3<sup>e</sup> édition du challenge HandiVoile dans le cadre de la Course Croisière EDHEC (CCE) a, une nouvelle fois, permis d'engager des étudiants dans une démarche d'ouverture au handicap avec



la création de 6 équipages handi-valides et l'organisation d'une journée de sensibilisation sur le village de la CCE.

Sopra Steria a également poursuivi les actions pour favoriser l'emploi indirect de salariés en situation de handicap, en augmentant de manière significative les dépenses d'achats vers le secteur protégé (+60 % par rapport à 2015). En particulier, le développement de la cotraitance de service informatique avec diverses entreprises adaptées, manifeste une plus grande intégration du handicap dans les activités du Groupe, ainsi que des progrès en matière d'emploi indirect de salariés en situation de handicap.

En Espagne, le Groupe a lancé un programme d'accompagnement des collaborateurs à la reconnaissance du handicap et participé à une journée nationale pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

En Italie, Sopra Steria a signé deux partenariats avec des associations de premier plan spécialisées sur le maintien dans l'emploi et initié des actions de recrutement ciblées auprès de candidats en situation de handicap.

### 3.13.2. ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le Groupe poursuit son engagement en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui s'articule autour de trois axes : attirer plus de femmes issues des écoles d'ingénieurs, être attentif à la non-discrimination des parcours professionnels, favoriser la mixité des parcours scientifiques.

En 2016, cet engagement s'est notamment traduit par des actions d'harmonisation des principaux processus RH, au niveau du Groupe, qui ont permis de poursuivre une démarche de progrès illustrée par les différents indicateurs ci-dessous :

- **Effectif** : la représentativité des femmes dans le Groupe est stable : 31 % dont 27 % occupent des postes d'ingénieurs, consultantes ou managers de projets. Ce taux est supérieur au taux de féminisation dans les cursus scientifiques et à celui du secteur du numérique (En Europe, selon l'étude mutationnelle 2015, les femmes représentent moins de 30 % de l'effectif du secteur et 27 % en France source Syntec Numérique, chiffre 2015) ;
- **Recrutement** : les actions réalisées en faveur du recrutement ont permis de recruter 2 587 femmes, soit 30 % des recrutements du Groupe ;
- **Salaires** : en France, les salaires d'embauche proposés sont identiques pour les candidates et les candidats, à qualification, compétences et expériences équivalentes ;
- **Carrière** : le dispositif d'évaluation annuelle des collaborateurs, qui veille au respect des principes d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, a été déployé et partagé dans chaque pays avec le management. Ainsi, lors des cycles RH organisés chaque année, les Comités Ressources Humaines veillent au respect des principes d'équité dans les décisions prises en matière de promotion, de rémunération, de mise en situation et de formation ;
- **Rémunération** : un engagement est pris de remédier aux écarts de rémunération constatés dans certaines classifications entre les femmes et les hommes. Ces écarts font l'objet d'une

analyse approfondie lors des cycles d'évaluation et de révision des situations ;

- **Formation** : la proportion des femmes et d'hommes formés est conforme à la répartition des effectifs (France, Espagne et Inde réunis).

le Groupe encourage les initiatives concrètes locales, dans les pays, pour promouvoir son engagement en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ainsi :

- **En France**, le réseau Passer'Elles créé en 2015 a été consolidé. Les ambassadrices des métiers du numérique ont été formées au *leadership* et les actions dans les écoles et lycées se sont poursuivies afin de promouvoir la mixité des parcours scientifiques et les métiers du numérique auprès des jeunes femmes ;
- **En Scandinavie**, le réseau Women a poursuivi ses actions de mentoring auprès des collaboratrices, ainsi que les témoignages auprès des étudiantes pour les guider dans leur choix d'orientation ;
- **En Inde**, le club WOW – *World of Women* mobilise des femmes du Groupe pour faciliter leurs évolutions de carrière. Le programme de sensibilisation POSH – *Prevention Of Sexual Harassment*, déployé en 2015, a poursuivi la lutte contre le harcèlement des femmes en milieu professionnel ;
- **En Allemagne** : le réseau se réunit régulièrement avec le management pour partager les bonnes pratiques.

### 3.13.3. APPROCHE INTERGÉNÉRATIONNELLE

Les réformes des retraites et les évolutions sociétales, notamment, ont des répercussions sensibles sur l'insertion professionnelle des jeunes et sur l'allongement de la durée de la vie professionnelle.

Dans ce contexte, le Groupe veille à respecter la représentativité des différentes générations, en prenant soin d'accompagner ses collaborateurs seniors mais aussi d'assurer le renouvellement des générations. Sopra Steria embauche en priorité des jeunes (44 % de moins de 26 ans en 2016) et est attentif à la transmission des savoirs et des compétences, composante majeure du management intergénérationnel.

En 2016, 9 % de l'effectif a moins de 25 ans (9 % en 2015) et 8 % à plus de 55 ans (8 % en 2015).

#### L'engagement pour les seniors en France

Pour valoriser les compétences et expériences des seniors tout en aidant les jeunes diplômés à trouver leur place dans le monde du travail, le Groupe a pris en France des engagements dans le cadre du plan d'action « contrat génération » 2015-2017. Ces engagements pour les plus de 50 ans portent notamment sur le recrutement (0,5 % de + 50 ans), le maintien dans l'emploi (8 % de l'effectif de + 50 ans) et la formation professionnelle afin de développer les talents des seniors (5 % du total des formations doivent concerner les + 50 ans).

En 2016, les objectifs de recrutement et de représentativité des seniors ont été atteints (1 % d'embauches et 14 % de salariés de plus de 50 ans). Les actions de développement des compétences et de qualification des seniors ont été poursuivies. 13 % des formations réalisées ont concerné des plus de 50 ans. Des mesures ont également été prises afin d'anticiper l'évolution des carrières

lors d'entretiens approfondis. Des réunions d'information des collaborateurs concernés par des aménagements de fin de carrières et la transition entre l'activité et la retraite ont été organisées.

De plus, le Groupe a favorisé la transmission des savoirs et des compétences, composante majeure de sa politique en faveur des seniors, pour la réussite du management intergénérationnel en nommant un tuteur pour chaque nouvel embauché de - 26 ans.

### 3.13.4. DIVERSITÉ ET INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

L'accès à l'éducation pour tous et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés est au cœur de la politique sociale du Groupe, en accord avec le principe d'égalité des chances.

En France, depuis 2007, le Groupe déploie chaque année des sessions spécifiques de formation aux métiers du numérique avant l'embauche en contrat permanent. Grâce à ce dispositif, 200 jeunes ont intégré le Groupe en 2016 en contrat permanent (210 embauches en 2015).

Sopra Steria s'est associé avec Pôle Emploi et des structures spécialisées telles que l'EPEC pour favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés non informaticiens éloignés de l'emploi. Ce partenariat permet de proposer à ces jeunes des cursus de reconversion professionnalisants, et de les faire intervenir directement sur des projets informatiques confiés au Groupe, dans le cadre notamment de l'exécution de clauses d'insertion (plus de 55 000 heures ont été réalisées sur les projets dont plus de 32 000 h en 2016).

Sopra Steria participe à un dispositif de parrainage animé par l'association « Nos Quartiers ont des Talents », pour accompagner les jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires. Plus de 20 jeunes ont été parrainés en 2016 par des salariés volontaires du Groupe, afin de les accompagner dans leur recherche d'emploi.

Au Royaume-Uni, le partenariat avec l'association Career Ready a également permis d'accompagner des jeunes éloignés de l'emploi, notamment au travers de *mentoring* proposés par les collaborateurs sur la base du volontariat.

En 2017, le Groupe poursuivra ses actions pour lutter contre la discrimination et encouragera les bonnes pratiques pour favoriser la diversité. Le Groupe s'engage à :

- faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées (direct ou indirect) ;
- maintenir la représentativité des femmes dans le Groupe supérieure à celle constatée dans le secteur et promouvoir la mixité des métiers du numérique ;
- contribuer à l'effort national d'embauche des jeunes tout en maintenant les plus seniors dans l'emploi ;
- s'impliquer auprès d'acteurs de l'insertion professionnelle pour accompagner les jeunes des quartiers prioritaires.

## 3.14. La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)

Sopra Steria respecte les principes et droits fondamentaux de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Sopra Steria s'engage à :

- respecter les législations sociales communautaires ou nationales et les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités ;
- respecter l'exercice du droit syndical dans chacun des pays concernés.

Sopra Steria met en œuvre une politique sociale visant à préserver la santé, la sécurité et la dignité au travail de chacun de ses salariés.

Sopra Steria veille tout particulièrement au respect des principes d'égalité, de diversité et de non-discrimination, tant au niveau de ses embauches que dans l'évolution professionnelle de ses salariés.

### 3.14.1. RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION

En adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies, Sopra Steria s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective. Sopra Steria a réaffirmé cet engagement dans sa Charte éthique publiée sur l'ensemble du nouveau Groupe en 2015.

Sopra Steria met en place des politiques et des procédures non discriminatoires à l'égard des représentants des salariés.

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

### 3.14.2. REFUS DU TRAVAIL FORCÉ DES ENFANTS

Sopra Steria s'est formellement engagé, notamment par son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, à lutter contre le travail et l'exploitation des enfants, le travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire. Cet engagement est repris dans la Charte éthique de Sopra Steria.

### 3.15. L'impact territorial

#### 3.15.1. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL EN FRANCE

En 2016, avec 2 494 recrutements de CDI en France dont près de 59 % en province (chiffre stable par rapport à 2015), Sopra Steria reste un acteur majeur du développement de l'emploi en région.

Le Groupe compte 17 886 collaborateurs en France (hors acquisitions 2016) dont près des deux tiers sont en province.

Pour servir ses clients et répondre au plus près de leurs attentes, Sopra Steria s'appuie sur ses centres de services en région et a renforcé ses équipes au sein de ses implantations régionales. Cette politique a permis la création de nombreux postes dans les régions. Le nombre d'alternants enregistre une progression du recrutement d'apprentis de plus de 23 % par rapport à 2015 (157 en 2016 vs 128 en 2015) et de plus de 6 % de recrutements de contrats de professionnalisation (379 en 2016 vs 359 en 2015). En outre, les recrutements de jeunes diplômés post-stage restent dynamiques, en hausse de + 20 % par rapport à 2015 (359 en 2016 vs 297 en 2015).

#### 3.15.2. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL EN ESPAGNE

Sopra Steria confirme sa position d'acteur majeur du développement de l'emploi régional en Espagne avec 700 recrutements en CDI. À l'échelle du pays, les embauches, déjà soutenues en 2015, sont stables par rapport au dernier exercice (701 recrutements de CDI en 2015).

Le recrutement reste dynamique pour les moins de 25 ans, y compris dans des régions sinistrées où le chômage, notamment celui des jeunes de moins de 25 ans, atteint des niveaux record dans l'Union européenne (plus de 40 % pour les moins de 25 ans – source INE).

### 3.16. Synthèse des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux intègrent les effectifs de toutes les filiales du Groupe. Ils sont présentés par thème, par géographie et par année au 31 décembre. Les informations identifiées par le signe ✓ ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

Ils sont calculés hors effectifs liés aux acquisitions dans l'année de l'exercice, excepté pour les indicateurs de la rubrique « effectif par zone géographique » qui intègrent les effectifs liés aux acquisitions (pour rappel : 2012 et 2013 périmètre de Sopra Group uniquement, 2015, les effectifs de CIMPA sont inclus, 2016, les effectifs de Cassiopae, Active 3D et Lasce sont inclus. L'année 2015 étant l'année de la fusion des sociétés Sopra et Steria, le calcul des indicateurs intègre les effectifs des 2 sociétés. Ce qui explique la croissance significative des effectifs entre 2014 et 2015 ✓

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

- **contrat permanent** (ou Contrat à Durée Indéterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié pour une durée non déterminée ;
- **contrat temporaire** (ou Contrat à Durée Déterminée) : contrat de travail à temps plein ou à temps partiel signé avec le salarié qui s'achève au terme d'une période définie ou sitôt terminée une tâche spécifique dont le délai de réalisation avait été estimé.

En 2016, la règle de calcul des indicateurs formation « nombre de jours de formation dispensés » et « nombre moyen de jours de formation par personne » a été harmonisée pour l'ensemble des pays comme suit : nombre d'heures de formation/7 h au lieu de 8 h pour l'Espagne et l'Inde en 2015.

#### 3.16.1. EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE

##### I EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (INCLUT ACQUISITIONS) ✓

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	2013	2012	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>39 813</b>	<b>38 450</b>	<b>37 358</b>	<b>16 284</b>	<b>14 303</b>	
France	18 227	17 606	17 048	10 219	9 386	
International (hors France)	21 586	20 844	20 310	6 065	4 917	
Dont Royaume-Uni	6 508	6 722				
Dont l'Inde	4 909	4 743	5 103	1 181	999	
Dont l'Espagne	3 100	2 763	2 425	2 042	1 689	
Dont l'Allemagne	2 141	2 109				
<b>Effectif cadres ✓</b>	<b>36 628</b>	<b>35 570</b>	<b>34 058</b>	<b>15 474</b>	<b>13 572</b>	La notion de cadre est spécifique à la France. Le nombre de cadres à l'international est une extrapolation à partir des chiffres France

## I EFFECTIF ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN MOYEN (ETP MOYEN) – (HORS STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>38 404</b>	<b>36 674</b>		
France	17 633	16 638	16 511	
International (hors France)	20 771	20 036		
Dont Royaume-Uni	6 245			
Dont l'Inde	4 835	4 741		
Dont l'Espagne	3 057	2 707		
Dont Allemagne	1 981			

## I EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>Contrats permanents</b>				
<b>GROUPE</b>	<b>96,5 %</b>	<b>96,8 %</b>	<b>97,2 %</b>	
France	96,8 %	97,4 %	97,7 %	
International (hors France)	96,3 %	96,4 %	96,8 %	
Dont Royaume-Uni	96,8 %	96,0 %		
Dont l'Inde	98,2 %	97,7 %	97,9 %	
Dont l'Espagne	93,3 %	96,1 %	96,0 %	
Dont l'Allemagne	95,8 %	95,6 %		
<b>Contrats temporaires</b>				
<b>GROUPE</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,3 %</b>	
France	3,0 %	2,3 %	2,1 %	
International (hors France)	2,8 %	3,0 %	2,5 %	
Dont Royaume-Uni	3,2 %			
Dont l'Inde	1,8 %	2,3 %	2,0 %	
Dont l'Espagne	6,6 %	3,5 %	3,8 %	
Dont l'Allemagne	0,9 %			
<b>Stages</b>				
<b>GROUPE</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>0,5 %</b>	
France	0,2 %	0,3 %	0,2 %	
International (hors France)	0,9 %	0,6 %	0,7 %	
Dont Royaume-Uni	0,0 %	0,0 %		
Dont l'Inde	0,02 %	0,0 %	0,1 %	
Dont l'Espagne	0,2 %	0,4 %	0,2 %	
Dont l'Allemagne	3,4 %	3,0 %		

## I ANCIENNETÉ MOYENNE DES CONTRATS PERMANENTS ✓

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>7,5</b>	<b>7,6</b>	<b>7,4</b>	
France	8,0	8,0	7,6	
International (hors France)	7,1	7,3	7,3	
Dont Royaume-Uni	11,1			
Dont l'Inde	4,2	4,1	4,0	
Dont l'Espagne	5,4	5,4	5,6	
Dont l'Allemagne	8,6			

**RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE**

Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé

**I ÂGE MOYEN DES CONTRATS PERMANENTS ✓**

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>37,9</b>	<b>38</b>	<b>37,8</b>	
France	37,4	37,5	37,5	
International (hors France)	38,3	38,4	38,1	
Dont Royaume-Uni	44			
Dont l'Inde	31,0	30,7	30,7	
Dont l'Espagne	37,3	37,4	37,2	
Dont l'Allemagne	43,4			

**I RECRUTEMENT TOUS TYPES DE CONTRATS ✓**

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>8 498</b>	<b>7 197</b>	<b>6 890</b>	
France	3 414	2 560	2 493	
International (hors France)	5 084	4 637	4 397	
Dont le Royaume-Uni	994			
Dont l'Inde	1 656	1 572	1 618	
Dont l'Espagne	936	807	663	
Dont l'Allemagne	353			

**I TURNOVER DES CONTRATS PERMANENTS ✓**

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>15,5 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>15,3 %</b>	
France	12,9 %	12,5 %	10 %	En 2016, 120 licenciements vs 201 en 2015
<b>International (hors France)</b>	<b>17,7 %</b>	<b>18,8 %</b>	<b>19,9 %</b>	
Dont Royaume-Uni	18,9 %			
Dont l'Inde	23,6 %	30,5 %	36,9 %	
Dont l'Espagne	14,8 %	11,8 %	7,8 %	
Dont l'Allemagne	13,4 %			

## 3.16.2. FORMATION

## I FORMATION (HORS ALTERNANTS ET STAGIAIRES)

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>Nombre d'heures de formation dispensées au cours de l'exercice ✓</b>				
France	589 952	470 212		
Inde	141 677	166 563		
Espagne	95 133	74 759		
Allemagne	28 950			
Norvège	36 786			
Maroc	7 256			
<b>Nombre de jours de formation dispensés au cours de l'exercice ✓</b>				
France	84 279	67 173		
Inde	20 240	20 820*		
Espagne	13 590	9 345**		
Allemagne	4 136			
Norvège	5 255			
Maroc	1 037			
<b>Nombre moyen de jours de formation par personne ✓</b>				
France	4,8	4		
Inde	4,2	4,4		
Espagne	4,4	3,5		
Allemagne	2,2			
Norvège	4,5			
Maroc	4,6			

\* Ajustement de la donnée publiée dans le DDR 2015 de 20 820 à 23 795 suite à la mise à jour de la méthode de calcul dans un souci de comparabilité des données (journée équivalente à 7 heures en 2016 vs. 8 heures en 2015).

\*\* Ajustement de la donnée publiée dans le DDR 2015 de 9 345 à 10 680 suite à la mise à jour de la méthode de calcul dans un souci de comparabilité des données (journée équivalente à 7 heures en 2016 vs. 8 heures en 2015).

**RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE**

Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé

**3.16.3. DIALOGUE SOCIAL**

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>Accords signés dans l'année</b>				
France				
UES	4			
Sopra Steria	2			
Sopra Banking Software	4			
I2S	2			
Sopra HR Software	2			
CIMPA	5			
Allemagne				
Sopra Steria	27			
Sopra Banking Software	4			
Sopra HR Software	1			
CIMPA	5			
Belgique				
Sopra Steria	1			
Sopra Banking Software	0			
Sopra HR Software	0			
Royaume-Uni				
Sopra Steria	0			
Italie				
Sopra Steria	2			
<b>Nombre d'accords collectifs actifs</b>				
France				
UES	11			
Sopra Steria	19			
Sopra Banking Software	16			
I2S	0			
Sopra HR Software	10			
CIMPA	15			
Allemagne				
Sopra Steria	42			
Sopra Banking Software	15			
Sopra HR Software	1			
CIMPA	15			
Belgique				
Sopra Steria	7			
Royaume-Uni				
Sopra Steria	15			



## 3.16.4. CONDITIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
France				
Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,29 %	1,46 %	2,07 %	Mode de calcul du taux de fréquence : (Nombre d'accidents de travail avec arrêt 1 000 000)/ Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,043 %	0,035 %	0,039 %	Mode de calcul du taux de gravité : (Nombre de jours d'arrêt de travail calendaire (suite accident de travail) 1 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année. Les prolongations des arrêts de travail pour des accidents de travail survenus l'année N-1 ne sont pas comptabilisées.
Absentéisme ✓	3,2 %	3,3 %	3 %	Ce taux est calculé sur la base des effectifs équivalent temps plein moyen. Il prend en compte les absences liées aux maladies, aux accidents du travail et aux accidents de trajet. Il s'agit du ratio entre le nombre de jours d'absence réelle calendaire et le nombre de jours théoriques de travail demandé

I ORGANISATION DU TRAVAIL/TEMPS PARTIEL CONTRATS PERMANENTS PRÉSENTS DU 1<sup>er</sup> JANVIER-31 DÉCEMBRE

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>	<b>6,6 %</b>	<b>6,7 %</b>		
France	6,3 %	6,1 %	6,0 %	
International (hors France)	6,8 %	7,2 %		
Dont Royaume-Uni	13,1 %	13,9 %		
Dont l'Inde	0,04 %	0,04 %		
Dont l'Espagne	7,0 %	6,5 %		
Dont l'Allemagne	9,9 %	11,1 %		

## 3.16.5. ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

## a. Handicap

## I TAUX D'EMPLOI HANDICAP ✓

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
France	2,30 %	2,05 %	2,08 %	Mode de calcul : Nombre de salariés en situation de handicap déclarés dans l'entreprise (Unité Travailleur Handicapé) majoré de 50 % en fonction des règles définies par l'Agephip + nombre d'unité bénéficiaire issu de la sous-traitance vers le secteur adapté ou protégé divisé par l'effectif d'assujettissement. L'effectif assujetti est calculé selon les règles définies par l'Agephip

**RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE**

Responsabilité Sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé

**b. Représentativité des femmes**

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>Effectif femmes</b>				
<b>GROUPE</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>		
France	27 %	26 %		
International (hors France)	34 %	31 %		
Dont Royaume-Uni	44 %	46 %		
Dont l'Inde	35 %	34 %		
Dont l'Espagne	26 %	28 %		
Dont l'Allemagne	23 %	24 %		
<b>Recrutements femmes</b>				
<b>GROUPE</b>	<b>30 %</b>			
France	26 %			
International (hors France)	33 %			
Dont Royaume-Uni	44 %			
Dont l'Inde	38 %			
Dont l'Espagne	17 %			
Dont l'Allemagne	22 %			

**c. Représentativité des Jeunes et des Seniors****I EFFECTIF PAR TRANCHE D'ÂGE**

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
<b>GROUPE</b>				
Moins de 25 ans	9 %			
Plus de 55 ans	8 %			
<b>France</b>				
Moins de 25 ans	9 %			
Plus de 55 ans	7 %			
<b>International (hors France)</b>				
Moins de 25 ans	8 %			
Plus de 55 ans	9 %			
<b>Dont Royaume-Uni</b>				
Moins de 25 ans	6 %			
Plus de 55 ans	19 %			
<b>Dont Inde</b>				
Moins de 25 ans	19 %			
Plus de 55 ans	0,2 %			
<b>Dont Espagne</b>				
Moins de 25 ans	4 %			
Plus de 55 ans	2 %			
<b>Dont l'Allemagne</b>				
Moins de 25 ans	2 %			
Plus de 55 ans	15 %			

## I TAUX D'EMPLOI SENIORS EN FRANCE

Périmètre/Thème	2016	2015	2014	Précisions
Nombre de Seniors (45 ans et plus)	4 277	3 960	3 809	
Pourcentage emploi seniors (45 ans et plus) par rapport à l'effectif au 31/12	23,9 %	23,4 %	22,3 %	
Nombre de Seniors (55 ans et plus)	1 168	1 031	955	
Pourcentage emploi seniors (55 ans et plus) par rapport à l'effectif au 31/12	6,5 %	6,1 %	5,6 %	

## 4. Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients

Les problématiques liées à l'environnement, et plus spécifiquement le changement climatique, vont affecter, de plus en plus, la société et la manière dont les entreprises opèrent. En tant que leader européen de la transformation digitale, Sopra Steria est au cœur d'un secteur d'activité capable d'opérer un impact positif sur l'empreinte environnementale des entreprises en les accompagnant dans leurs projets de développement portés par les nouveaux usages du numérique, par leur programme d'achats responsables et par l'implication croissante de leur chaîne d'approvisionnement. Ceci est rendu possible par le développement de nouvelles technologies permettant la création de nouveaux services, la dématérialisation d'activités et de nombreux processus, et le raccourcissement des cycles de développement et de fabrication.

D'autre part, le Groupe a mis en œuvre depuis plusieurs années un important programme visant à réduire l'impact environnemental de ses activités et à en faire bénéficier ses clients, notamment à travers son programme de neutralité carbone.

la consommation énergétique des bureaux et des *Data Centers on-site* et *off-site*).

Sopra Steria vise à devenir un fournisseur de services informatiques européen écoresponsable reconnu, capable de gérer la durabilité de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement. Le Groupe met en œuvre une politique environnementale visant à réduire significativement ses émissions de gaz à effet de serre et l'impact environnemental de ses activités et d'en faire bénéficier ses clients, grâce notamment à la neutralité carbone des voyages d'affaires, des bureaux et des *Data Centers* du Groupe

### Faits marquants :

- Réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) 2016 en ligne avec l'objectif Groupe (émissions déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers*) :
  - *Location-based* : (-) 6,6 % / 2014 <sup>(1)</sup>
  - *Market-based* intégrant l'impact des énergies renouvelables : (-) 19 % / 2014 <sup>(1)</sup>
- Lancement d'un prix carbone interne pilote au Royaume-Uni pour les déplacements professionnels.
- Augmentation de la part d'énergie renouvelable utilisée pour couvrir la consommation :
  - Bureaux et *Data Centers on-site* (consommation électrique) : 69 % (20,4 % en 2015, Scope 2 uniquement)
  - Bureaux (consommation énergétique) : 50 % (Scope 1 & 2)
  - *Data Centers on-site & off-site* (consommation énergétique) : 63 % (Scopes 1, 2 & 3)
- Élargissement de la certification CarbonNeutral® à l'ensemble des bureaux du Groupe, qui s'ajoute à la certification carbone neutre des *Data Centers* et des déplacements professionnels.

### 4.1. Contexte et faits marquants

À l'occasion de la Conférence de Paris COP 21, Sopra Steria s'est engagé dans la lutte contre le réchauffement climatique en rejoignant la coalition internationale *Business Proposals for COP 21* pour l'élaboration d'un prix interne carbone et en s'impliquant aux côtés de We Mean Business, initiative internationale lancée par le CDP. Dans ce cadre, le Groupe s'est alors engagé à réduire de 15 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2020 par rapport à 2014. Cet engagement porte sur les Scopes 1, 2 et 3, sur lesquels le Groupe peut avoir une action directe (émissions de gaz à effet de serre générées par les déplacements professionnels,

(1) Scope 1 inclus (émissions fugitives exclues) et Scopes 2 & 3 (*Data Centers off-site* et déplacements professionnels inclus, nuitées d'hôtel exclues).



- Application des principes de l'économie circulaire à la gestion des déchets :
  - 98 % des DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) ont une seconde vie
  - 92 % des déchets papier et cartons récupérés par le tri sélectif sont recyclés
- Classement au niveau *leadership* au *CDP Investor Climate Change and Environment Benchmark*.



## 4.2. Engagements

En tant qu'acteur international, il est essentiel de réduire l'impact environnemental lié à nos consommations énergétiques et à nos déplacements professionnels. Mais nous allons plus loin, avec des programmes innovants, comme la compensation carbone, l'investissement pour des projets d'énergies renouvelables ou d'accès à l'eau. Et dans notre quotidien, consommer mieux et préserver les ressources s'inscrivent naturellement dans la culture du Groupe.

Chaque jour, le management et les collaborateurs portent avec pragmatisme et dans un objectif d'excellence les engagements de Responsabilité d'Entreprise du Groupe. Nous interagissons avec l'ensemble de notre écosystème afin que ces engagements soient porteurs de valeur pour chacun avec un objectif commun : contribuer à la performance et à la pérennité du Groupe et de ses clients. Le Groupe s'engage ainsi à conduire l'ensemble de son organisation, à intégrer, planifier et mettre en œuvre un plan de progrès, actualisé chaque année, pour réduire l'empreinte environnementale de ses activités.

Pour conduire sa politique environnementale, le Groupe s'engage à mettre en œuvre un programme d'actions basé sur six axes innovants en matière de Développement durable :

1. l'intégration des principes de l'économie bas-carbone avec :
  - L'adoption d'une modélisation scientifique de calcul de l'objectif de réduction de son empreinte carbone (*Science Based Targets*), tout en aidant ses clients, collaborateurs, partenaires et fournisseurs à réduire leurs propres émissions,
  - La mise en place d'un prix carbone interne,
  - Le recours à l'énergie renouvelable ;
2. l'adoption de programmes de neutralité carbone ou CarbonNeutral®, pour les bureaux, les *Data Centers* et les déplacements professionnels du Groupe ;

3. l'utilisation d'un Système de Management Environnemental (SME) et de la certification ISO 14001 ;
4. l'intégration des principes de l'économie circulaire et de préservation des ressources (énergies, papier, eau, etc.) dans ses modes de fonctionnement et la sensibilisation des fournisseurs et clients à leurs propres leviers d'action ;
5. le développement de services plus respectueux de l'environnement ;
6. la contribution à des initiatives locales et internationales en collaboration avec d'autres acteurs économiques pour faire progresser l'action en faveur de l'environnement et agir contre le dérèglement climatique.

## 4.3. Enjeux et principaux résultats

Les objectifs fixés en 2015 afin de réduire l'empreinte environnementale du Groupe ont été approfondis et complétés au cours de l'année 2016.

Le Groupe s'est fixé en 2015 un objectif premier de réduction de ses émissions de Gaz à Effet de Serre. Les évolutions apportées à l'article 225 de la Loi Grenelle 2 préconisent entre autres, de relever les postes significatifs d'émissions de Gaz à Effet de Serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit. Sopra Steria a donc choisi d'adapter, en 2016, son objectif construit en 2015 sur la méthode de calcul des émissions dite *Location-based* et de l'étendre à une base dite *Market-based*. Cet ajustement permet de mieux prendre en compte l'impact de la part d'énergie renouvelable utilisée par le Groupe pour couvrir sa consommation d'énergie.

Selon la définition donnée par le protocole GHG, la méthode de calcul des émissions, dite *Location-based*, reflète l'intensité moyenne d'émissions des réseaux par lesquels la consommation d'électricité est fournie. Elle utilise donc principalement un facteur d'émission moyenné des réseaux.

La méthode de calcul des émissions dite *Market-based* calcule, pour sa part, les émissions en tenant compte des spécificités des contrats d'énergie choisis et permet de traduire la volonté spécifique de la société de s'orienter vers une politique de réduction de ses émissions.

Objectifs 2016	Résultats 2016	Ambition 2017 et Vision 2020
<b>ENVIRONNEMENT : Innover pour réduire l'empreinte environnementale</b>		
1. Réduire de 15% les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) d'ici 2020 par rapport à 2014	<p>Émissions Déplacements professionnels, bureaux et <i>Data Centers</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction des émissions GES Groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Location-based</i> : (-) 6,6 % / 2014</li> <li>• <i>Market-based</i> intégrant l'impact des énergies renouvelables : (-) 19 % / 2014</li> </ul> </li> <li>■ Réduction des émissions GES par collaborateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Location-based</i> : (-) 10,6 % / 2014 <sup>(1)</sup></li> <li>• <i>Market-based</i> : (-) 21,8 % / 2014 <sup>(2)</sup></li> </ul> </li> </ul> <p>Émissions Déplacements professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction des émissions GES par collaborateur : (-) 11,9 % / 2014 (hors nuitées d'hôtels)</li> <li>■ Réduction des émissions GES Groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 3,4 % / 2015 (hors nuitées d'hôtels, CIMPA inclus)</li> <li>• (-) 5,3 % / 2015 (sans inclure CIMPA)</li> </ul> </li> <li>■ Mise en place d'un prix carbone interne relatif aux déplacements professionnels constatés au Royaume-Uni</li> </ul> <p>Émissions Bureaux et <i>Data Centers</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction des émissions GES Bureaux par collaborateur (<i>Market-based</i>) : (-) 46,7 % / 2015</li> <li>■ Réduction des émissions GES <i>Data Centers on-site et off-site</i> (<i>Market-based</i>) : (-) 32,3 % / 2015</li> </ul> <p>Part d'énergie renouvelable utilisée pour couvrir la :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consommation électrique des bureaux et <i>Data Centers on-site</i> : 69% en 2016 (Scope 2), contre 20,4 % en 2015</li> <li>■ Consommation énergétique des bureaux : 50 % en 2016 (Scopes 1 &amp; 2)</li> <li>■ Consommation énergétique des <i>Data Centers on-site et off-site</i> : 63 % en 2016 (Scopes 1, 2 &amp; 3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduire les émissions GES du Groupe (Scopes 1, 2 et catégories 6 et 8 du Scope 3) de 15% d'ici 2020 par rapport à 2014 (à la fois <i>Location-based</i> et <i>Market-based</i>)</li> <li>■ Modéliser de manière scientifique l'objectif de réduction de l'empreinte carbone du Groupe en 2017/2018 (Science Based Targets).</li> <li>■ Réduire l'empreinte carbone des déplacements professionnels.</li> <li>■ Étendre la mise en place du prix carbone interne pilote à d'autres pays.</li> <li>■ Réduire l'empreinte carbone des bureaux et <i>Data Centers</i>.</li> <li>■ Passer à 85% la part d'énergie renouvelable utilisée pour couvrir la consommation électrique du Groupe d'ici 2020.</li> </ul>
2. Être carbone neutre pour les voyages d'affaires et les <i>Data Centers</i> du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement dans la certification CarbonNeutral® de l'ensemble des voyages d'affaires et des <i>Data Centers</i> du Groupe.</li> <li>■ Certification CarbonNeutral® de l'ensemble des bureaux du groupe 2016 effective début 2017.</li> <li>■ Déplacements professionnels, bureaux et <i>Data Centers</i> du Groupe : 47 574 t. eq. CO<sub>2</sub> compensées début 2017</li> <li>■ Déplacements professionnels : 35 316 t. eq. CO<sub>2</sub> compensées début 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être carbone neutre pour les voyages d'affaires et les <i>Data Centers</i> du Groupe.</li> </ul>
3. Mettre en place un Système de management environnemental (SME) sur le nouveau périmètre et déployer la certification ISO 14001 sur de nouveaux sites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place de la nouvelle norme 2015 ISO 14001 sur certains sites certifiés du Groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcer le Système de Management Environnemental (SME) et préparer la mise en place en 2017 de la certification ISO 14001 norme 2015 sur les nouveaux sites et continuer son extension sur certains sites existants.</li> </ul>
4. Allonger le cycle de vie des produits utilisés par le Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 98 % des Déchets d'Équipements Électroniques du Groupe se sont vus offrir une seconde vie en 2016.</li> <li>■ Implication des fournisseurs sur l'identification des circuits de valorisation des déchets fournis.</li> <li>■ Harmonisation de la Politique DEEE dans la majorité des pays.</li> <li>■ Le Royaume-Uni en ligne pour atteindre l'objectif de zéro DEEE en centre d'enfouissement d'ici 2020 avec 0,65 % en 2016.</li> <li>■ En 2016, 92 % des déchets papier et carton issus du tri sélectif ont été recyclés dans le Groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contribuer à l'économie circulaire en permettant une meilleure utilisation et valorisation des ressources et une réduction des déchets produits.</li> <li>■ Étendre progressivement au Groupe la politique zéro déchet en centre d'enfouissement commencée au Royaume-Uni.</li> </ul>

(1) *Location-based* : Méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la zone géographique couverte.(2) *Market-based* : Méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la source d'énergie fournie.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients

Objectifs 2016	Résultats 2016	Ambition 2017 et Vision 2020
5. Mobiliser l'ensemble des collaborateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Information lors des réunions d'entités.</li> <li>■ Accompagnement du réseau de référents Groupe lors des campagnes d'actions internationales en faveur de l'environnement (recyclage, eau, etc.)</li> <li>■ Module <i>E-learning</i> déployé au Royaume-Uni.</li> <li>■ 1<sup>ère</sup> Newsletter Groupe consacrée à la Responsabilité d'Entreprise : <i>Sustainability Buzz</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déployer une formation en <i>e-learning</i> pour tout le groupe.</li> </ul>
6. Intégrer les meilleures pratiques aux offres et aux solutions mises en œuvre chez les clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De nouveaux programmes de transformation digitale au service de nos clients alliant développement d'activité et performance environnementale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'appuyer sur l'innovation digitale pour réduire l'impact environnemental de nos clients.</li> </ul>
7. Maintenir un haut niveau de reconnaissance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>CDP Climate Change</i> : score de A- obtenue, intégration du panel « Leadership ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maintenir un haut niveau de reconnaissance et de transparence demandé par les clients et investisseurs en partageant avec eux les résultats obtenus dans une démarche d'exhaustivité et de transparence.</li> </ul>

#### 4.4. Une politique environnementale innovante qui s'appuie sur une démarche groupe structurée

Pour limiter l'impact environnemental de ses activités, Sopra Steria met en œuvre une politique environnementale volontariste en cohérence avec les exigences économiques de ses activités.

##### 4.4.1. UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE INNOVANTE

Depuis 2015, Sopra Steria a lancé un programme de management environnemental porté par la Direction générale et déployé sur l'ensemble des entités du Groupe. Il intègre notamment un programme de neutralité carbone, la mise en place progressive d'un prix carbone interne et le recours aux énergies renouvelables.

Ce programme s'inscrit dans une démarche de progrès continu pour laquelle Sopra Steria s'engage à communiquer chaque année sur les efforts entrepris et les résultats obtenus. Il est fondé sur ses principaux engagements et s'appuie sur le Système de Management Environnemental Groupe (SME).

##### 4.4.2. UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL GARANT DE L'HARMONISATION DES PRATIQUES

Le Système de Management Environnemental mis en place est le cadre de référence qui garantit l'harmonisation des pratiques mises en œuvre par les entités. Il intègre les certifications ISO 14001 et ISO 14064-3.

Dans l'ensemble des entités et pays où le Groupe opère, le Système de Management Environnemental est établi selon la norme ISO 14001. En 2016, le programme de déploiement de la dernière version ISO 14001 : 2015 a été lancé sur une douzaine de sites

au Royaume-Uni et sera progressivement étendu d'ici 2018 sur d'autres pays.

- La certification ISO 14001 est active dans les pays suivants du Groupe : Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Inde, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède.
- Des vérifications indépendantes concernant les émissions ont également été menées par Sopra Steria en Inde et au Royaume-Uni conformément à la norme ISO 14064-3.

Une partie des nouveaux bâtiments bénéficient déjà des meilleures certifications environnementales et seront progressivement inclus dans le périmètre de la certification ISO 14001 : 2015.

Sopra Steria recherche la meilleure intégration entre les diverses certifications qualité (ISO 9001), sécurité des données (ISO 27001), Management IT (ISO 20000), environnement (ISO 14001) et référentiel ISO 26000 en fonction des périmètres des certifications, de la valeur ajoutée apportée aux clients du Groupe et de l'optimisation du fonctionnement de ses activités.

##### 4.4.3. UNE ORGANISATION POUR PILOTER ET METTRE EN ŒUVRE LES PLANS DE PROGRÈS

La gestion énergétique des bâtiments et des infrastructures informatiques, et les achats responsables sont gérés par les Directions *ad hoc* et un réseau de référents environnement déployé sur l'ensemble des entités du Groupe.

L'organisation de Sopra Steria, chargée de prendre en compte les questions environnementales, se décline de la manière suivante :

###### a. Le Pôle Responsabilité Environnementale

Il a pour objectif de définir au niveau du Groupe la politique environnementale, de piloter le plan de progrès et d'assurer la coordination de sa mise en œuvre. Il est placé sous la Direction Responsabilité d'Entreprise – Développement Durable qui valide avec la Direction générale les grandes orientations.

###### b. Les Directions fonctionnelles

Plusieurs Directions fonctionnelles sont plus particulièrement associées à la démarche environnementale (Direction Immobilier,

Direction Achats, Direction Industrielle et Direction des Systèmes d'Information). Elles participent à la définition de la politique environnementale Groupe et mettent en œuvre les plans d'actions.

#### c. Le réseau des référents Environnement

Sopra Steria est doté d'un réseau de référents qui suivent le déploiement du programme dans chaque entité du Groupe. Les référents rapportent auprès du pôle Environnement Groupe de la mise en place des actions et analysent les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et proposent des plans d'amélioration lors d'un point bimestriel organisé à l'échelle du Groupe.

D'autre part, afin d'identifier au mieux les éventuels dysfonctionnements et de recueillir les suggestions d'amélioration, des espaces dédiés sur le réseau interne ont été mis en place.

Pour renforcer l'information et la prise en compte des enjeux environnementaux par les collaborateurs, un déploiement de modules de formation en *e-learning* a été initié au Royaume-Uni et sera progressivement développé dans les autres pays.

Enfin, l'ensemble des collaborateurs est mobilisé pour participer aux différents points de rendez-vous annuels internationaux, comme les programmes Journée Mondiale de l'Eau, Earth Hour, Semaine Européenne du Développement durable, Journée Mondiale de l'Environnement, Semaine Européenne de la Réduction des Déchets.

#### 4.4.4. UN ENGAGEMENT FORT DES SALARIÉS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

L'implication au quotidien de l'ensemble des collaborateurs pour limiter l'impact environnemental des activités du Groupe est un enjeu majeur qui nécessite la mise en place de règles et procédures de fonctionnement et un programme d'information continu.

#### 4.4.5. UNE CARTOGRAPHIE DES PRINCIPAUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX AU REGARD DU GRI

Ce travail engagé en 2016 doit se poursuivre en 2017 en vue d'obtenir la validation du SBT (*Science Based Targets*). <sup>(1)</sup>

### ENVIRONNEMENT : Innover afin de réduire l'empreinte environnementale

Objectifs	Indicateurs	GRI
1. Réduire de 15 % les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) d'ici 2020 par rapport à 2014 (objectif établi en janvier 2015).	Émissions GES du Groupe (Scopes 1, 2 et catégories 6 et 8 du Scope 3). Émissions GES des Déplacements professionnels. Émissions GES des bureaux et <i>Data Centers on-site</i> . Émissions GES des <i>Data Centers on-site</i> et <i>off-site</i> .	G4-EN15, G4-EN16, G4-EN30, G4-EN19, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN6
2. Être carbone neutre pour l'ensemble des voyages d'affaires, bureaux et <i>Data Centers</i> du Groupe	Couverture géographique des pays ayant adopté le prix carbone interne Pourcentage d'énergie renouvelable utilisée par le Groupe pour sa consommation électrique	G4-EN27, G4-SO1 G4-EN1
3. Améliorer le Système de Management Environnemental (SME), préparer la mise en place de la certification ISO 14001 norme 2015 sur les nouveaux sites et poursuivre les plans de progrès sur les sites existants.	Certification CarbonNeutral® de l'ensemble des voyages d'affaires, bureaux et <i>Data Centers</i> du Groupe. Couverture géographique de la certification ISO 14001, de la mise en place de sa nouvelle version 2015 et du déploiement de la formation en <i>e-learning</i> .	G4-EN 32, G4-EN33 G4-1, G4-34
4. Développer l'économie circulaire dans les modes de fonctionnement et l'accompagnement des clients.	Quantité de DEEE et autres déchets récoltés. Part d'utilisation des circuits de réemploi, de réutilisation, de réparation, de recyclage.	G4-EN23, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN3, G4-EN6, G4-EN19
5. Mobiliser l'ensemble des collaborateurs.	Information et formation réalisées par type de média	G4-SO1
6. Incorporer les meilleures pratiques à nos offres et aux solutions de nos clients.	Identification des projets contribuant à la réduction de l'empreinte environnementale de nos clients.	G4-SO1
7. Maintenir un haut niveau de reconnaissance et de transparence demandé par les clients et investisseurs en partageant les résultats obtenus aux évaluations externes.	Score CDP Climate Change Score Gaia Index Score EcoVadis	G4-SO1, G4-33, G4-43, G4-44

(1) L'organisme de référence international Science Based Targets propose des modèles mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES.



#### 4.4.6. L'ADOPTION D'UNE MODÉLISATION SCIENTIFIQUE POUR PILOTER LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

Sopra Steria a engagé en 2016 un important travail sur les émissions de GES de ses principaux fournisseurs et clients en s'appuyant sur le *Science Based Targets*. Cet organisme de référence international propose des modélisations mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES. Ce projet complexe doit se poursuivre en 2017 avec pour objectif une validation en 2017 du SBT.

a lancé en 2016 de nouvelles initiatives qui seront développées en 2017. Ainsi, Sopra Steria s'est engagé à modéliser de manière scientifique l'objectif de réduction de ses émissions GES (*Science Based Targets*). Pour obtenir la validation du SBT sur l'objectif de réduction et la méthode utilisée, Sopra Steria travaille sur les émissions de GES des activités de ses principaux clients et fournisseurs. Ce travail complexe doit se poursuivre en 2017 avec pour objectif une validation pour 2017 ou 2018 du SBT.

Pour réduire en 2016 les émissions de gaz à effet de serre, les plans d'action ont porté principalement sur les déplacements professionnels, les consommations d'énergie des bureaux et des *Data Centers* (*on-site* et *off-site*) et sur la recherche d'une meilleure efficacité des équipements informatiques du Groupe.

### 4.5. Une réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe en ligne avec l'objectif

Dans le cadre de la Loi relative à la Transition énergétique pour la croissance verte qui complète l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (Loi Grenelle 2), Sopra Steria s'attache à identifier les risques financiers liés aux effets du changement climatique, et les postes significatifs d'émission de gaz à effet de serre générés du fait de ses activités.

L'objectif de Sopra Steria de réduire ses GES de 15 % d'ici 2020 par rapport à 2014 a été défini en tenant compte du fort développement du Groupe et de ses activités et d'un Projet d'Entreprise ambitieux. Pour soutenir cet engagement, Sopra Steria

#### 4.5.1. RÉDUCTION DE 6,6 % DES ÉMISSIONS GES GLOBALES (LOCATION-BASED) ET DE 19 % (MARKET-BASED) PAR RAPPORT À 2014

En 2016, Sopra Steria a réduit ses émissions de GES par collaborateur de 7,6 % (*Location-based*) et de 21,8 % (*Market-based*) par rapport à 2015. Le Groupe est en ligne par rapport à son objectif sur six ans de réduction de 15 % de ses GES et a atteint une réduction de 6,6 % (*Location-based*) en deux ans d'opérations (19 % *Market-based*), lancé un prix carbone interne pilote, augmenté la part d'énergie renouvelable liée à sa consommation énergétique et réduit ses émissions fugitives.

#### I ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE GLOBALES, SCOPES 1, 2, 3 (CATÉGORIES 6 ET 8)

(t. eq. CO <sub>2</sub> )	Émissions Scope 1	Émissions Scope 2 (Bureaux + Data Centers on-site)		Émissions Scope 3 (Data Centers off-site)		Émissions Scope 3 (Déplacements professionnels)		Émissions totales		Évolution absolue		Nombre de collabo- rateurs	Évolution par collaborateur	
		Location	Market	Location	Market	Location	Market	Location	Market	Location	Market		Location	Market
2014	2 328	21 335	14 098	5 482	1 998	35 006	33 562	64 151	51 986			35 107		
										- 4,0 %*	- 1,5 %*		- 3,3 %*	- 0,8 %*
2015	2 237	21 381	15 723	4 725	1 227	33 244	32 005	61 587	51 192			34 860		
										- 2,7 %*	- 17,7 %*		- 7,6 %*	- 21,8 %*
2016**	2 430	20 755	7 190	4 590	1 603	32 152	30 909	59 927	42 132			36 697		
Incluant nuitées d'hôtels**						36 559	35 316							
Évolution absolue										2 ans de réduction				
2016/2015***	+ 8,6 %	- 2,9 %	- 54,3 %	- 2,9 %	+ 30,6 %	- 3,3 %	- 3,4 %	2016/2014	- 6,6 %	- 19,0 %			- 10,6 %	- 22,5 %

*Location-based* : Méthode de calcul des Scopes 2 et 3 des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la zone géographique couverte.

*Market-based* : Méthode de calcul des Scopes 2 et 3 des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la source d'énergie fournie.

\* évolution constatée entre N+1 et N.

\*\* CIMPA inclus en 2016.

\*\*\* Nuitées d'hôtels exclues, CIMPA inclus.

En 2016, le recours aux énergies renouvelables a permis de couvrir 69 % de la consommation électrique du Groupe (Bureaux et *Data Centers on-site*, Scope 2).

Au Royaume-Uni, un projet pilote pour l'établissement d'un prix carbone interne a été mis en place afin d'améliorer la prise en compte des enjeux environnementaux par les entités.

Les émissions sur lesquelles l'effort d'amélioration s'est concentré sont celles sur lesquelles le Groupe a un contrôle direct (énergie des bureaux, des *Data Centers on-site* et des voyages professionnels) ou une capacité d'influence significative (*Data Centers* gérés pour le Groupe par des hébergeurs externes).

#### 4.5.2. LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS, UN ENJEU ENVIRONNEMENTAL ET ÉCONOMIQUE

##### a. Politique de déplacements

Sopra Steria est présent sur de nombreux sites dans plus d'une vingtaine de pays, notamment en France, au Royaume-Uni et en Inde.

Dans ce contexte, Sopra Steria a fait le choix d'être carbone neutre pour l'ensemble de ses déplacements professionnels mais aussi de réduire les déplacements en mettant en place un plan d'actions sur plusieurs axes :

- recours aux nouvelles technologies de l'information pour les réunions internes et externes sur les sites du Groupe ;
- incitations pour privilégier les modes de transport les moins polluants, notamment pour les voyages de courte durée ou les trajets quotidiens chez les clients.

L'optimisation des déplacements représente un objectif environnemental majeur mais aussi économique, qui nécessite d'intégrer les exigences liées au modèle spécifique de proximité du Groupe avec ses clients.

##### Déplacements professionnels (hors nuitées d'hôtels) :

- Total Groupe : (-) 3,4 % / 2015 (CIMPA inclus), (-) 5,3 % / 2015 (sans CIMPA),
- Total par collaborateur : (-) 8,3 % / 2015, (-) 11,9 % / 2014,
- Part dans les émissions Déplacements : Route 44 %, Air 33 % et Rail 10 %.

##### Depuis 2014, réduction de 11,9 % des émissions de GES par collaborateur du Groupe dues aux déplacements professionnels (hors nuitées d'hôtels)

En 2014, le total des émissions de gaz à effet de serre du Groupe dues aux déplacements professionnels atteignait 33 562 t. eq. CO<sub>2</sub>.

En 2016, les émissions ont été ramenées à 30 909 t. eq. CO<sub>2</sub> (nuitées d'hôtels non incluses) et représentent un total de 77 % des émissions totales du Groupe (*Market-based*).

De plus, Sopra Steria intègre depuis 2016 les nuitées d'hôtels dans le calcul des émissions des déplacements professionnels. Elles représentent 13 % du total des émissions dues aux déplacements.

**L'ensemble des déplacements professionnels du Groupe ont été certifiés carbone neutre début 2017.**

D'autre part, les efforts entrepris depuis 2014, pour collecter et renforcer la qualité des données, ont permis d'augmenter le pourcentage de données réelles fourni en 2016. Enfin, depuis 2016,

les émissions de GES relatives aux déplacements professionnels prennent en compte les nuitées d'hôtels liées à ces déplacements.

Au-delà du cadre fixé par le Groupe, chaque entité et pays met en place des initiatives pour réduire ses déplacements et les émissions associées en fonction du contexte local.

##### b. Lancement d'un prix carbone interne

Le Groupe a décidé en 2016 de mettre en place un prix carbone interne sur les déplacements professionnels. Un projet pilote a été lancé sur l'ensemble des entités au Royaume-Uni. Mi-2016, un prix carbone interne appliqué aux déplacements professionnels des collaborateurs a été joint aux informations financières envoyées à chaque entité et ligne de services. Cette nouvelle donnée permet ainsi aux entités :

- de mieux prendre en compte l'impact environnemental lié à leurs déplacements ;
- d'être sensibilisées aux enjeux de rationalisation des déplacements du Groupe.

Ce pilote sera étendu à de nouveaux pays dès 2017.

#### 4.5.3. DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE PLUS EFFICIENTES

##### a. De nouveaux sites aux dernières normes environnementales

Pour ses nouveaux sites, la politique de Sopra Steria est de privilégier des bâtiments peu consommateurs en énergie, bénéficiant des nouvelles normes environnementales, et dotés d'équipements et d'un pilotage plus efficaces.

Le Groupe privilégie des bâtiments éligibles aux nouvelles normes RT 2012, BBC (Bâtiment basse consommation), HQE® (Haute Qualité Environnementale), BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*), LEED (*Leadership in Energy and Environment Design*). Ces choix sont faits en cohérence avec les critères du Groupe pour privilégier la qualité de l'environnement de travail.

En France, plusieurs sites du Groupe bénéficient de ces nouvelles normes environnementales :

- Green Office® Meudon, bâtiment à la pointe des dernières technologies, est certifié BREEAM, HQE-BBC® Bâtiment tertiaire et HQE® Exploitation ;
- Les sites de Limonest et de Colomiers bénéficient d'une certification HQE® maximale ;
- Les nouveaux bâtiments en construction bénéficieront également des dernières certifications environnementales : l'extension de Limonest et le nouveau site prévu à Lille seront BREEAM Very good, le nouveau site d'Aix en Provence sera HQE® et le siège commercial de Paris, en rénovation complète, sera BREEAM Very good et HQE® ;

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients

À l'international, le Groupe dispose également de sites bénéficiant d'un label environnemental ou ayant mis en place des systèmes innovants :

- En Inde, le site 3 de Noïda est certifié *LEED* niveau or. De nouveaux locaux ont également été inaugurés en 2016 à Bangalore dans la « *Silicon Valley* » Indienne, au plus près des industries aérospatiales internationales ainsi que d'autres clients majeurs du Groupe. Ce nouvel investissement répond à la plus haute qualité en termes d'environnement et de capacité en connexions numériques ;
- En Suède, Sopra Steria est installé à Stockholm dans un bâtiment écologique qui récupère l'excès de chaleur produit par l'activité de la gare centrale toute proche pour chauffer l'immeuble. Quant au refroidissement du bâtiment, un système éco-intelligent a été mis en place utilisant l'eau du canal Klara Sjö.

### b. Des bureaux et *Data Centers* plus efficaces

Recherchant à limiter l'impact environnemental de ses activités, Sopra Steria travaille à la réduction de la consommation énergétique de ses bureaux et des *Data Centers on-site* sur lesquels il a une action directe. De plus, Sopra Steria collabore avec les hébergeurs en charge de ses *Data Centers off-site* afin d'optimiser les consommations énergétiques et les PUE (*Power Usage Effectiveness*) associés.

La consommation d'énergie dans les bureaux et *Data Centers on-site* (situés dans les locaux du Groupe) est responsable d'une partie importante des émissions du Groupe. Un travail est mené pour réduire la consommation et étendre le recours aux sources d'énergies renouvelables pour alimenter les bâtiments. En 2016, 63 % de l'énergie consommée par les *Data Centers on-site* et *off-site* provenaient d'énergie renouvelable (Scopes 1, 2 & 3).

De nouveaux *Data Centers off-site* disposent de PUE très efficaces. En Norvège, un partenariat avec un grand éditeur de logiciel et un hébergeur a permis à Sopra Steria de bénéficier de services *Cloud* hébergés dans un nouveau *Data Center*. En Allemagne, le nouvel hébergeur du Groupe pilote la sécurité, les consommations d'énergie et la climatisation du centre au moyen de réseaux de capteurs spécialisés. Le nouveau *Data Center* choisi en Belgique, regroupe les meilleures normes environnementales et dispose d'un PUE optimal (1,25).

Suite à la transposition de la Directive européenne sur la politique énergétique (Directive UE 2012/27), après la France et l'Allemagne, l'Espagne a lancé en 2016 l'audit énergétique de ses sites et déploiera en 2017 son plan d'amélioration.

#### Depuis 2016, le Groupe a intégré l'ensemble de ses bureaux dans son programme de certification carbone neutre.

Ainsi, début 2017, tous les bureaux et *Data Centers on-site* et *off-site* de Sopra Steria sont certifiés carbone neutre pour l'exercice 2016.

De plus, le Groupe a réduit de 46,7 % ses émissions de GES (*Market-based*) par collaborateur pour ses bureaux, et diminué de 32,3 % les émissions de GES (*Market-based*) pour ses *Data Centers on-site* et *off-site* par rapport à 2015.

### c. Un choix d'équipements informatiques plus économes en énergie

Les principes de cette démarche permettent l'acquisition de machines plus compactes et plus économes en énergie, et un allongement de la durée de vie des matériels informatiques.

Le Groupe a fait le choix d'acquérir des machines écolabellisées plus compactes et plus économes en énergie.

#### Energy Star

Les ordinateurs fixes ou portables et les serveurs Sopra Steria respectent les normes des constructeurs (Energy Star 5.0 et 5.2) et génèrent une faible consommation énergétique. Les ordinateurs portables sont également équipés de batteries de trois cellules qui permettent un temps de rechargement court ou sont équipés d'un système de recharge rapide (*Expresscharge™*).

#### EPEAT

Les ordinateurs utilisés par le Groupe intègrent la norme EPEAT (*Electronic Product Environmental Assessment Tool*). Cet écolabel distingue les produits certifiés en trois catégories répondant à différents critères de performance environnementale (Gold, Silver et Bronze).

Les ordinateurs du Groupe sont labélisés EPEAT Gold ou Silver.

#### Virtualisation

Le plan de virtualisation des infrastructures informatiques de Sopra Steria initié depuis plusieurs années, permet la mutualisation et l'optimisation des ressources matérielles des centres informatiques.

Il se traduit par une augmentation de la capacité de traitement en réduisant le nombre de machines physiques et, par conséquent, permet de réduire la consommation électrique.

### d. Une part croissante du recours à l'énergie renouvelable

Sopra Steria conduit une approche innovante afin de réduire son impact environnemental en augmentant la part d'énergie renouvelable pour couvrir sa consommation énergétique. Les efforts entrepris par le Groupe ont permis d'obtenir en 2016 une part d'énergie renouvelable égale à 69 % de la consommation électrique totale de ses bureaux et *Data Centers on-site* (Scope 2), une importante progression par rapport à 2015 (la part d'énergie renouvelable y était alors égale à 20,4 % de la consommation). L'objectif est maintenant d'atteindre un niveau de 85 % de la consommation énergétique totale des bureaux et *Data Centers on-site* par de l'énergie renouvelable dans les prochaines années.

Le recours à l'énergie renouvelable est rendu possible par l'investissement dans des projets capables de générer de l'activité à zéro-carbone là où cela est possible via des instruments tels que les Garanties d'Origine (GO) et les certificats internationaux d'énergie renouvelable (I-RECs ou *International Renewable Energy Certificates*).

#### Part de la consommation électrique couverte en énergie renouvelable (Scope 2 Bureaux et *Data Centers on-site*) :

- Royaume-Uni : 72 % ;
- France : 75 % ;
- Allemagne 96 % ;
- Suède, Suisse et Danemark : 100 %.

#### **International Renewable Energy Certificates (I-REC), nouveau partenaire de Sopra Steria pour l'énergie renouvelable**

Sopra Steria a fait l'acquisition de certificats I-REC à partir d'un projet d'hydroélectricité. L'acquisition de ces certificats d'énergie renouvelable permet de couvrir la consommation d'électricité des *Data Centers* du Groupe en Inde.

En 2015, Sopra Steria était la 1<sup>re</sup> entreprise à adopter la solution d'énergie renouvelable Powerplus™, développée par *Natural Capital Partners* pour couvrir les besoins en énergie renouvelable en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Le standard I-REC s'est depuis imposé pour répondre à la demande croissante de solutions.

I-REC permet d'avoir recours à de l'énergie renouvelable au travers d'un mécanisme direct, indépendant et vérifiable qui favorise la production d'énergie renouvelable en Inde, alors que le Groupe ne peut en faire l'acquisition à partir du réseau électrique.

#### **La part d'énergie renouvelable utilisée en forte augmentation en 2016**

La part d'énergie renouvelable utilisée par le Groupe en 2016 couvre 69 % de la consommation électrique des bureaux et *Data Centers on-site* (Scope 2), et 50 % de la consommation d'énergie des bureaux du Groupe (Scope 1 & 2).

Enfin, la part d'énergie renouvelable (électricité verte) atteint maintenant 63 % de la consommation énergétique des *Data Centers on-site & off-site* du Groupe (Scopes 1, 2 & 3).

#### **4.5.4. DES ACTIVITÉS À FAIBLE IMPACT SUR LES CONSOMMATIONS D'EAU**

La consommation d'eau de Sopra Steria est très limitée car elle ne concerne qu'un usage sanitaire. Par ailleurs, l'évaluation des consommations d'eau pour l'ensemble du Groupe reste complexe, car dépendante des systèmes de gestion des charges communiquées par les différents bailleurs. Sopra Steria a donc fait le choix de ne pas publier d'indicateur lié à ses consommations d'eau du fait d'un impact limité de ses activités sur cette ressource, mais favorise les initiatives permettant de réduire sa consommation d'eau.

Cependant, Sopra Steria considère que la préservation de la ressource eau constitue l'enjeu majeur des prochaines décennies pour l'humanité. Dans ce contexte et en tant qu'acteur économique international pouvant avoir un rôle dans sa sphère d'influence dans la lutte pour la préservation de l'eau, le Groupe s'est engagé depuis 2012 auprès d'organisations internationales pour les aider dans leur action pour la préservation de la ressource eau. Ce point est développé dans le chapitre Solidarité de ce rapport.

## **4.6. La neutralité carbone, une alternative complémentaire**

La neutralité carbone du Groupe s'appuie sur un mécanisme de compensation qui permet de corriger les émissions de gaz à effet de serre résiduelles en finançant des projets d'énergie renouvelable en Inde.

L'Inde s'est engagée à accroître sa capacité de production d'électricité en privilégiant les modes de production les plus verts et durables. Les 4 projets, que soutient Sopra Steria par son programme de compensation, contribuent à l'atteinte de cet objectif que s'est fixé l'Inde pour développer ses propres capacités de production d'énergie renouvelable.

- **Harapanahalli Wind** : situé dans le district Davangere du Karnataka au sud de l'Inde, ce projet d'éoliennes permet de délivrer une électricité neutre en carbone. Cette ferme d'éoliennes génère près de 81 000 MWh par an tout en améliorant la qualité de l'air et en créant des emplois locaux.
- **Theni Wind** : situé dans l'état du Tamil Nadu au sud de l'Inde, deux fermes d'éoliennes produisent près de 100 000 MWh d'énergie renouvelable par an. En se substituant à de l'électricité autrefois produite à partir d'énergie fossile primaire, ce projet permet d'économiser chaque année la production de 140 000 tonnes d'émissions de GES. Il permet également d'améliorer la qualité de l'air et de créer des emplois.
- **SELCO Solar Energy Access** (dans les écoles soutenues par Sopra Steria dans le cadre de ses activités de solidarité) : ce projet mené avec *SELCO Solar Pvt* et *Natural Capital Partners* permet de distribuer aux populations à très faible revenu des équipements solaires comprenant des chauffe-eau solaires et des systèmes photovoltaïques. Les bénéfices sont aussi financiers puisque ce projet est mené avec les banques régionales rurales et les institutions de microfinancement afin de soutenir les foyers les plus défavorisés pour obtenir des conditions de crédit acceptables. Ce projet permet également la distribution de lampes solaires aux élèves et étudiants afin de faciliter les devoirs à la maison. Il porte sur 65 écoles et a contribué à la distribution de 2 666 lampes solaires.
- **India Solar Water Heating** : ce projet permet de fournir à des foyers et à des petites et moyennes entreprises, un chauffe-eau solaire dans l'ensemble des régions rurales de l'Inde. Il concerne la production, l'installation, et la maintenance de ces équipements solaires. La distribution des équipements est effectuée par des entrepreneurs privés ou de grandes entreprises qui jouent le rôle de distributeurs et de franchisés.

## **4.7. Des services bas carbone créateurs de valeur pour nos clients**

**La neutralité carbone de l'ensemble des déplacements professionnels, des bureaux et des *Data Centers* du Groupe contribue à une économie bas carbone.**

Cette politique bas carbone, initiée depuis plusieurs années, permet aux clients de bénéficier aujourd'hui dans leur chaîne d'approvisionnement, de services avec une empreinte environnementale réduite.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients

D'autre part, les grands programmes de transformation digitale des clients que le Groupe accompagne contribuent à réduire significativement leur empreinte environnementale tout en développant des services innovants liés aux nouveaux usages.

Ainsi, Sopra Steria apporte une réponse aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et

organisations. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, Sopra Steria accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique, tout en recherchant à réduire l'empreinte environnementale de leurs activités,

### RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS HUMAINES

#### Énergie

- Pour divers clients du secteur de l'Énergie, contribution à la mise au point de dispositifs intelligents de maîtrise de la demande en énergie par les consommateurs.
- Déploiement de compteurs communicants et intelligents en France pour des opérateurs d'électricité et de gaz sur le marché des particuliers. Ces compteurs permettent au consommateur de mieux maîtriser sa consommation d'énergie et donc de mieux réguler sa demande auprès des opérateurs.
- Pour des entreprises de l'Immobilier et de l'Énergie, développement de solutions à l'échelle d'un logement permettant d'adresser les nouveaux enjeux de l'efficacité énergétique.

#### Transports

- Optimisation des transports urbains, de la multimodalité pour valoriser l'utilisation de modes de transports à faible impact carbone, plus sûrs, plus réguliers, plus attractifs.

#### Dématérialisation

- Optimisation des processus et dématérialisation des échanges grâce au digital.

#### Programme d'amélioration des performances avions d'Airbus, notamment par des économies de carburant des programmes A350 et NEO

Sopra Steria participe dans le cadre de ses prestations au sein du Centre d'Essais d'Intégration d'Airbus à la préparation des essais et à l'analyse des données d'essais permettant de valider les performances du moteur de la famille A350-900 & 1000.

Ces programmes ont pour objectif d'optimiser les performances avions, permettant notamment de réduire l'empreinte environnementale des moteurs.

Sopra Steria utilise les technologies du *Big Data* afin d'accompagner Airbus dans son programme Néo, permettant l'optimisation des campagnes de certification de ses avions rendus plus économiques au niveau environnemental.

#### Mise en place d'une solution de gestion de collecte des déchets à Mumbai (MCGM)

Steria India Ltd a mis en place un système de pilotage et de suivi d'une flotte de véhicules (*Vehicle Tracking and Monitoring System* ou VTMS) attachée à la Municipalité du Grand Mumbai (*Municipal Corporation of Greater Mumbai* ou MCGM). Ce système permet de suivre les véhicules d'enlèvement d'ordures mais également d'autres véhicules sous contrainte de service public. Le périmètre du projet couvre plus de 1900 véhicules de la municipalité, sur 24 parkings de stationnement et plus d'une vingtaine de garages répartis sur de multiples quartiers de la ville. Le projet permet de piloter la récolte d'à peu près 2 500 tonnes de déchets ménagers et 900 tonnes de déchets de construction chaque jour à partir de 1 000 points de collecte, 4 gares d'échanges et 3 zones de déchargement.

#### Projet I-transport au sein d'une métropole asiatique

En proposant des solutions de gestion de trafic innovantes, Sopra Steria permet de rendre les routes plus sûres tout en favorisant la fluidité du trafic. Déployée dans une métropole asiatique, la solution i-transport permet une gestion plus fine et efficace du trafic. La solution joue un rôle dans la protection de l'environnement et contribue à un air plus propre et une meilleure qualité de vie pour les citoyens.

#### Chorus Pro

Initié en 2015, le programme Chorus Pro mené par l'AIFE (Agence pour l'Informatisation Financière de l'Etat) avec Sopra Steria permet de dématérialiser les factures des fournisseurs de la sphère publique (1 million d'entreprises et 80 000 entités publiques). À la clé : simplifier les relations entre les entreprises et l'Administration et réduire le temps de traitement des 95 millions de factures annuelles via une plateforme « omnicanal ».



**Gloucestershire County Council**

Sopra Steria a délivré au Conseil régional du Comté de Gloucestershire un service durable (*Sustainable Service Delivery*) afin de :

- réduire les coûts, la consommation d'énergie et les émissions de GES liées à l'utilisation du système d'information (incluant une réduction de 43 % de l'énergie consommée par le parc d'ordinateurs portables et fixes utilisés par les services du Comté) ;
- améliorer la réutilisation et le recyclage des équipements informatiques hors service ou en doublon : plus de 1 000 équipements réutilisés et 1 000 autres recyclés selon les plus hauts niveaux de durabilité ;
- proposer des embauches locales, incluant des personnes issues de milieux défavorisés, et soutenir les entreprises locales. Ce point est développé dans la section Solidarité du présent chapitre.

*« En utilisant sa méthode de fourniture de services durables dite Sustainable Service Delivery, Sopra Steria nous a aidé à améliorer la performance environnementale de notre système d'information, soutenir une plus grande inclusion numérique dans le Comté du Gloucestershire, proposer des emplois, des apprentissages et des expériences professionnelles, promouvoir l'entrepreneuriat, défendre l'économie locale, et plus généralement de faire plus pour notre communauté locale - tout en transformant nos technologies pour les rendre plus modernes, collaboratives, résistantes et efficaces. »*

Andy Gilbert, DSI du Comté de Gloucestershire

**METTRE LE DIGITAL AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR POUR LES ORGANISATIONS ET LES USAGERS****Transformation des usages**

- Digitalisation des échanges, intégration des savoirs de l'entreprise pour offrir des services adaptés aux enjeux des usagers.
- Digitalisation des processus de fabrication pour optimiser coûts et délais de livraison.
- Dématérialisation des factures des fournisseurs de la sphère publique afin de simplifier les relations entre les entreprises et l'Administration et réduire le temps de traitement.

**Parcours digital Digiconso au Crédit Agricole Consumer Finance**

Le projet Digiconso, mené par Sopra Banking Software pour le compte de Crédit Agricole Consumer Finance va permettre de traiter près de 10 000 demandes de financement de prêts personnels par jour au moyen d'un parcours entièrement digitalisé. Ce parcours va non seulement réduire de nombreux déplacements des clients du Crédit Agricole/LCL et des conseillers bancaires, mais a déjà incité les équipes en charge du pilotage

et du développement de ce projet à limiter leurs propres trajets. Près de 150 collaborateurs clients et Sopra Banking Software, impliqués sur quatorze sites, mènent 75 % des réunions à distance, par téléphone ou visioconférence. Au total, plus de 12 réunions en présentiel sont évitées chaque semaine, et autant de déplacements évités.

**DÉVELOPPER DES SAVOIR-FAIRE AU SERVICE DE LA VILLE DE DEMAIN****Réduction de l'empreinte environnementale des villes et services urbains**

- Utilisation du numérique au service de la qualité de vie des citoyens et du développement économique durable par les *Smart Cities*.
- Transformation digitale des territoires, grâce à la maîtrise de l'énergie, le déploiement de la mobilité urbaine.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients

### Lutte contre la congestion urbaine – Projet Colibry/Smart Cities

Ce chantier du Schéma Directeur Smart City est piloté par Toulouse Métropole et SMTC TISSEO associés à des consortiums d'entreprises et partenaires dont Sopra Steria, autour de projets ciblant la zone aéroportuaire.

Il a deux objectifs principaux :

- diminuer la congestion des axes routiers de la Métropole, dans un contexte d'augmentation de la mobilité ;
- agir sur les usages et définir de nouveaux leviers d'action, complémentaires aux infrastructures (« Datas » et nouveaux outils numériques).

Le projet Colibry vise à réduire l'usage du véhicule particulier sur la zone aéroportuaire de Toulouse/Blagnac/Colomiers, au profit de nouvelles solutions de mobilité (covoiturage, autopartage, vélos...) et par des actions conjointes entre la collectivité et les entreprises (croisement de données publiques et privées, optimisation des plans de déplacement inter-entreprises, création de hubs multiservices et multimodaux avec espaces de coworking...).

Source : Toulouse L'Open Métropole, Bilan Smart City 2016

## DÉVELOPPER LES POCS (PROOF OF CONCEPT) POUR CONTRIBUER À LA CO-INNOVATION DIGITALE

### Le codesign, pour mobiliser l'intelligence collective

- Développement d'une approche collaborative qui favorise la créativité pour concevoir des nouveaux services et usages.

### DigiLab Sopra Steria et POCs pour la co-innovation digitale

- Des DigiLab déployés sur une dizaine de pays du Groupe, pour accueillir les clients autour de l'innovation et faire émerger les solutions aux enjeux de demain.
- POCs :
  - Démontrer l'utilisation de nouveaux services.
  - Alimenter une stratégie de Recherche et Développement sur quelques thématiques ciblées

### POC L'afficheur déporté énergétique ou *Energy Consumption Device (ECD)* : Une solution d'aide à la maîtrise énergétique

L'afficheur déporté énergétique ou *Energy Consumption Device (ECD)* est un dispositif d'affichage de consommation énergétique journalière – hebdomadaire ou mensuelle en kWh ou en Euro.

Le projet ECD est un démonstrateur qui se positionne dans le cadre de nouvelles exigences réglementaires sur les afficheurs déportés connectés au LINKY en France. Pour réaliser ce projet qui permet de participer à l'optimisation des consommations énergétiques d'un panel de clients, Sopra Steria, pionnier dans la définition et la mise en œuvre de solution *IoT* <sup>(1)</sup>, s'appuie sur son *IoT Center* et offre à ses clients une gamme complète de prestations.

- Accompagnement dans la construction et la conduite de projet *IoT*.
- Élaboration de solution *IoT* sur les nouveaux usages ou sur de nouvelles exigences réglementaires.
- Développement de Démonstrateurs ou POC en démarche de co-innovation.

- Généralisation de la solution en s'appuyant sur un réseau de partenaires et sur l'*IoT Line* de Sopra Steria.

Sopra Steria a développé un savoir-faire unique sur le management de l'énergie à l'échelle du logement (*SmartHome*) du tertiaire (*SmartBuilding*) du réseau (*SmartGrid*) et de la ville (*SmartCities*) en intégrant les apports des nouveaux compteurs communicants Linky et Gazpar.

L'ECD est constitué d'un boîtier à base de Raspberry Pi 2 avec affichage tactile et il permet de tester :

- la connectivité avec le compteur Linky par : Wifi, LoRa et ZigBee ;
- l'affichage de la consommation instantanée venant du compteur et cumul jour/semaine/mois en kWh et en € ;
- la configuration à distance des prix de l'afficheur ;
- la remontée d'informations depuis l'afficheur.

## RÉPONDRE AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Le digital au service d'une économie bas-carbone

- Développement de produits et services pour accompagner la digitalisation des activités des différents secteurs d'activité.
- Des services Sopra Steria bénéficiant de la neutralité carbone des déplacements professionnels, des bureaux et des *Data Centers* du Groupe.

(1) Internet of Things.



**POC Open Data Localise : l'Open Data au service du photovoltaïque**

Le projet permet de concevoir des cartes représentant des zones selon leur potentiel.

Ces cartes identifient des zones à fort potentiel de vente sur une maille très fine (IRIS), aide au positionnement géomarketing des points de vente, et à l'optimisation des temps de trajet des vendeurs porte-à-porte.

Le fond de carte et les centres commerciaux proviennent d'*Open Street Map*, les découpages géographiques IRIS viennent du site du gouvernement, et les données sur les revenus et le logement sont disponibles via le site de l'INSEE. Toutes ces données sont donc accessibles et utilisables gratuitement par tous.

## 4.8. L'économie circulaire : un nouvel enjeu pour le Groupe

L'économie circulaire vise à changer de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits.

Une telle économie fonctionne en boucle, en limitant les déchets non valorisables. Son objectif est de produire des biens et services tout en réduisant la consommation et le gaspillage des matières premières et énergies. On parle pour l'économie circulaire de « *Cradle to Cradle* » en opposition au « *Cradle to Grave* » de l'économie linéaire.

Sopra Steria a pour objectif de réduire son impact environnemental en favorisant l'achat de produits durables, en recyclant ses déchets, en soutenant la production d'énergie renouvelable et en gérant ses activités dans une démarche économe en ressources pour intégrer les principes de l'économie circulaire dans la gestion de ses activités.

Cette démarche associe progressivement les parties prenantes du Groupe, notamment ses fournisseurs, partenaires et clients.

La réglementation européenne impose depuis 2016 à tous les acteurs économiques d'adopter de nouveaux principes d'économie circulaire, notamment en matière de gaspillage alimentaire. Bien qu'étant non directement concerné dans ses activités de services par cette directive, le Groupe a fait le choix de travailler avec des fournisseurs de restauration qui intègrent ce cadre réglementaire.

### 4.8.1. PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE APPLIQUÉS PAR LE GROUPE

L'économie circulaire repose sur différents principes que Sopra Steria applique dans son périmètre d'activités.

- **L'écologie territoriale** : mettre en place un mode d'organisation industrielle sur un même territoire caractérisé par une gestion optimisée des stocks et des flux de matières, de l'énergie et des services. L'expertise du Groupe dans les technologies des villes modernes, *Smart Cities*, permet un meilleur usage des ressources et de réduire l'impact environnemental des acteurs concernés.

- **L'économie de la fonctionnalité** : privilégier l'usage à la possession, vendre un service plutôt qu'un bien. Une partie importante des équipements informatiques utilisés par Sopra Steria sont mis à disposition pour un usage multi-utilisateurs.

- **Le réemploi** : remettre dans le circuit économique des produits qui ne correspondent plus aux besoins premiers du consommateur. Une grande proportion des équipements informatiques du Groupe sont réparés, puis cédés ou revendus par le fournisseur. Au Royaume-Uni, le Groupe a mis en place, avec son client dans le Comté de Harrow, des centres informatiques équipés d'ordinateurs écartés puis recyclés par les équipes de Sopra Steria. Plusieurs entités du Groupe ont mis en place un stockage d'équipements électriques et électroniques sur leurs sites afin d'effectuer une remise en service permettant une seconde vie à l'extérieur du Groupe (France, Royaume-Uni, Belgique et Inde).

- **La réparation** : trouver une deuxième vie aux biens en panne. Les équipements mis hors d'usage sont récupérés, remis en service ou donnés à des associations dans la majeure partie des pays du Groupe.

- **Le recyclage** : réutiliser les déchets comme matière première dans la fabrication de nouveaux produits. Dans la mise en place de plus en plus étendue de services de tri sélectif, le Groupe favorise, auprès de ses fournisseurs, la production de papier recyclé à partir de ses déchets papier (Royaume-Uni). C'est le cas également pour la fabrication de nouveaux produits à partir de cannettes, de plastique ou de verre.

- **La valorisation** : valoriser une partie des matières issues des déchets pour la fabrication de nouveaux produits (ex : métaux précieux, fluor) ou produire de l'énergie (ex : thermique). Le Groupe fait appel à des fournisseurs qui récupèrent les métaux rares issus des ordinateurs et téléphones afin de les réintroduire dans la chaîne de production industrielle. D'autres composants de déchets sont utilisés comme carburant dans les centrales d'incinération et alimentent les circuits de chauffage urbain et les générateurs.

### 4.8.2. VALORISATION DU CYCLE DE VIE DES DEEE

Sopra Steria privilégie les équipements informatiques faiblement consommateurs d'énergie ou disposant d'un écolabel (*Energy Star* et *EPEAT*). Le Groupe gère également de manière très précise le parc de matériels informatiques utilisés dans un souci de maîtrise des coûts et de respect de l'environnement.

Les équipements sont référencés dans une base de données gérée avec le logiciel HP – AssetCenter. Les informations techniques, financières et d'utilisation mises à jour tout au long de la vie du matériel permettent d'optimiser sa durée de vie et d'en assurer le retraitement dans les principes de l'économie circulaire.

Pour le traitement de ses Déchets d'Équipements Électroniques et Électriques (DEEE), Sopra Steria a recours à des prestataires spécialisés, notamment du secteur adapté. Une fois vérifiés, les matériels qui ne peuvent être remis sur le marché, deviennent des DEEE et sont orientés vers des sites de démantèlement agréés, pour réutilisation d'une partie des déchets dans l'élaboration de nouveaux produits.

Même après la sortie du parc et son retraitement, le Groupe conserve dans sa base de données les informations sur la destination finale de chaque matériel. Pour une gestion écologique de la fin de vie du matériel électrique et électronique, le Groupe cède la majeure partie de son matériel à des organismes certifiés. Enfin, une partie des PC en fin de vie est donnée à des établissements scolaires ou à des associations caritatives.

Le périmètre des données réelles en matière de DEEE a été étendu en 2016 par rapport à 2015. Une importante politique d'homogénéisation des processus de traitement des DEEE au sein des pays du Groupe a été poursuivie. Les fournisseurs sont incités à fournir des bordereaux de suivi des déchets mais également à produire des statistiques sur le type de traitement effectué (réemploi, réutilisation, réparation, recyclage, valorisation).

**Économie circulaire :  
Optimisation de la fin de vie des DEEE en France  
par ATF Gaia (chiffres 2016)**

- 65 kg de matière issue d'ordinateurs portables réinjectés et valorisés dans l'industrie (soit un total de 86 %).
- 954 kg de matière issue des écrans cathodique réinjectés et valorisés dans l'industrie (soit un total de 88 %).
- 1 037 130 équivalent kg de CO<sub>2</sub> évités.
- 1 300 500 litres d'eau économisés.

**Réduction absolue de 53 % des DEEE du Groupe en 2016 par rapport à 2015**, avec un périmètre étendu au Benelux et à CIMPA (France, Allemagne et Royaume-Uni), des regroupements de certains bureaux et *Data Centers*, une réduction du nombre des fournisseurs en charge de cette collecte et une augmentation de la qualité des données :

- 98 % des DEEE du Groupe (y compris CIMPA) ont une seconde vie ;
- 64 % sont recyclés (récupération des matières ou production de chaleur), 34 % réutilisés (revente ou don), 2 % incinérés.

Le Royaume-Uni poursuit son objectif de zéro déchet envoyé en centre d'enfouissement d'ici 2020. En 2016, le résultat obtenu n'était plus que de 0,65 % des DEEE envoyés en centre d'enfouissement.

À fin 2016, un tiers des sites français bénéficiait d'un tri sélectif opéré par des sociétés spécialisées gérées par le Groupe.

Une importante campagne de tri sélectif a par ailleurs été organisée par les gestionnaires de site et reprise par différents pays du Groupe.

**Inde**

Le Groupe a mis en place une politique soutenue de réduction des consommations de papier, gobelets, plastique, eau. Ainsi, la consommation de papier A4 a été réduite de 25 % en 2016 par rapport à 2015. L'utilisation de gobelets cartonnés a été réduite de plus de 10 %.

Le traitement des déchets papier est effectué par des sociétés spécialisées. L'ensemble des toners de cartouches d'imprimantes est traité dans le cadre du programme HP Planet Partners Reward.

**Espagne**

Pour la gestion de ses déchets papier et le recyclage des cartouches d'imprimantes ou toner vides, le Groupe a travaillé avec des prestataires spécialisés. Depuis deux ans, le tri sélectif des déchets organiques, plastiques, emballages, verre et piles a été mis en place systématiquement pour l'ensemble des sites.

**Royaume-Uni**

Depuis 2011, Sopra Steria a initié un programme de recyclage en circuit fermé du papier, le *Closed paper loop*, aujourd'hui étendu à l'ensemble des sites Sopra Steria du Royaume-Uni.

Étape importante de l'économie circulaire, le *Closed paper loop* est un circuit fermé de recyclage du papier, permettant de recycler la quasi-totalité du papier issu des sites Sopra Steria qui les récupèrent ensuite comme nouveau papier. Cette initiative a ainsi permis le recyclage en 2016 de 128 tonnes de papier au Royaume-Uni.

**92 % des déchets de papier et cartons collectés  
par les systèmes de tri sélectif du Groupe sont recyclés.**

L'ensemble des déchets papier et cartons du Groupe produits au Danemark, en Inde, en Norvège, en Espagne, en Suisse et au Royaume-Uni est intégralement recyclé.

Sopra Steria recommande également de se fournir en papier de reprographie éco labellisé (*FSC, PEFC, Blue Angel, Paper loop*).

#### 4.8.3. VALORISATION DU CYCLE DE VIE DES AUTRES DÉCHETS

En France, en Espagne et au Royaume-Uni, les entités du Groupe utilisent du papier de reprographie éco labellisé (*FSC, PEFC, Blue Angel, Paper loop*).

Pour les bâtiments et les installations qu'il contrôle, le Groupe a mis en place des politiques locales visant à réduire les quantités de déchets ordinaires générés. Sopra Steria collabore également avec les propriétaires des bâtiments afin de développer le tri sélectif et sa valorisation optimale lors du retraitement.

**France**

Le tri sélectif mis en place en France s'opère de deux manières :

- par des sociétés spécialisées gérées par le Groupe et fournissant un suivi précis des quantités évacuées et une meilleure traçabilité en fournissant des bordereaux de suivi des déchets ;
- par les municipalités ou par des prestataires non gérés par le Groupe (immeubles multilocataires).

#### 4.8.4. INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les clients du Groupe ont largement progressé en maturité sur les sujets du changement climatique, de la transition énergétique et de la mise en place progressive de l'économie circulaire. Il ne s'agit plus pour eux d'une option, mais bien d'une exigence reportée également sur leurs fournisseurs.

L'économie circulaire n'est qu'un exemple d'une démarche plus large qui s'impose à tout l'écosystème du Groupe. Sopra Steria a pour ambition de contribuer à créer de la valeur à long-terme, en collaborant avec ses clients, partenaires et autres parties prenantes pour développer des solutions et services innovants, qui permettent d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire les risques environnementaux.

Le Groupe agit, échange et promeut les initiatives menées par ses fournisseurs en faveur de la lutte contre le changement climatique.

**Networks First, fournisseur le plus contributeur en matière de durabilité au Royaume-Uni**

Parmi les 7 récompenses distribuées à ses fournisseurs, Sopra Steria UK a choisi *Networks First* pour son engagement en faveur de l'environnement.

Le Groupe conduit des initiatives dans différents pays participant à la production des futures politiques et dispositifs réglementaires nationaux qui contribuent à la réduction des risques environnementaux.

Au Royaume-Uni, la Chambre de Commerce du Hertfordshire promeut la lutte contre le dérèglement climatique en soutenant les initiatives consacrées à l'économie bas carbone. Elle a créé un Forum d'Innovation et de Durabilité afin de soutenir les entreprises locales dans leur transition. Le responsable Environnement de Sopra Steria dirige ce Forum d'Innovation et de Durabilité, et travaille avec les membres d'autres secteurs d'activité, du monde académique ou des affaires afin d'encourager les entreprises et organismes locaux à mieux piloter leur impact environnemental.

Sopra Steria fait également partie de *TechUK* qui répond aux consultations du gouvernement du Royaume-Uni ayant trait aux modifications apportées aux taxes carbone et aux règlements munis d'une visée environnementale (CRC, CCL et ESOS). Cet organisme reconnaît la taxe carbone comme nécessaire à la stratégie de lutte contre le changement climatique.

En Belgique, Sopra Steria est membre d'Agoria, une organisation qui a pour but d'améliorer l'environnement économique et social au travers d'actions menées à la fois au niveau fédéral et régional, et ses entités politiques défendent les intérêts de ses membres au niveau gouvernemental. Agoria négocie ainsi le contenu et les conditions des accords sectoriels en matière de politique énergétique pour les entreprises à forte consommation d'énergie. Cette organisation promeut également les technologies liées aux énergies renouvelables au sein de son club Énergie Renouvelable.

L'ensemble de ces initiatives est mené par le Groupe dans le cadre de ses deux engagements :

- **au sein de *We Mean Business***, groupe d'organisations qui reconnaissent le passage à une économie bas carbone comme l'un des seuls vecteurs de croissance économique durable. Dans le cadre de cette initiative, Sopra Steria s'est engagé à définir un objectif de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, qui répond aux exigences de l'organisation *Science Based Targets* ;
- **et vis-à-vis de la Conférence des Parties** qui définit les grandes orientations et un cadre d'actions pour agir sur le changement climatique.

## 4.9. Maintenir un haut niveau de reconnaissance

### 4.9.1. LIER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE AUX ENJEUX D'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE

L'enjeu majeur de la politique environnementale de Sopra Steria est de rechercher pour le Groupe la meilleure performance environnementale tout en garantissant son efficacité économique et un haut niveau d'excellence pour ses clients. Ainsi, Sopra Steria met en œuvre une démarche qui associe réalité économique et les opportunités offertes par l'innovation. L'efficacité de la démarche mise en œuvre, et communiquée de manière transparente aux organismes d'évaluation et de certification externes aux niveaux national et international, permet au Groupe d'avoir un niveau de reconnaissance élevé sur le marché.



#### Gaia Index

Sopra Steria a obtenu le score de 88/100. Ce résultat positionne le Groupe dans les meilleurs niveaux de l'indice avec notamment sur le volet Environnement, un score de 86/100 en progression par rapport à 2015. Sopra Steria obtient également la note maximale de 100 pour son Système de Management Environnemental et sa politique de gestion des déchets.



#### CDP Climate Change

Sopra Steria a obtenu le score A- au CDP Climate Change 2016, ce qui positionne le Groupe au niveau leadership du CDP, celui des entreprises leader pour la lutte contre le changement climatique. Ce score est établi en comparant les réponses apportées par les entreprises du même secteur. Il permet à Sopra Steria d'être positionné par le CDP dans le Top 3 des entreprises de technologies en performance environnementale.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients



### Ecovadis

Sopra Steria a obtenu la note de 80/100 sur le volet environnement. Ce score positionne Sopra Steria dans les meilleures notations du secteur.



### Certification CarbonNeutral®

Sopra Steria obtiendra début 2017 la Certification CarbonNeutral® pour l'ensemble de ses locaux pour l'exercice 2016. Celle-ci vient s'ajouter aux deux certifications CarbonNeutral® obtenues pour ses *Data Centers* et pour ses déplacements professionnels. Cette triple certification, décernée par un organisme international exigeant, consacre l'engagement du Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise et plus particulièrement pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités.

Depuis son lancement en 2002, le Protocole CarbonNeutral® est actualisé tous les ans pour rendre compte des meilleures pratiques industrielles et scientifiques de mesure et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. La certification obtenue par Sopra Steria apporte une reconnaissance internationale des actions menées dans le cadre de sa politique environnementale et de ses programmes de compensation carbone.

## 4.10. Continuer à progresser en 2017 dans une perspective long terme

Pour 2017, Sopra Steria poursuivra son programme environnemental pour continuer à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement mais aussi associer l'ensemble de ses parties prenantes dans sa démarche de progrès.

Cet enjeu important pour l'environnement mais aussi au niveau économique pour le Groupe doit en effet être partagé à tous les niveaux de l'entreprise et intégré au plus près de ses activités. C'est dans cet esprit que Sopra Steria va travailler avec l'ensemble des Directions et des entités opérationnelles, avec ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients. Il s'agit de créer une dynamique de progrès vertueuse où les nécessaires évolutions et changements à opérer pourront bénéficier des nouvelles technologies digitales.

## 4.11. Synthèse des indicateurs environnementaux

Les indicateurs présentés ci-dessous sont collectés via l'exploitation d'outils de gestion interne du Groupe et des demandes particulières adressées aux Directions et référents pays en charge de traiter ces sujets. Les informations identifiées par le signe ✓ ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

### 4.11.1. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS (ROUTE - AIR - RAIL - HÔTELS) ✓

	Air, Route, Rail & Hôtel	Air, Route & Rail	
(en t. eq. CO <sub>2</sub> )	2016	2016	2015
France*	15 267	14 694	16 512
Allemagne Autriche	8 183	6 747	6 460
Royaume-Uni*	4 195	3 263	3 364
Belgique & Luxembourg	2 548	2 488	2 508
Inde	2 687	1 508	1 526
Espagne*	1 733	1 657	1 057
Norvège	384	370	507
Italie	508	440	279
Maroc	271	265	264
Suisse	283	280	261
Tunisie	92	85	125
Pologne	151	115	114
Danemark	74	67	92
Suède	39	37	54
Singapour	91	88	45
Cameroun	34	33	38
Pays-Bas	0	0	25
Algérie	5	5	5
Côte d'Ivoire	6	6	4
Gabon	4	4	4
<b>TOTAL SOPRA STERIA</b>	<b>36 559</b>	<b>32 152</b>	<b>33 244</b>
<b>TOTAL SOPRA STERIA**</b> (Diminué des déplacements verts effectués en Allemagne)	<b>35 316</b>	<b>30 909</b>	<b>32 005</b>

\* CIMPA a été inclus sur le périmètre 2016 pour la France, le Royaume-Uni et l'Espagne.

\*\* Total diminué des déplacements écologiques effectués en Allemagne à hauteur de 1 243 t. eq. CO<sub>2</sub> en 2016.

Les données des voyages aériens, ferroviaires et routes sont réelles à 91,1 % (75,5 % de données réelles pour le périmètre 2015).

Les données estimées sont calculées à partir des informations provenant des pays dont les profils de déplacements et de nuitées des employés sont similaires.

Une augmentation de 1,5 % a été ajoutée à la totalité des données afin de refléter au mieux les données qui ont pu être déclarées suite à la clôture des données relatives aux déplacements professionnels.

Pour une meilleure lisibilité, les chiffres ont été arrondis à l'unité la plus proche.

4.11.2. CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES BUREAUX ET DATA CENTERS ON-SITE <sup>(1)</sup> ✓

	Consommation énergétique Bureaux et Data Centers on-site (en MWh)				% énergie renouvelable dans la consommation électrique totale (Scope 2)		Émissions de Gaz à Effet de Serre Bureaux et Data Centers on-site (en t. eq. CO <sub>2</sub> )			
	2016		2015		2016	2015	2016		2015	
	Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scope 2			Scope 1	Scope 2 Market-based	Scope 1	Scope 2 Location-based
France	5 390	26 489	2 935	28 318	75 %		739	822	284	2 336
Royaume-Uni	4 563	10 840	5 462	12 176	72 %	70 %	992	1 450	1 067	6 270
Inde	1 655	12 244	2 900	11 684	100 %		417	0	653	9 687
Allemagne	0	2 177		2 337	96 %	93 %		251		855
Belgique	905	2 139	855	2 168	48 %	48 %	183	487	158	411
Norvège	0	1 967		1 827	0 %			839		38
Espagne	0	3 184		1 673	0 %			1 397		484
Pologne	21	657	24	780	0 %		4	509	5	533
Italie	132	802	157	723	0 %		27	348	29	288
Suisse	97	339	116	653	100 %	99 %	23	6	9	25
Danemark	0	83		333	100 %	100 %		3		69
Tunisie	0	1 085		243				645		142
Suède	0	133		138	100 %	100 %		7		10
Maroc	0	415		169				247		98
Luxembourg	224	135	175	165	100 %	100 %	45	0	32	65
Singapour	0	243		79				111		40
Cameroun	0	91		24				54		14
Algérie	0	9		3				5		2
Côte d'Ivoire	0	8		2				5		1
Gabon	0	4		2				2		1
<b>TOTAL</b>	<b>12 987</b>	<b>63 043</b>	<b>12 623</b>	<b>63 563</b>	<b>69 %</b>	<b>20,4 %</b>	<b>2 430</b>	<b>7 190</b>	<b>2 237</b>	<b>21 381</b>
<b>RAPPEL TOTAL 2014</b>			<b>11 565</b>	<b>64 215</b>					<b>2 328</b>	<b>21 335</b>
Variation 2016/2015	+ 2,9 %	- 0,8 %						NC*		

Scope 1 : Combustions des combustibles nécessaires aux opérations détenues ou contrôlées par le Groupe (pétrole, fioul, gaz, biodiesel).

Scope 2 : Énergie consommée par le Groupe (électricité, systèmes de chaleur, de vapeur ou refroidissement).

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul de cet indicateur sont en partie issus de la définition Location-based et de la méthodologie DEFRA du Department for Environment, Food and Rural Affairs britannique. Certains facteurs sont également basés sur les références de l'Agence Internationale de l'Énergie (électricité) et d'autres sur le GHG protocol (fuel). Pour le calcul des émissions Market-based, les facteurs de l'AIB (association of issuing bodies) sont également utilisés.

Location-based : Méthode de calcul du Scope 2 des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la zone géographique couverte.

Market-based : Méthode de calcul du Scope 2 des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la source d'énergie fournie.

\* Le périmètre du Scope 2 2016 est calculé selon la méthode Market-based, les variations de 2015 à 2016 ne peuvent donc être comparées strictement. Cependant les résultats Market-based permettent de voir les effets des achats des énergies renouvelables.

(1) Un Data Center ou assimilé est un regroupement d'équipements informatiques, qui bénéficie, au sens de la définition IMSL, d'un espace avec contrôle d'accès, d'espaces sécurisés pour les projets, d'une climatisation, et d'un onduleur.

#### 4.11.3. CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DES DATA CENTERS ON-SITE ET OFF-SITE <sup>(1)</sup> ✓

	Consommation énergétique Data Centers (on-site et off-site) (en MWh)		% d'électricité renouvelable dans la consommation énergétique totale (Scopes 1, 2 & 3)		Émissions de Gaz à Effet de Serre Data Centers (on-site et off-site, Scopes 1, 2 & 3) (en t. eq. CO <sub>2</sub> )	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
(en kWh)					Market-based	
Royaume-Uni	14 298	14 595	88 %	86 %	832	1 037
France	12 684	10 974	30 %		332	644
Scandinavie	3 598	3 162	56 %		699	26
Inde	2 070	2 206	87 %		70	1 696
Suisse	433	1 103	100 %	100 %	-	144
Allemagne	798	1 007	63 %	97 %	221	-
Belgique	1 012	951	93 %	100 %	14	-
Pologne	588	361	0 %		498	282
Luxembourg	291	171	100 %	100 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>35 771</b>	<b>35 208</b>	<b>63 %</b>	<b>50,3 %</b>	<b>2 666</b>	<b>3 829</b>
<b>RAPPEL TOTAL 2014</b>		<b>37 574</b>				
Variation 2016 / 2014		- 4,8 %				

Un Data Center ou assimilé est un regroupement d'équipements informatiques, qui bénéficie, au sens de la définition IMSL, d'un espace avec contrôle d'accès, d'espaces sécurisés pour les projets, d'une climatisation, et d'un onduleur.

Scope 1 : Combustions des combustibles nécessaires aux opérations détenues ou contrôlées par le Groupe (pétrole, fioul, gaz).

Scope 2 : Énergie consommée par le Groupe (électricité, systèmes de chaleur, de vapeur ou refroidissement).

Scope 3 : Émissions indirectes résultant des activités de sources appartenant à une autre entreprise que Sopra Steria ou étant sous son contrôle, notamment les voyages d'affaires des employés, l'énergie consommée dans les Data Centers non directement opérés par le Groupe.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul de cet indicateur sont en partie issus de la définition Location-based et de la méthodologie DEFRA du Department for Environment, Food and Rural Affairs britannique. Certains facteurs sont également basés sur les références de l'Agence Internationale de l'Énergie (électricité) et d'autres sur le GHG protocol (fuel). Pour le calcul des émissions Market-based, les facteurs de l'AIB (Association of Issuing Bodies) sont également utilisés.

Market-based : Méthode de calcul du Scope 2 des émissions de gaz à effet de serre émises, qui s'appuie sur un système de facteur d'émission issu de la source d'énergie fournie.

(1) Un Data Center ou assimilé est un regroupement d'équipements informatiques, qui bénéficie, au sens de la définition IMSL, d'un espace avec contrôle d'accès, d'espaces sécurisés pour les projets, d'une climatisation, et d'un onduleur.



## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Responsabilité Environnementale : innover en faveur de l'environnement pour le bénéfice de nos clients

## 4.11.4. DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES, DÉCHETS PAPIER ET RETRAITEMENTS EFFECTUÉS ✓

	DEEE					Papier et Cartons									
	2016					2015				2016			2015		
	Kg	Réemploi (Vente, Don, Réparation)	Recyclage/Valorisation	Incinération	Enfouissement	Kg	Revente	Réutilisation	Recyclage	Kg	Recyclage	Destruc-tion	Kg	Recyclage	Destruction
Inde	28 316	15,98 %	84,02 %	0 %	0 %	107 181	75 %		25 %	28 410	100 %	0 %	27 217	100 %	
Royaume-Uni <sup>(1)</sup>	7 327	36,32 %	62,76 %	0,27 %	0,65 %	25 674	11 %	89 %	0 %	131 839	100 %	0 %	146 900	100 %	
France <sup>(2)</sup>	24612	55,85 %	38,32 %	5,82 %	0 %	20 939		43 %	56 %	60 342	83,92 %	16,08 %	96 269	89 %	13 %
Allemagne <sup>(3)</sup> et Autriche	8 832	9,70 %	90,28 %	0 %	0,02 %	2 605			98 %	43 565	98 %	2 %	45 214	98 %	2 %
Norvège	1 685	63,50 %	36,50 %	0 %	0 %	1 317		NC		5 782	100 %	0 %	7 670	100 %	
Suisse <sup>(4)</sup>	681	0 %	100 %	0 %	0 %	688			100 %	3 700	100 %	0 %	3 549	99 %	
Italie <sup>(5)</sup>	838	84,20 %	15,80 %	0 %	0 %	627	30 %	50 %							
Suède <sup>(6)</sup>	0	0 %	0 %	0 %	0 %	566		NC		0 <sup>(11)</sup>	0 %		802	100 %	
Espagne <sup>(7)</sup>	1 603	66,74 %	24,75 %	8,36 %	0,15 %	454				9 938	100 %	0 %			
Danemark <sup>(8)</sup>	1 816	47,40 %	52,60 %	0 %	0 %	142		NC		1 580	100 %	0 %	827	100 %	
Pologne <sup>(9)</sup>	0	0 %	0 %	0 %	0 %	53			100 %						
Benelux <sup>(10)</sup>	1	0 %	100 %	0 %						80 569	75 %	25 %			
TOTAL	75 712	33,67 %	64,16 %	2,10 %	0,07 %	160 246				365 725	92 %	8 %	328 448		

(1) Périmètre Sopra Steria (hors JV SSCL, et NHS SBS) et CIMPA (O kg de DEEE reportés sur CIMPA).

(2) Inclus CIMPA pour les DEEE.

Une hausse par rapport à l'année précédente due à certains sites ex Steria basculés sur des sites ex Sopra.

(3) Inclus CIMPA pour les DEEE.

Une hausse des DEEE par rapport à 2015 due à la fermeture de Data Centers et à l'ouverture de nouveaux sites (ex : Cologne).

(4) N'inclut pas Sopra HR Software (faible effectif).

(5) Estimation faite sur le prorata unité/volume utilisé en Espagne sur 2015 pour les e-waste (hors batteries et lampes fluorescentes). Estimation faite sur la base de 60 batteries = 36 kg par l'un des fournisseurs du Royaume-Uni à partir de la quantité de batteries récupérée. Estimation du poids d'une lampe à 0,8 kg.

(6) Les DEEE sont stockés sur site à ce jour et seront comptabilisés en 2017.

(7) N'inclut pas Bilbao (centre d'affaire) et Victoria (faible effectif).

(8) Hausse des DEEE due à la fermeture d'un large site fin 2015.

(9) Les DEEE sont stockés sur site à ce jour et seront comptabilisés en 2017.

(10) 198 kg de DEEE stockés sur site. Estimation faite pour la quantité de papier sur Marche en Famenne sur un prorata des données récupérées sur le Benelux (hors Marche en Famenne) par rapport au nombre d'employés.

(11) Indisponibilités des données.

Le volume des DEEE peut varier de manière importante d'une année sur l'autre en fonction du renouvellement d'une partie du matériel.

Pour une meilleure lisibilité, les chiffres ont été arrondis à l'unité la plus proche.

## 5. Engagement Solidaire : s'engager auprès des communautés locales et des publics fragilisés

En 2016, le Groupe a poursuivi son engagement auprès de publics vulnérables en privilégiant quatre domaines d'action : l'inclusion numérique, l'accès à l'éducation, à l'emploi, et le droit à l'eau. Pour mener à bien cet engagement, impliquant des centaines de collaborateurs, le Groupe s'appuie sur deux fondations en France et

en Inde et développe des mécénats avec des organisations d'intérêt général. Des actions de solidarité répondant à des enjeux locaux engagent également les collaborateurs dans les pays, notamment à travers un important programme éducatif et solidaire en Inde.

### 5.1. Contexte et faits marquants

#### Faits marquants :

- p Lancement du 13<sup>e</sup> Prix Étudiants de la Fondation Sopra Steria-Institut de France et élargissement de l'objet de la Fondation à l'environnement.
- p Mise en place des premières *green classes* en Inde, incluant des actions éducatives et environnementales dans les écoles soutenues par le Groupe.
- p Sopra Steria devient mécène de la Fondation Yehudi Menuhin en Belgique.

### 5.2. Enjeux et principaux résultats

Objectifs 2016	Résultats 2016	Ambitions 2017
Donner accès à l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Mise en œuvre d'un programme éducatif dans 58 écoles en Inde à destination de plus de 60 000 enfants issus de milieux ruraux pauvres.</li> <li>■ p Programme de bourses d'études supérieures en Inde : 49 nouveaux étudiants bénéficiaires (sur un total de 410).</li> <li>■ p Mécénat avec la Fondation Yehudi Menuhin en Belgique autour de programmes éducatifs et artistiques pour les enfants</li> <li>■ p Des initiatives en Espagne, en Allemagne et en France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Élargir l'implication des pays dans les 4 thématiques majeures du programme solidarité Groupe : éducation, inclusion numérique, employabilité et accès à l'eau, en favorisant les synergies.</li> <li>■ p Développer les <i>green classes</i> en Inde, reliant les enjeux éducatifs et environnementaux.</li> </ul>
Favoriser l'inclusion numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p 10 projets soutenus par la Fondation Sopra Steria-Institut de France</li> <li>■ p 4 nouveaux laboratoires informatiques convertis à l'énergie solaire en Inde dans des écoles sur un total de 19.</li> <li>■ p Des initiatives au Royaume-Uni, en Pologne, en Norvège...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Soutenir les initiatives nouvelles répondant à des enjeux locaux.</li> </ul>
Contribuer à l'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Centre de développement professionnel en Inde : 1 422 étudiants inscrits ; 116 ont trouvé un emploi.</li> <li>■ p Des initiatives en France, au Royaume-Uni, en Norvège.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Soutenir les actions de bénévolat et de levées de fonds par les collaborateurs.</li> </ul>
S'engager pour le droit à l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Mécénats avec <i>Green Cross</i>, 1001 fontaines, Tchape, <i>Planet Water Foundation</i>, Puits du Désert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ p Favoriser les interactions avec notre écosystème : société civile, fondations, clients, partenaires...</li> </ul>

### 5.3. Inclusion numérique : rendre le numérique accessible à tous

En 2016, la **Fondation Sopra Steria-Institut de France** a poursuivi son soutien à des projets conjuguant innovation numérique et sociale ou environnementale, en s'appuyant sur plus de 15 années d'expérience. Ces projets sont parrainés par des collaborateurs bénévoles qui accompagnent les associations et apportent leurs conseils et expertises. En 2016, la Fondation a soutenu 10 projets associatifs parrainés par des collaborateurs Sopra Steria, dont une école en Inde.

#### Doc-depot, la consigne numérique solidaire

Doc-depot est une solution logicielle permettant à des personnes sans abri de sauvegarder leurs documents et informations personnelles, avec l'aide d'accompagnants sociaux. Elle a été conçue et développée par un collaborateur au sein de son association, Adileos. En 2016, une douzaine de structures sociales des Hauts de Seine l'ont adoptée. Doc-depot participe à l'appel à expérimentation lancé en 2016 par le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, pour un coffre-fort numérique facilitant l'accès aux droits des personnes en situation de précarité. La Fondation a poursuivi en 2016 son soutien à ce projet, pour développer un nouveau module d'alerte météo et effectuer un audit sécurité. Ce soutien se poursuivra en 2017 pour aider l'association dans sa phase de croissance.

Deux nouveaux projets ont été lancés en 2016, avec le soutien de la Fondation. Le premier, avec l'association Oasis d'Amour à Lyon, consiste à créer un cadre d'apprentissage et d'expression pour de jeunes autistes, autour d'un logiciel adapté, à l'Institut Médico-éducatif Le Bouquet à Lyon. Le second, avec l'association Donner Recevoir, permet de rompre l'isolement de personnes âgées dans des maisons de retraite, en leur permettant, avec l'accompagnement du personnel soignant, de dialoguer avec leurs proches grâce à une connexion Skype sur des tablettes numériques. En 2017, la Fondation continuera à accompagner ces deux associations, ainsi que trois projets en cours : JobIRL, premier réseau social pour l'orientation professionnelle des 14-25 ans, Dry Care Auxivia, pour une meilleure surveillance de l'hydratation des personnes âgées et Interface Handicap, portail novateur sur les solutions et services numériques accessibles à tous types de handicap.

**Dans les autres pays du Groupe**, de nombreuses initiatives locales ont été lancées ou poursuivies avec des clients, des partenaires et des collaborateurs.

#### Gloucestershire County Council

Sopra Steria a utilisé pour le Conseil régional du Comté de Gloucestershire son offre de services durables (*Sustainable Service Delivery*) en faveur de l'inclusion numérique et a :

- soutenu l'éducation, l'acquisition de compétences et d'expérience professionnelle via l'apprentissage, le tutorat et des emplois pour plus d'une dizaine de jeunes du Comté, dont des personnes issues de milieux défavorisés ;
- créé un projet d'inclusion numérique donnant accès à des équipements informatiques, à Internet et à une formation professionnelle pour des publics en situation de handicap, en recherche d'emploi ou pour des seniors du Comté ;
- promu la mise en place d'un badge numérique <sup>(1)</sup> de type Mozilla pour les entreprises en partenariat avec une université locale, qui va encourager les étudiants à développer des compétences entrepreneuriales, soit pour fonder leur propre entreprise ou pour devenir un collaborateur hautement recherché par les entreprises ;
- soutenu de petites entreprises et l'économie locale en offrant des opportunités commerciales aux PME.

Ce projet a également permis de réduire l'empreinte environnementale des systèmes d'information du Comté. Ce point est développé dans la section Environnement de ce chapitre.

En Pologne, le Groupe soutient depuis 2012 des orphelinats dans la région de Katowice, en créant des salles informatiques et en organisant des cours d'anglais pour les enfants avec l'aide de bénévoles de l'entreprise. En 2016, une nouvelle salle informatique a été installée et une dizaine de bénévoles ont donné des cours d'anglais à des enfants. L'opération est financée grâce à une collecte annuelle auprès des collaborateurs et le soutien de sous-traitants locaux.

Dans le cadre de son programme solidaire, la Norvège a poursuivi son soutien en 2016 à *Ferd Social Entrepreneurs (FSE)*, une des principales sociétés d'investissement privé du pays. Le partenariat repose sur l'allocation d'une centaine d'heures de consulting pro-bono à destination d'un projet de l'entreprise Minos, qui développe une plate-forme en ligne à destination des professeurs des écoles, pour détecter les risques d'abus ou de harcèlement sur des enfants. La plate-forme doit être opérationnelle en 2017.

### 5.4. L'éducation, un facteur clé d'intégration

**En Inde**, un important programme en faveur de l'éducation est déployé depuis plusieurs années, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Le Groupe considère que l'éducation est un facteur clé d'intégration sociale dans ce pays aux fortes disparités. Le programme éducatif s'adresse aux enfants issus de milieux ruraux pauvres, qui fréquentent des écoles publiques à proximité des sites de l'entreprise. En 2016, plus de 60 000 enfants ont bénéficié du

(1) Un « badge numérique » est un registre en ligne des réalisations, qui garde trace des communautés avec lesquelles le bénéficiaire a interagi et qui lui ont délivré le badge, ainsi que du travail accompli pour l'obtenir. Les badges numériques peuvent être le support d'environnements d'apprentissage connectés, en motivant l'apprentissage et en signalant des réussites à la fois au sein de communautés spécifiques et entre diverses communautés et institutions (source : Le livre blanc d'Erin Knight).

programme éducatif, dans 52 écoles, allant du primaire au lycée. Un nouveau projet a été lancé à Bangalore, pour accompagner l'éducation de 80 orphelins. Dans chaque école, l'objectif est d'offrir un accompagnement global, comprenant des laboratoires informatiques, des tableaux intelligents dans les classes, des panneaux solaires, des cours d'anglais, de sport, de théâtre et des initiatives de sensibilisation à l'environnement ; l'accent est mis sur l'éducation des filles. De nouveaux laboratoires informatiques ont par ailleurs été convertis à l'énergie solaire, le total s'élevant désormais à 19 laboratoires.

Le soutien comprend également des équipements pour les cours de récréation, des cours d'informatique et de préparation aux examens, des suppléments alimentaires à base de lait, des uniformes scolaires et des chaussures. Il s'appuie sur des centaines de bénévoles qui accompagnent les enfants dans leur parcours scolaire.

En 2017, le programme éducatif se poursuivra, avec comme objectif d'évoluer vers des *green schools*, intégrant un fonctionnement à l'énergie solaire, l'accès à l'eau potable, des potagers et des équipements sanitaires.

**En France**, le Groupe a initié, en 2016, un nouveau mécénat auprès d'un club de rugby dans une banlieue sensible près de Paris avec une forte mixité sociale. Ce club, grâce aux valeurs du rugby, permet à de nombreux jeunes issus de quartiers sensibles risquant de se désocialiser, de trouver un but dans la vie. Ils trouvent leur place au sein d'un collectif, apprennent à fonctionner ensemble et arrivent à se projeter positivement dans la vie avec des projets. Le mécénat a notamment pour objectif d'aider le club à financer les infrastructures nécessaires à son développement.

Concernant les congés solidaires, le Groupe participe depuis plusieurs années au programme de Planète Urgence permettant à des collaborateurs d'apporter leurs compétences à des projets initiés par des acteurs locaux dans les pays en voie de développement. Les collaborateurs partent en mission sur leurs congés et l'entreprise finance les frais liés aux missions. Depuis son lancement, ce programme a déjà permis à des collaborateurs du Groupe d'assurer une quarantaine de missions principalement en Afrique, en Asie et en Haïti.

**En Allemagne**, dans le cadre d'un programme de formation des managers, une semaine sociale a été organisée pour accompagner des enfants ayant des difficultés d'apprentissage, dans l'école spécialisée *Windmühlenschule* de Mayence. Par ailleurs, le système d'arrondi sur salaire a été poursuivi pour financer des projets associatifs, sur la base du volontariat et avec un abondement de Sopra Steria.

**En Espagne**, Sopra Steria poursuit son engagement envers la Fondation Balia pour les enfants vulnérables à travers deux actions : soutien scolaire avec des bénévoles et don d'équipements informatiques pour les centres éducatifs de Madrid et Séville.

## 5.5. La formation au service de l'insertion professionnelle

**En Inde**, le programme de bourses universitaires mis en place par le Groupe permet aux élèves issus des écoles soutenues par Sopra Steria de poursuivre leurs études supérieures. Il est entièrement financé à travers un événement annuel de collecte de fonds, *Share and Support Day*, avec la contribution de

collaborateurs de Sopra Steria, de clients et de sympathisants. Aujourd'hui, 410 élèves boursiers ont bénéficié de ce programme, dont 184 ont terminé leurs études et ont trouvé un emploi.

Pour offrir des opportunités de formation aux élèves des écoles Sopra Steria ne pouvant poursuivre de longues études, le Centre de Développement de Carrières (*Career Development Centre - CDC*) a été créé à Chennai, en partenariat avec la fondation NIIT et parrainé par Sopra Steria Norvège. Le centre propose des formations professionnelles courtes et des programmes de développement des compétences. En 2016, 1 422 étudiants ont suivi des cours et 116 ont pu trouver un emploi.

Enfin, Sopra Steria a soutenu un programme de formation professionnelle dans des centres de couture, pour favoriser l'employabilité des femmes. En 2016, trois centres ont ouvert, et des femmes ont pu ouvrir leur propre atelier de couture.

**Dans les autres pays du Groupe**, des actions d'insertion professionnelle sont également menées avec l'aide de bénévoles.

**En Norvège**, en 2016, les équipes se sont à nouveau mobilisées pour participer au programme de financement d'élèves boursiers en Inde. La collecte de fonds organisée dans le cadre de l'événement annuel *The Challenge*, a ainsi permis de récolter des fonds et a été complétée par un système de prélèvement volontaire sur salaire. Par ailleurs, Sopra Steria organise depuis plusieurs années des cours d'informatique pour des personnes éloignées de l'emploi et pour des femmes immigrées en collaboration avec la *Church City Mission* d'Oslo. En 2016, ces cours ont mobilisé 17 collaborateurs bénévoles.

**Au Royaume-Uni**, des bénévoles ont contribué au programme du *Prince Trust*, qui permet à des jeunes de 16 à 30 ans en situation de précarité ou en recherche d'emploi de bénéficier d'un accompagnement. Une trentaine de missions de bénévolat a été réalisée avec l'aide des collaborateurs, permettant d'aider plus de 300 jeunes.

**En France**, le Groupe collabore depuis plusieurs années avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents » pour accompagner des jeunes, issus de quartiers prioritaires, dans la recherche d'emploi.

## 5.6. Autres initiatives liées à des situations locales ou d'urgence

En 2016, plusieurs pays ont mis en œuvre des programmes de collecte de fonds ou porté des actions répondant à des enjeux locaux de solidarité, face à des situations d'urgence, avec l'aide de collaborateurs.

Au **Royaume-Uni**, les collaborateurs disposent d'une journée pour se consacrer à des activités solidaires locales. Le Groupe offre également des bourses et des abondements sur les projets proposés par les collaborateurs. En 2016, et grâce à ce dispositif mis en place par le Groupe, la campagne annuelle de collecte solidaire *Community Matters*, a permis à des centaines de collaborateurs d'organiser des activités, pour récolter des fonds destinés à soutenir de nombreux organismes caritatifs. Ainsi, plus de 80 associations et projets solidaires ont bénéficié de ces actions pour diverses causes, notamment dans le domaine de l'éducation et des écoles,

de la santé, de la recherche médicale, du sport, de l'aide aux sans-abri. Sopra Steria est régulièrement associé avec ses clients à des projets solidaires, comme par exemple avec Phoenix, pour collecter des fonds, de la nourriture et des vêtements pour les sans-abri à Birmingham.

**En Italie**, suite au séisme qui a impacté le centre du pays en août 2016, de nombreux collaborateurs se sont mobilisés pour apporter à la région de Parme un soutien financier avec l'aide de Sopra Steria.

**En Belgique**, le Groupe est devenu mécène de la Fondation Yehudi Menuhin, qui soutient des projets destinés à donner une voix à ceux qui en sont privés, par le biais de l'expression artistique, notamment à travers des programmes éducatifs pour les enfants.

**En Espagne**, une collecte de produits alimentaire est organisée chaque année pour aider la Banque Alimentaire, qui redistribue gratuitement les produits collectés aux différents organismes caritatifs de la ville et pour venir en aide aux personnes démunies.

**En Inde**, des campagnes de vaccinations ont été menées en partenariat avec la Fondation Max India dans des écoles de Pune et Noida et dans les villages environnants. Des centres dentaires mobiles ont été mis en place et des campagnes de sensibilisation lancées dans les écoles à destination de milliers d'enfants.

Dans le cadre de la campagne *Swatch Barat*, le programme gouvernemental « Inde propre », Sopra Steria a mené des campagnes d'assainissement et de sensibilisation autour de l'hygiène et a contribué à la construction et à la maintenance de sanitaires dans des écoles.

**En France**, les deux mécénats initiés en 2014 en faveur de la culture se sont poursuivis pour soutenir :

- la Fondation Royaumont pour la conservation de l'abbaye, le soutien de jeunes artistes en favorisant leur insertion professionnelle et la promotion d'œuvres artistiques anciennes et nouvelles ;
- le festival d'Auvers-sur-Oise pour faire découvrir de nouveaux talents musicaux et les aider à lancer leur carrière artistique.

## 5.7. Le droit à l'eau, une action majeure pour l'humanité

Depuis 2012, le Groupe s'est engagé pour le droit à l'eau, considérant que c'est l'enjeu majeur des prochaines décennies pour l'humanité. L'eau, c'est la vie. Mais aujourd'hui, cette ressource non renouvelable est polluée, gaspillée et surexploitée. Plus d'un milliard d'êtres humains n'a pas accès à l'eau potable et 8 millions, dont la moitié concerne des enfants, meurent chaque année de maladies liées à l'eau. La raréfaction de cette ressource vitale dans certaines zones de la planète, générant de plus en plus de tensions politiques et la pollution qui la rend impropre à la consommation dans les régions les plus défavorisées, constituent des risques majeurs pour nombre de populations. Bien que les activités du Groupe aient un impact limité sur la ressource eau, le Groupe a décidé de faire de cet engagement à la fois humanitaire mais aussi environnemental, un axe majeur de sa politique sociétale et solidaire en tant qu'entreprise responsable. Cet engagement est largement partagé avec les collaborateurs du Groupe et ses parties prenantes.

Cet engagement du Groupe pour le droit à l'eau s'appuie sur l'accompagnement, sous forme de mécénat financier,

d'organisations internationales qui œuvrent pour une plus grande prise en compte des thématiques de l'eau : accès, assainissement, prévention et lutte contre les pollutions. Le Groupe est ainsi mécène de Green Cross, 1001fontaines, TCHAPE, Les Puits du Désert et Planet Water Foundation.

### GREEN CROSS

Le Groupe soutient depuis 2012 l'organisation créée en 1993 par Mikhail Gorbatchev, à travers un engagement auprès de la branche française puis, depuis 2016, auprès de l'organisation mondiale dans le cadre du programme *Smart Water for Green Schools* notamment en Côte d'Ivoire. Il s'agit de financer des programmes permettant de fournir de l'eau potable et de scolariser les enfants issus des familles les plus démunies. En 2016, Sopra Steria Espagne s'est également engagé pour financer un projet d'irrigation durable en Bolivie, en partenariat avec l'Institut national bolivien pour l'innovation agricole et forestière.

### 1001FONTAINES

Le Groupe soutient également 1001fontaines, une association de solidarité internationale visant à améliorer durablement la santé des populations rurales des pays en développement, en leur permettant de produire et de consommer une eau de boisson saine au quotidien. Sopra Steria a financé en 2014 et 2015 la construction d'une station de production d'eau saine dans une région située au nord-est de Madagascar dépourvue de réseau d'adduction d'eau, permettant ainsi d'alimenter aujourd'hui 1 250 villageois en eau potable et à terme 4 000 personnes.

Le financement d'une 2<sup>e</sup> station a été lancé en 2016 et sera poursuivi en 2017 pour fournir de l'eau potable à la population d'un nouveau village à Madagascar.

### TCHAPE

Cette ONG œuvre au Tchad pour la protection de l'environnement, l'accès à l'eau potable et la scolarisation des enfants soldats. Le Groupe et l'une de ses entités en France financent la construction de puits au Tchad, dans le cadre d'un projet d'agriculture et d'agroforesteries dans les zones de Wadi-Djeddi et d'El-Khiezi. Ce projet labellisé COP 21, est suivi par une équipe de l'association en France qui suit son bon déroulement afin de permettre aux populations de cette région d'accéder à l'eau et d'améliorer leur autosuffisance alimentaire.

### LES PUITS DU DÉSERT

Cette association soutenue par le Groupe en 2016 agit en lien avec une ONG locale et des acteurs publics du développement français pour financer la construction de puits dans le nord du Niger et permettre à 60 000 personnes isolées d'avoir accès à l'eau. Le soutien du Groupe sera poursuivi en 2017.

### PLANET WATER FOUNDATION

Sopra Steria soutient de nombreuses écoles en Inde et a décidé en 2015 de mettre en place, en partenariat avec Planet Water

Foundation, des *Aqua Towers* pour fournir de l'eau potable aux écoliers. Le système *Aqua Towers* utilise la technologie de purification d'eau « ultrafiltration » qui nécessite très peu de maintenance. PWF assure la formation à l'utilisation et à l'entretien de ce système. Le

Groupe a poursuivi son programme en 2016 avec la mise en place de 3 nouvelles stations *Aqua Towers* dans les écoles, sur un total de 8 permettant à plus de 19 000 enfants d'avoir accès à l'eau potable. Le programme sera déployé en 2017 sur d'autres écoles.

## 6. Démarche et Note méthodologique

Les Groupes Sopra et Steria, dont la fusion a été effective au 1<sup>er</sup> janvier 2015, ont produit un document de référence unique pour le nouveau Groupe dès l'année fiscale 2014, intégrant un chapitre Responsabilité d'Entreprise.

Depuis lors, le rapport Responsabilité d'Entreprise, constitué par le chapitre 3 du document de référence 2016, s'attache à produire pour le Groupe les informations les plus pertinentes pour ses activités. Ce rapport présente les objectifs de progrès identifiés dans la feuille de route construite pour 2016/2017 pour le Groupe Sopra Steria.

La collecte des informations requises à la rédaction de ce rapport s'appuie sur le protocole de reporting. Ce protocole est revu chaque année pour intégrer les changements de périmètre du Groupe et les évolutions de la démarche de reporting. Les exigences réglementaires du Grenelle 2 fixent un cadre avec des thématiques précises qui permettent une meilleure lisibilité du reporting.

Sur la base de la réglementation en vigueur et en tenant compte de la spécificité de ses activités, Sopra Steria a identifié 42 thèmes du Grenelle applicables pour organiser son reporting. Le suivi de ces thèmes permet une mesure pertinente de la progression du Groupe sur les quatre volets de la Responsabilité d'Entreprise : Marché, Social, Environnement et Solidarité.

Ce rapport comprend un nombre significatif d'informations en rapport avec l'article 225 de la Loi Grenelle 2, en cohérence avec les principes généraux des lignes directrices du GRI (*Global Reporting Initiative*) et respectant autant que possible les volets de la norme ISO 26000.

À ce sujet, une table de correspondance est introduite en fin de ce chapitre. Le rapport 2016 comprend 53 indicateurs pour le Groupe Sopra Steria dont 6 indicateurs clés de performance (KPI – *Key Performance Indicator*), 29 indicateurs quantitatifs et 21 indicateurs qualitatifs.

Par ailleurs, Sopra Steria, en application de l'article L. 225-102.1 alinéa 7 du Code de commerce a nommé Mazars Organisme Tiers Indépendant pour vérifier la présence et la sincérité des informations publiées prévues par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

### Périmètre de reporting

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

Le volet Marché comporte 5 indicateurs dont 1 indicateur quantitatif et 4 indicateurs qualitatifs.

Le volet social du Groupe comporte 35 indicateurs dont 3 indicateurs clés de performance (KPI – *Key Performance Indicator*), soit 23 indicateurs quantitatifs et 12 indicateurs qualitatifs.

Pour le volet environnement, 7 indicateurs ont été définis dont 3 indicateurs clés de performance (KPI – *Key Performance Indicator*), soit 6 indicateurs quantitatifs et 1 indicateur qualitatif.

- l'indicateur relatif aux déchets d'équipements électriques et électroniques (EN.qt.2) intègre une vision d'« économie circulaire » afin de présenter les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination de ces déchets.
- Les indicateurs relatifs à la consommation énergétique des bureaux et *Data Centers on-site*, et celle des *Data Centers on-site* et *off-site* sont insérés au thème « Utilisation durable des ressources ».

Le volet Solidarité compte 6 indicateurs dont 2 indicateurs quantitatifs et 4 indicateurs qualitatifs.

La politique de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria s'applique à l'ensemble des entités du Groupe. Les effectifs publiés dans le chapitre social du présent rapport prennent en compte les salariés de Delta Development Systems (Algérie), Sopra Banking Côte d'Ivoire, Sopra Banking Gabon, représentant 12 personnes, filiales dont les comptes ne sont pas consolidés par le Groupe. Sopra Banking Software Pte Ltd (Singapour) a été exclu du périmètre cette année (effectif non significatif).

En fonction des indicateurs, le périmètre géographique recouvre :

- l'ensemble des activités du groupe Sopra Steria au niveau mondial (= Sopra Steria Group) ;
- les activités du groupe Sopra Steria par pays (ex : Sopra Steria France, Sopra Steria UK, Sopra Steria Espagne). Pour chaque pays, sont comprises toutes les filiales du groupe Sopra Steria (Sopra Banking Software, Sopra HR Software, I2S notamment). Pour les indicateurs Environnement, les joint-ventures de Steria (SSCL et NHS SBS) ne sont pas incluses dans le reporting ;
- les données relatives à la société CIMPA acquise courant 2015 par Sopra Steria sont précisées de manière spécifique ;
- les activités de Sopra Banking Software filiale du groupe Sopra Steria, sont également indiquées ;
- le reporting de Responsabilité d'Entreprise porte sur l'année calendaire du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016. Les exceptions au reporting calendaire sont précisées pour les données concernées.

Le périmètre environnemental n'inclut pas Cassiopae pour cet exercice.



Afin de vérifier la cohérence entre les reportings financier et extra-financier, certains indicateurs structurels communs aux deux domaines sont comparés et les différents niveaux de détail vérifiés.

## Processus et outils de reporting

Les trois étapes successives dans le processus de reporting sont les suivantes :

- p l'identification des données et la préparation de la collecte ;
- p la collecte, la consolidation des données et le contrôle de cohérence pour produire les indicateurs ;
- p l'utilisation des indicateurs pour publication dans le rapport Responsabilité d'Entreprise.

Les outils du reporting sont les suivants :

- p le protocole de reporting contient les informations nécessaires aux contributeurs pour la collecte des indicateurs. Il est avant tout destiné à une communication interne à Sopra Steria ;
- p les fiches de définition des indicateurs décrivent précisément les caractéristiques des indicateurs communiqués dans le cadre du rapport Responsabilité d'Entreprise ;
- p les fiches de collecte des indicateurs permettent aux contributeurs de fournir les informations qualitatives et les données quantitatives ;
- p les espaces partagés SharePoint et MyGroups, gérés par la Direction RE-DD, permettent d'archiver l'ensemble des informations collectées ;
- p le Groupe s'appuie sur différents outils pour assurer le reporting réglementaire de ce rapport : le logiciel Greenstone, les ERM et les BEE *files* pour l'environnement, le logiciel Indicia pour le social.

L'ensemble composé du protocole de reporting, des fiches indicateurs, des fiches de collecte, géré au sein d'une plate-forme collaborative, fournissent les informations nécessaires à la bonne compréhension des tâches et constituent le guide du contributeur.

D'autres éléments d'information sur le protocole de reporting sont disponibles sur demande auprès de la Direction RE-DD de Sopra Steria.

## Collecte des données

La coordination du processus de reporting de Responsabilité d'Entreprise est sous la responsabilité de la Direction RE-DD. Des référents par volet (Marché, Social, Environnement et Solidarité) sont responsables de la collecte des données. Ils adressent au réseau de contributeurs les fiches de définition et de collecte par indicateur. Ces fiches de définition et de collecte, disponibles en français et en anglais, précisent les définitions, le périmètre concerné, l'unité, les modes de calcul, les sources d'information utilisées, les contacts référents et les contrôles réalisés.

Une plate-forme collaborative dédiée au reporting a été mise en place via l'intranet du Groupe, pour la diffusion, l'échange et la prise en compte d'éventuelles modifications des données. Les documents relatifs au reporting et à sa vérification sont disponibles sur cette plate-forme.

Le reporting du volet social est géré via l'outil Indicia pour collecter et consolider les données sociales qui sont ensuite consolidées après vérification externe dans le rapport.

## Calculs spécifiques de certains indicateurs

Afin d'assurer une bonne compréhension des informations communiquées, Sopra Steria s'est attaché à préciser dans le rapport, lorsque nécessaire, les définitions, modes de calcul ou méthodes d'estimation de certains indicateurs reportés. Si des indicateurs déjà publiés dans un précédent rapport font l'objet d'un nouveau calcul, suite à des éléments complémentaires de précision et notamment dans le cadre d'estimations améliorées, les modifications sont alors précisées dans le cadre d'une nouvelle publication afin d'améliorer la base de comparaison pour l'année suivante.

## Exclusions

Sopra Steria publie dans son rapport des données qualitatives et quantitatives sur l'ensemble des thématiques requises par le décret d'application de l'article 225 de la Loi Grenelle 2. Cependant, quelques indicateurs ne sont pas abordés dans ce rapport, et ce, quand ils sont jugés non significatifs au regard de l'activité tertiaire du Groupe. Ces informations non significatives concernent les thèmes relatifs à la sécurité des consommateurs, ceux liés à l'utilisation des sols ou à la préservation de la biodiversité, aux nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique et au montant de provisions et garanties pour risques en matière d'environnement. Ces exclusions sont précisées dans la table de concordance en annexe du rapport. Sopra Steria n'est pas directement concerné par la lutte contre le gaspillage alimentaire ou les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs et n'a donc pas pris d'engagement spécifique en la matière.

## Précisions méthodologiques et limites

Le reporting établi pour 2014 constitue la base de comparaison pour évaluer les progrès. Les précisions et limites méthodologiques par indicateur sont détaillées au sein du rapport.

## Contrôles et vérification

Une fois les données collectées et contrôlées, au moyen de tests de cohérence dont la traçabilité est assurée à des fins d'audit, ces données sont consolidées par la Direction RE-DD qui en assure le contrôle final et la bonne cohérence avant de transmettre le rapport final pour vérification auprès de l'Organisme Tiers Indépendant.



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

## Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, l'un des commissaires aux comptes de la société Sopra Steria Group, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

## RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

## INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et des textes légaux et réglementaires applicables.

## RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière

sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;

- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre « Rapport Responsabilité d'Entreprise 2016 » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre octobre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ 10 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

## I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « Démarche et note méthodologique » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

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

### II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (confer. Annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante et de la Direction Développement Durable nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de Directions que nous avons sélectionnées (confer. Annexe) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 59 % des effectifs et entre 64 % et 86 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

### III - Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 59 % des effectifs et entre 64 % et 86 % des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓.

### CONCLUSION

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense et Annecy, le 12 avril 2017

L'organisme tiers indépendant

#### Mazars SAS

Bruno POUGET  
Associé

Edwige REY  
Associée RSE  
& Développement Durable

## I ANNEXE

Informations RSE considérées les plus importantes	Échantillon représentatif d'entités
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Effectif global</li> <li>■ Effectif global (ventilation par âge et par type de contrat)</li> <li>■ Effectif ETP moyen</li> <li>■ Part des salariés cadres dans l'effectif</li> <li>■ Âge moyen des collaborateurs en CDI</li> <li>■ Ancienneté moyenne des collaborateurs en CDI</li> <li>■ Embauches</li> <li>■ Turnover CDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cassiopae</li> <li>■ Sopra Steria Group et les filiales françaises</li> <li>■ Sopra Banking Software - France</li> <li>■ CIMPA - France</li> <li>■ Sopra Banking Software - Maroc</li> <li>■ Shared Services Connected Ltd</li> <li>■ Steria India Limited</li> <li>■ Steria AS Norway</li> <li>■ Sopra Steria Polska</li> <li>■ NHS SBS (UK)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux d'absentéisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sopra Steria Group et les filiales françaises</li> <li>■ Sopra Banking Software - France</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'heures et de jours de formation</li> <li>■ Nombre moyen de jours de formation par collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sopra HR Software Espagne</li> <li>■ Sopra India Privat Ltd</li> <li>■ Sopra Steria Group</li> <li>■ Sopra Banking Software - France</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux d'emploi des personnes en situation de handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sopra Steria Group et les filiales françaises</li> <li>■ Sopra Banking Software-France</li> <li>■ CIMPA - France</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consommations d'énergie (bureaux et data-centers on-site)</li> <li>■ Consommations d'énergie des data-centers (on-site et off-site)</li> <li>■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – voyages d'affaires</li> <li>■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie (bureaux et data-centers on-site)</li> <li>■ Émissions de Gaz à Effet de Serre – consommations d'énergie des data-centers (on-site et off-site)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA - France, Sopra HR Software)</li> <li>■ Inde (Sopra India Privat Ltd)</li> <li>■ Royaume-Uni (Sopra Steria UK)</li> <li>■ Pologne (Sopra Steria Polska)</li> <li>■ Espagne (Sopra Steria España SAU, Sopra HR Software, CIMPA PLM España SL)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quantités de déchets DEEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ France (Sopra Steria Group - Sopra Banking Software – CIMPA-France)</li> <li>■ Inde (Sopra Steria)</li> <li>■ Royaume-Uni (Sopra Steria UK)</li> </ul>



# 4

## COMPTES CONSOLIDÉS 2016

État du résultat net consolidé 144

État du résultat global consolidé 145

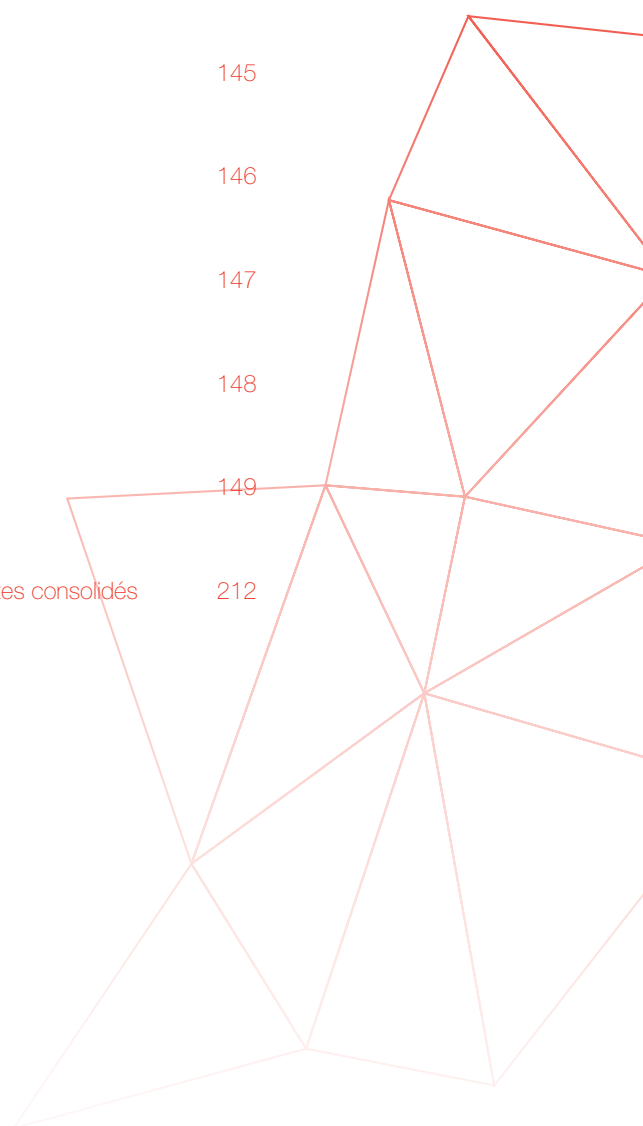
État de la situation financière consolidée 146

État des variations des capitaux propres consolidés 147

Tableau des flux de trésorerie consolidés 148

Notes aux états financiers consolidés 149

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 212



# État du résultat net consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	4.1	<b>3 741,3</b>	<b>3 584,4</b>
Charges de personnel	5	- 2 257,3	- 2 185,6
Achats et charges externes	4.2.1	- 1 118,0	- 1 087,9
Impôts et taxes		- 37,2	- 32,4
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		- 44,1	- 58,4
Autres produits et charges opérationnels courants	4.2.2	16,5	25,3
<b>Résultat opérationnel d'activité</b>		<b>301,1</b>	<b>245,5</b>
<i>en % du CA</i>		8,0 %	6,8 %
Charges liées aux stock-options et assimilées	5.4	- 12,1	- 1,2
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés		- 21,1	- 19,4
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>267,8</b>	<b>225,0</b>
<i>en % du CA</i>		7,2 %	6,3 %
Autres produits et charges opérationnels	4.2.3	- 27,6	- 72,4
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>240,2</b>	<b>152,6</b>
<i>en % du CA</i>		6,4 %	4,3 %
Coût de l'endettement financier net	11.1.1	- 6,7	- 8,1
Autres produits et charges financiers	11.1.2	- 7,6	- 14,9
Charge d'impôt	6	- 80,9	- 47,2
Résultat net des entreprises associées	9.1	10,8	7,2
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
Résultat net des activités cédées		-	-
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
<i>en % du CA</i>		4,2 %	2,5 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	13.1.5	5,4	5,2
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>150,4</b>	<b>84,4</b>
<i>en % du CA</i>		4,0 %	2,4 %
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en euros)			
Résultat de base par action	13.2	7,50	4,27
Résultat dilué par action	13.2	7,49	4,26

# État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>			
Écarts actuariels liés aux engagements de retraite	5.3.1	- 199,0	125,7
Effets d'impôts		32,1	- 33,8
Éléments relatifs aux entreprises associées		0,2	0,3
<b>Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat</b>		<b>- 166,8</b>	<b>92,2</b>
Différences de conversion	13.1.4	- 94,2	45,6
Variation des couvertures d'investissement net		24,3	- 8,6
Effets d'impôts sur couvertures d'investissement net		- 8,4	3,3
Variation des couvertures de flux de trésorerie		3,3	- 0,4
Effets d'impôts sur couvertures de flux de trésorerie		- 1,1	- 0,2
Éléments relatifs aux entreprises associées		2,0	4,8
<b>Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat</b>		<b>- 74,1</b>	<b>44,5</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts</b>		<b>- 240,8</b>	<b>136,7</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>- 85,1</b>	<b>226,3</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		- 6,0	8,2
<b>Part du Groupe</b>		<b>- 79,1</b>	<b>218,1</b>



# État de la situation financière consolidée

Actif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Écarts d'acquisition	8.1	1 557,0	1 586,9
Immobilisations incorporelles	8.2	199,6	214,0
Immobilisations corporelles	8.3	120,7	118,5
Titres de participation mis en équivalence	9.2	202,3	154,4
Autres actifs financiers non courants	7.1	22,8	77,7
Engagements de retraite et assimilés	5.3.2	4,1	7,9
Impôts différés actifs	6.3	144,8	142,7
<b>Actif non courant</b>		<b>2 251,3</b>	<b>2 302,1</b>
Clients et comptes rattachés	7.2	1 132,7	1 099,8
Autres actifs courants	7.3	231,1	191,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.2	265,4	222,7
<b>Actif courant</b>		<b>1 629,3</b>	<b>1 514,0</b>
Actifs destinés à la vente	8.4	4,4	5,1
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>3 884,9</b>	<b>3 821,3</b>

Capitaux propres et passif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital		20,5	20,4
Primes		530,5	528,3
Réserves consolidées et autre réserves		369,1	561,3
Résultat de l'exercice		150,4	84,4
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>1 070,6</b>	<b>1 194,4</b>
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>		<b>32,5</b>	<b>38,7</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	13.1	<b>1 103,1</b>	<b>1 233,1</b>
Emprunts et dettes financières - part non courante	11.3	402,6	437,8
Impôts différés passifs	6.3	15,9	15,8
Engagements de retraite et assimilés	5.3.2	468,6	317,3
Provisions non courantes	10.1	49,7	38,6
Autres dettes non courantes	7.4	86,4	86,4
<b>Passif non courant</b>		<b>1 023,3</b>	<b>895,9</b>
Emprunts et dettes financières - part courante	11.3	368,8	315,7
Provisions courantes	10.1	66,7	88,2
Fournisseurs et comptes rattachés		285,9	257,5
Autres dettes courantes	7.5	1 037,1	1 030,9
<b>Passif courant</b>		<b>1 758,5</b>	<b>1 692,2</b>
Passifs destinés à la vente	8.4	0,1	0,1
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 781,8</b>	<b>2 588,2</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>3 884,9</b>	<b>3 821,3</b>

# État des variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Autres éléments du résultat global	Total part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total
<b>AU 31/12/2014</b>	<b>20,4</b>	<b>658,6</b>	<b>- 33,6</b>	<b>460,9</b>	<b>- 49,1</b>	<b>1 057,1</b>	<b>29,7</b>	<b>1 086,8</b>
Opérations sur capital	0,1	1,0	-	-	-	1,0	1,4	2,4
Réduction de la prime d'émission	-	- 118,8	-	118,8	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	0,9	-	0,9	-	0,9
Opérations sur titres autodétenus	-	-	- 21,3	- 1,2	-	- 22,5	-	- 22,5
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 37,5	-	- 37,5	-	- 37,5
Plan d'attribution d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Put sur intérêts minoritaires	-	-	-	- 23,0	-	- 23,0	- 0,7	- 23,7
Autres mouvements	-	- 12,4	-	12,7	-	0,4	-	0,4
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0,1</b>	<b>- 130,2</b>	<b>- 21,3</b>	<b>70,7</b>	<b>-</b>	<b>- 80,8</b>	<b>0,8</b>	<b>- 80,0</b>
Résultat net de la période	-	-	-	84,4	-	84,4	5,2	89,6
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	133,7	133,7	3,0	136,7
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84,4</b>	<b>133,7</b>	<b>218,1</b>	<b>8,2</b>	<b>226,3</b>
<b>AU 31/12/2015</b>	<b>20,4</b>	<b>528,3</b>	<b>- 54,9</b>	<b>616,0</b>	<b>84,6</b>	<b>1 194,4</b>	<b>38,7</b>	<b>1 233,1</b>
Opérations sur capital	0,1	2,2	-	-	-	2,3	-	2,3
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	9,7	-	9,7	-	9,7
Opérations sur titres autodétenus	-	-	16,0	- 5,7	-	10,3	-	10,3
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 34,0	-	- 34,0	-	- 34,0
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Put sur intérêts minoritaires	-	-	-	- 30,9	-	- 30,9	- 0,2	- 31,1
Autres mouvements	-	-	-	- 3,0	0,9	- 2,1	-	- 2,1
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0,1</b>	<b>2,2</b>	<b>16,0</b>	<b>- 64,0</b>	<b>0,9</b>	<b>- 44,8</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 44,9</b>
Résultat net de la période	-	-	-	150,4	-	150,4	5,4	155,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	- 229,5	- 229,5	- 11,3	- 240,8
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>150,4</b>	<b>- 229,5</b>	<b>- 79,1</b>	<b>- 6,0</b>	<b>- 85,1</b>
<b>AU 31/12/2016</b>	<b>20,5</b>	<b>530,5</b>	<b>- 38,9</b>	<b>702,4</b>	<b>- 144,0</b>	<b>1 070,6</b>	<b>32,5</b>	<b>1 103,1</b>

# Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Résultat net consolidé (y compris intérêts ne conférant pas le contrôle)</b>		<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions		69,8	103,3
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		- 2,1	- 7,3
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	5.4	12,1	1,2
Plus et moins-values de cession		1,4	5,4
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	9.1	- 10,8	- 7,2
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>226,2</b>	<b>184,8</b>
Coût de l'endettement financier net	11.1.1	6,7	8,1
Dividendes de titres non consolidés		- 0,4	-
Charge d'impôt	6	80,9	47,2
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt (A)</b>		<b>313,5</b>	<b>240,2</b>
Impôt versé (B)		- 72,0	- 35,2
Variation du B.F.R. lié à l'activité (y compris dette liée aux avantages au personnel) (C)	12.2	- 17,0	- 81,9
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A+B+C)</b>		<b>224,5</b>	<b>123,2</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	12.3	- 46,8	- 42,5
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	0,2
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 0,1	- 0,3
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		0,7	-
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		- 103,1	- 92,3
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)		3,1	2,2
Encaissements / (Décaissements) liés aux prêts et avances consentis		0,8	3,4
Intérêts financiers nets reçus		0,8	0,1
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)</b>		<b>- 144,5</b>	<b>- 129,1</b>
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		2,3	2,4
Rachats et reventes d'actions propres	12.3	10,3	- 22,5
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	12.3		
■ Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 34,0	- 37,5
■ Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		- 0,4	-
Encaissements / (Décaissements) liés aux emprunts		32,6	94,2
Intérêts financiers nets versés		- 8,1	- 6,6
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	12.3	- 21,0	- 23,3
Autres flux liés aux opérations de financement		- 2,9	2,7
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)</b>		<b>- 21,3</b>	<b>9,3</b>
Incidence des variations des cours des devises (G)		- 14,5	15,4
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE (D+E+F+G)</b>		<b>44,2</b>	<b>18,7</b>
Trésorerie d'ouverture		217,5	198,8
Trésorerie de clôture	11.2	261,7	217,5

# Notes aux états financiers consolidés

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>150</b>	<b>NOTE 9</b>	<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>184</b>
1.1.	Base de préparation .....	150	9.1.	Résultat net des entreprises associées .....	184
1.2.	Application de nouvelles normes et interprétations .....	150	9.2.	Valeur au bilan des entreprises associées .....	185
1.3.	Estimations et jugements comptables déterminants .....	150	<b>NOTE 10</b>	<b>PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>187</b>
1.4.	Format et conversion des états financiers .....	151	10.1.	Provisions courantes et non courantes .....	187
<b>NOTE 2</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>152</b>	10.2.	Passifs éventuels .....	188
2.1.	Principales acquisitions .....	153	<b>NOTE 11</b>	<b>FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>188</b>
2.2.	Autres mouvements de périmètre .....	154	11.1.	Charges et produits financiers .....	188
<b>NOTE 3</b>	<b>INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>155</b>	11.2.	Trésorerie et équivalents de trésorerie .....	189
3.1.	Résultats sectoriels .....	155	11.3.	Emprunts et dettes financières - Endettement net .....	190
3.2.	Ventilation par pays du chiffre d'affaires .....	156	11.4.	Instruments financiers inscrits au bilan .....	192
3.3.	Ventilation par pays des actifs non courants .....	156	11.5.	Gestion des risques financiers .....	193
<b>NOTE 4</b>	<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>157</b>	<b>NOTE 12</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>201</b>
4.1.	Chiffre d'affaires .....	157	12.1.	Variation de l'endettement financier net .....	201
4.2.	Autres produits et charges du Résultat opérationnel .....	158	12.2.	Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie .....	203
<b>NOTE 5</b>	<b>AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>159</b>	12.3.	Autres flux de trésorerie .....	203
5.1.	Charges de personnel .....	159	<b>NOTE 13</b>	<b>CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>204</b>
5.2.	Effectifs .....	159	13.1.	Capitaux propres .....	204
5.3.	Engagements de retraite et assimilés .....	160	13.2.	Résultats par action .....	205
5.4.	Charges liées aux stock-options et assimilées .....	166	<b>NOTE 14</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	<b>207</b>
5.5.	Rémunération des principaux dirigeants (parties liées) .....	170	14.1.	Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées .....	207
<b>NOTE 6</b>	<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>170</b>	14.2.	Filiales et participations .....	207
6.1.	Charge d'impôt .....	170	<b>NOTE 15</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>208</b>
6.2.	Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif .....	171	15.1.	Obligations contractuelles données .....	208
6.3.	Impôts différés actifs et passifs .....	171	15.2.	Engagements donnés liés à l'activité courante .....	208
<b>NOTE 7</b>	<b>ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>173</b>	15.3.	Engagements reçus .....	208
7.1.	Autres actifs financiers non courants .....	173	<b>NOTE 16</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>208</b>
7.2.	Clients et comptes rattachés .....	175	<b>NOTE 17</b>	<b>LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE</b>	<b>209</b>
7.3.	Autres actifs courants .....	176			
7.4.	Autres dettes non courantes .....	176			
7.5.	Autres dettes courantes .....	177			
<b>NOTE 8</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES</b>	<b>178</b>			
8.1.	Écarts d'acquisition .....	178			
8.2.	Autres immobilisations incorporelles .....	180			
8.3.	Immobilisations corporelles .....	182			
8.4.	Actifs non courants destinés à être cédés .....	183			

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 12 avril 2017.

## NOTE 1

## PRINCIPES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables appliquées pour la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Elles ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

## 1.1. Base de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 ont été préparés conformément aux normes IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm).

## 1.2. Application de nouvelles normes et interprétations

### 1.2.1. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire

Les nouvelles normes, amendements de normes existantes et interprétations qui sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes, à savoir principalement :

- amendement IAS 1 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- amendement IAS 16 et IAS 38 « Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables » ;
- amendement IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel » ;
- amendement IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des coentreprises » ;
- améliorations des IFRS (cycle 2010-2012) dont notamment IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits, de marché, de performance, des services », IFRS 3 « Comptabilisation d'un ajustement éventuel du prix » et IFRS 8 « Regroupement de secteurs » ;
- améliorations des IFRS (cycle 2012-2014) dont notamment IFRS 5 « Changement de modalités de cession d'un actif ou groupe d'actifs » et IAS 19 « Taux d'actualisation des hypothèses actuarielles ».

### 1.2.2. Normes et interprétations publiées par l'IASB mais non appliquées par anticipation

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les textes publiés par l'IASB, adoptés par l'Union européenne mais dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il s'agit principalement d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » et d'IFRS 9 « Instruments financiers ».

Le Groupe n'appliquera pas non plus de manière anticipée les amendements à IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » et la norme IFRS 16 « Contrats de

location », textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2016.

Concernant IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients », le Groupe a lancé au cours de l'exercice un projet de transition en vue d'appliquer les nouvelles règles au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Il comprend une phase de diagnostic appliquée à une sélection de contrats, principalement des contrats au forfait, des contrats de licences et d'implémentation et des contrats d'outsourcing, et une phase de mise en œuvre. Au 31 décembre 2016, la phase de diagnostic se poursuit conformément au planning prévu et la détermination des impacts potentiels est en cours. Le Groupe dialogue également au sein du Syntec Numérique avec les acteurs français du secteur sur les problématiques d'interprétation et d'application posées par cette nouvelle norme.

IFRS 9 « Instruments financiers » est d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le Groupe a lancé en fin d'année 2016 un projet de diagnostic et d'application des nouvelles règles qui concernent principalement ses positions de couverture des risques de change et de taux d'intérêt.

Enfin, IFRS 16 « Contrats de location » est applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2019. De manière très synthétique, elle aura pour effet, chez le preneur, la comptabilisation à l'actif du bilan d'un droit d'utilisation et au passif d'une dette de location. Le Groupe a réalisé une étude d'impact sur la base des engagements de loyers des contrats de location simple publiés au sein des notes aux états financiers des comptes clos au 31 décembre 2015 et prévoit de lancer un diagnostic puis une phase de mise en œuvre de la nouvelle norme au cours de l'année 2017.

## 1.3. Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers implique de procéder à des estimations et de retenir des hypothèses concernant l'évaluation de certains actifs et passifs inscrits au bilan consolidé, ainsi que certains éléments du compte de résultat. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application de ses méthodes comptables.

Ces estimations et jugements, continuellement mis à jour, sont fondés d'une part sur les informations historiques et d'autre part sur l'anticipation d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances. Compte tenu de la part d'incertitude relative à la réalisation des hypothèses concernant le futur, les estimations comptables qui en découlent peuvent différer des résultats effectifs se révélant ultérieurement.

Les hypothèses et estimations susceptibles d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de la période suivante concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles et notamment des écarts d'acquisition (cf. note 8) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (cf. note 5.3) ;

- la reconnaissance du revenu (cf. note 4.1) ;
- la valorisation d'actifs d'impôts différés (cf. note 6.3) ;
- les dettes sur détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (cf. note 7.4) ;
- les provisions pour risques (cf. note 10.1).

## 1.4. Format et conversion des états financiers

### 1.4.1. Format des états financiers

Sopra Steria Group s'appuie pour la présentation de ses états financiers consolidés sur la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n° 2013-03 en date du 7 novembre 2013 relative aux formats du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie et du tableau de variation des capitaux propres.

Le format du compte de résultat a été adapté pour améliorer la présentation de la performance de l'entreprise : un agrégat intitulé *Résultat opérationnel d'activité* a été introduit avant le *Résultat opérationnel courant*. Il s'agit d'un indicateur utilisé en interne par la Direction pour évaluer la performance de l'entreprise. Cet indicateur correspond au *Résultat opérationnel courant* retraité :

- de la charge relative au coût des services rendus par les bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites ;
- des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel est ensuite obtenu en additionnant au *Résultat opérationnel courant* les *Autres produits et charges opérationnels*. Ceux-ci correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

Enfin, dans l'analyse de la variation de son endettement financier net, le Groupe distingue l'*EBITDA*. Cet agrégat correspond au *Résultat opérationnel d'activité* hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans ce dernier indicateur.

### 1.4.2. Conversion des états financiers

#### a. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation des états financiers

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (« monnaie fonctionnelle »).

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et de présentation de la société mère Sopra Steria Group.

#### b. Conversion des comptes des filiales étrangères

Les comptes de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros selon les modalités suivantes :

- les éléments d'actifs et de passifs sont convertis au taux de change de clôture ;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie sont convertis au taux de change moyen de l'exercice ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres sous la rubrique *Autres éléments du résultat global* et sont stockées en capitaux propres dans les réserves de conversion (cf. note 13.1.4).

Les écarts de change découlant de la conversion d'investissements nets dans des activités à l'étranger sont enregistrés en tant que composante distincte des capitaux propres en application de la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les écarts de change relatifs aux prêts intra-groupes ont été considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les filiales étrangères concernées.

Lorsqu'une activité étrangère est cédée, ces différences de conversion sont comptabilisées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme des actifs et des passifs de l'activité à l'étranger et convertis au cours de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant ses activités dans une économie hyper-inflationniste.

Les taux utilisés pour la conversion des monnaies étrangères sont les suivants :

1 €/Devise	Taux moyens de la période		Taux de fin de période	
	Exercice 2016	Exercice 2015	31/12/2016	31/12/2015
Couronne danoise	7,4452	7,4587	7,4344	7,4626
Couronne norvégienne	9,2906	8,9496	9,0863	9,6030
Couronne suédoise	9,4689	9,3535	9,5525	9,1895
Dirham marocain	10,8512	10,8204	10,6751	10,7719
Dinar tunisien	2,3751	2,1772	2,4263	2,2126
Dollar américain	1,1069	1,1095	1,0541	1,0887
Dollar canadien	1,4659	1,4186	1,4188	1,5116
Dollar de Singapour	1,5275	1,5255	1,5234	1,5417
Franc suisse	1,0902	1,0679	1,0739	1,0835
Livre sterling	0,8195	0,7258	0,8562	0,7340
Réal brésilien	3,8561	non applicable	3,4305	non applicable
Roupie (Inde)	74,3717	71,1956	71,5935	72,0215
Yuan	7,3522	6,9733	7,3202	7,0608
Zloty polonais	4,3632	4,1841	4,4103	4,2639

#### c. Conversion des transactions en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change du jour de l'opération. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et ceux découlant de la conversion au taux de change

de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat, en *Autres produits et charges opérationnels courants* pour les transactions faisant l'objet d'une couverture de change et en *Autres produits et charges financiers* pour les autres.

## NOTE 2

## PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Méthodes de consolidation

La société Sopra Steria Group est l'entreprise consolidante.

Les comptes des entreprises placées sous le contrôle exclusif de Sopra Steria Group sont consolidés par intégration globale. Un investisseur contrôle une entité émettrice lorsqu'il est exposé ou qu'il a des droits à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Par conséquent, l'investisseur contrôle une entité émettrice si et seulement si tous les éléments ci-dessous sont réunis :

- il détient le pouvoir sur l'entité émettrice ;
- il est exposé ou a des droits à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice ;

- il a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité émettrice de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Les participations dans les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée exister, sauf à démontrer clairement que ce n'est pas le cas, lorsque la société-mère détient, directement ou indirectement, 20 % ou davantage des droits de vote dans l'entreprise détenue. Les transactions intra-groupe, les soldes et les profits latents sur les opérations entre sociétés du Groupe sont éliminés.

Les comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31 décembre. Ils sont le cas échéant retraités afin d'assurer l'homogénéité des règles de comptabilisation et d'évaluation appliquées par le Groupe.

Le périmètre de consolidation est présenté en note 17.



## 2.1. Principales acquisitions

■ **CIMPA** – Les entités du groupe CIMPA sont entrées dans le périmètre de Sopra Steria Group le 1<sup>er</sup> octobre 2015.

Aucune modification de la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés n'a été constatée depuis le 31 décembre 2015.

■ **Cassiopae** – Sopra Steria a annoncé le 24 février 2016 un projet de rapprochement avec Cassiopae, société leader dans l'édition de solutions de gestion des financements spécialisés et

de l'immobilier. Sopra Steria a acquis, via sa filiale Sopra Banking Software, 75 % du capital de KSEOP, société holding du groupe Cassiopae.

Les activités de Cassiopae sont consolidées dans les comptes de Sopra Steria à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016.

L'identification des actifs acquis et des passifs assumés a permis de valoriser les logiciels métiers acquis pour 9,7 M€, la marque pour 3,6 M€ et des relations clients pour 16,0 M€. Leur délai d'affectation définitive court jusqu'au 31 mars 2017.

Le goodwill provisoire lié à cette acquisition a été déterminé en fonction des éléments suivants :

(en millions d'euros)

	Cassiopae*
<b>Total des actifs acquis</b>	<b>63,8</b>
<b>Total des passifs repris</b>	<b>69,6</b>
<b>TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)</b>	<b>- 5,8</b>
Intérêts minoritaires	- 1,4
<b>PRIX D'ACQUISITION</b>	<b>51,3</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>55,6</b>

\* Hors acquisition de Cassiopae MEA.

Les frais reconnus en compte de résultat au titre de cette acquisition s'élèvent à 0,9 M€ et sont comptabilisés en *Autres produits et charges opérationnels*.

Par ailleurs, dans le cadre d'un pacte d'actionnaires conclu avec les autres actionnaires de KSEOP, société holding du groupe Cassiopae, le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès de chacun d'entre eux leurs titres sous la forme d'une promesse d'achat consentie pour une durée de huit années à compter de la date d'acquisition. Le 26 janvier 2017, cette option de vente a été exercée et Sopra Banking Software est devenue actionnaire à 100 % de KSEOP. Le passif comptabilisé au titre de cette promesse d'achat consentie a été valorisé au prix d'acquisition des 25 % du capital de KSEOP, soit 26,5 M€.

Par ailleurs, en date du 30 novembre 2016, KSEOP, société holding du groupe Cassiopae a pris le contrôle de Cassiopae MEA (Tunisie) auparavant mise en équivalence dans son périmètre, pour un prix de 2,0 M€ ce qui a engendré la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 1,4 M€.

Intégré au portefeuille d'activités de Sopra Banking Software, Cassiopae fait partie du secteur opérationnel et de l'unité génératrice de trésorerie Sopra Banking Software.

■ **Autres acquisitions** – Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a procédé aux autres acquisitions suivantes :

- LASCE Associates - Le 1<sup>er</sup> juillet 2016, le Groupe a acquis, en France, LASCE Associates, société de conseil spécialisée dans l'excellence des opérations industrielles et logistiques et l'a intégrée globalement à partir de cette date.
- Active 3D – Le Groupe a acquis au cours du mois de juillet, pour son pôle Autres Solutions – Immobilier, en France, la totalité du capital de la start-up Active 3D.
- Solid – Au 30 septembre 2016, le Groupe a pris le contrôle de la société norvégienne Solid spécialisée en intégration SAP en Norvège. Elle est intégrée globalement.

Les autres acquisitions ont donné lieu à la comptabilisation d'actifs repris et de passifs assumés à hauteur de 3,6 M€, dont 3,0 M€ au titre de la reconnaissance d'un logiciel métier.

Les écarts d'acquisition en découlant s'élèvent à 8,8 M€.

**Regroupements d'entreprises**

Le Groupe applique la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » à l'achat d'actifs et la reprise de passifs constituant une entreprise. L'acquisition d'actifs ou de groupes d'actifs ne constituant pas une entreprise est comptabilisée selon les normes applicables à ces actifs.

Le Groupe comptabilise tout regroupement d'entreprise selon la méthode de l'acquisition qui consiste :

- à évaluer et à comptabiliser à la juste valeur à la date d'acquisition les actifs identifiables acquis, les passifs assumés. Le Groupe identifie et affecte ces éléments sur la base des dispositions contractuelles, des conditions économiques et de ses politiques comptables et de gestion ;
- à évaluer toute participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise soit à sa juste valeur, soit sur la base de sa quote-part dans la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés ;
- à évaluer et à comptabiliser à la date d'acquisition la différence dénommée « écart d'acquisition » ou « goodwill » entre :
  - d'une part, le prix d'acquisition de l'entreprise acquise auquel est ajouté le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans l'acquise,

- d'autre part, le solde net des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Le choix du mode de valorisation des intérêts ne conférant pas le contrôle est réalisé acquisition par acquisition et a pour conséquence soit la comptabilisation d'un « goodwill complet » en cas d'utilisation de la juste valeur, soit d'un « goodwill partiel » en cas d'utilisation d'une quote-part dans la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

La date de l'acquisition est la date à laquelle le Groupe obtient effectivement le contrôle de l'entreprise acquise.

Le prix d'acquisition de l'entreprise acquise correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, en excluant tout élément qui rémunère une transaction distincte de la prise de contrôle.

Dans le cas où la comptabilisation initiale ne peut être déterminée que provisoirement avant la fin de la période au cours de laquelle le regroupement est effectué, l'acquéreur comptabilise le regroupement en utilisant des valeurs provisoires. L'acquéreur doit ensuite comptabiliser les ajustements de ces valeurs provisoires liés à l'achèvement de la comptabilisation initiale, dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

## 2.2. Autres mouvements de périmètre

- **Axway Software** – Sopra Steria Group a acquis le 31 mai 2016 la participation détenue par GENINFO (groupe Société Générale) dans Axway Software, soit 1 793 625 titres (8,62 % du capital). Cette transaction, qui s'inscrit dans la politique de désengagement de ses participations industrielles de la Société Générale, a été réalisée sous la forme d'une cession de bloc de gré à gré au prix de 21,50 € par action pour un montant total de 38,6 M€.
- La participation de Sopra Steria Group au capital d'Axway Software est portée à 32,89 % du capital (35,42 % des droits de vote) au 31 décembre 2016.
- À l'issue de cette opération, Sopra Steria Group conserve une influence notable dans Axway Software. Cette opération se

traduit par la reconnaissance d'un goodwill additionnel de 9,2 M€ déterminé de la façon suivante :

(en millions d'euros)

Prix d'acquisition versé	38,6
Total actifs nets acquis et passif nets repris	29,4
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>9,2</b>

Cet écart d'acquisition est pris en compte dans la valeur d'équivalence.

- Au cours du second semestre 2016, le Groupe a procédé à une simplification de son organisation juridique, principalement au Royaume-Uni en procédant à la liquidation de sociétés sans activité.

## NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

## 3.1. Résultats sectoriels

## a. France

(en millions d'euros)	Exercice 2016		Exercice 2015	
Chiffre d'affaires	1 528,1		1 364,3	
Résultat opérationnel d'activité	123,3	8,1 %	102,0	7,5 %
Résultat opérationnel courant	114,4	7,5 %	100,8	7,4 %
Résultat opérationnel	102,7	6,7 %	52,4	3,8 %

## b. Royaume-Uni

(en millions d'euros)	Exercice 2016		Exercice 2015	
Chiffre d'affaires	927,9		1 042,0	
Résultat opérationnel d'activité	74,7	8,0 %	76,2	7,3 %
Résultat opérationnel courant	63,1	6,8 %	63,3	6,1 %
Résultat opérationnel	59,4	6,4 %	57,1	5,5 %

## c. Autre Europe

(en millions d'euros)	Exercice 2016		Exercice 2015	
Chiffre d'affaires	728,1		697,4	
Résultat opérationnel d'activité	41,8	5,7 %	18,5	2,7 %
Résultat opérationnel courant	39,1	5,4 %	17,4	2,5 %
Résultat opérationnel	31,1	4,3 %	5,3	0,8 %

## d. Sopra Banking Software

(en millions d'euros)	Exercice 2016		Exercice 2015	
Chiffre d'affaires	350,9		282,4	
Résultat opérationnel d'activité	31,9	9,1 %	25,7	9,1 %
Résultat opérationnel courant	22,9	6,5 %	20,3	7,2 %
Résultat opérationnel	19,9	5,7 %	20,1	7,1 %

## e. Autres Solutions

(en millions d'euros)	Exercice 2016		Exercice 2015	
Chiffre d'affaires	206,4		198,3	
Résultat opérationnel d'activité	29,4	14,2 %	23,1	11,6 %
Résultat opérationnel courant	28,3	13,7 %	23,1	11,6 %
Résultat opérationnel	26,7	12,9 %	17,7	8,9 %

## f. Non affecté

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015
Chiffre d'affaires	-	-
Résultat opérationnel d'activité	-	-
Résultat opérationnel courant	-	-
Résultat opérationnel	0,3	-

## g. Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2016	Exercice 2015
Chiffre d'affaires	3 741,3	3 584,4
Résultat opérationnel d'activité	301,1 8,0 %	245,5 6,8 %
Résultat opérationnel courant	267,8 7,2 %	225,0 6,3 %
Résultat opérationnel	240,2 6,4 %	152,6 4,3 %

En application d'IFRS 8, l'information sectorielle est basée sur les données internes de gestion utilisées par le Directeur général, principal décideur opérationnel du Groupe.

Le Groupe est géré sur une base reflétant à la fois ses métiers et la répartition géographique de ses activités.

Les secteurs présentés correspondent à cinq pôles :

- le pôle France regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de gestion d'infrastructure informatique et de cyber sécurité ;
- le pôle Royaume-Uni regroupant sur cette zone les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de gestion d'infrastructure informatique, de cyber sécurité et de *Business Process Services* ;

- le pôle Autre Europe regroupant les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes, de gestion d'infrastructure informatique et de cyber sécurité dans les pays européens autres que la France et le Royaume-Uni (Allemagne, Norvège, Suède, Danemark, Espagne, Italie, Belgique, Luxembourg, Suisse) ;

- le pôle Sopra Banking Software qui regroupe les activités de solutions *Core Banking* ;

- le pôle Autres Solutions qui regroupe les activités de solutions Ressources Humaines et Immobilière.

## 3.2. Ventilation par pays du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres pays d'Europe	Autres pays	Total
Exercice 2015	1 616,4	1 083,6	804,2	80,2	3 584,4
<b>Exercice 2016</b>	<b>1 839,1</b>	<b>968,9</b>	<b>855,9</b>	<b>77,4</b>	<b>3 741,3</b>

## 3.3. Ventilation par pays des actifs non courants

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres pays d'Europe	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	668,4	608,3	277,8	2,5	1 557,0
Immobilisations incorporelles	90,5	93,8	14,9	0,3	199,5
Immobilisations corporelles	74,2	15,3	21,1	10,1	120,7

## NOTE 4

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## 4.1. Chiffre d'affaires

## I RÉPARTITION PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

(en millions d'euros)

	Exercice 2016		Exercice 2015	
France	1 528,1	40,8 %	1 364,3	38,1 %
Royaume-Uni	927,9	24,8 %	1 042,0	29,1 %
Autre Europe	728,1	19,5 %	697,4	19,5 %
Sopra Banking Software	350,9	9,4 %	282,4	7,9 %
Autres Solutions	206,4	5,5 %	198,3	5,5 %
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 741,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 584,4</b>	<b>100,0 %</b>

## Reconnaissance du revenu

## a. Prestations de Conseil, d'Intégration de systèmes, de Maintenance applicative et d'infrastructure, d'Outsourcing

**Prestations de réalisation, de Conseil et d'assistance en régie**

Elles sont comptabilisées quand le service est rendu, c'est-à-dire en règle générale au moment de la facturation.

La production fait l'objet d'un examen à chaque arrêté de comptes :

- les services rendus non encore ou partiellement facturés sont évalués en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés ou des unités d'œuvre facturables. Ils sont enregistrés en chiffre d'affaires et figurent au bilan à la rubrique *Factures à établir* du poste *Clients et comptes rattachés* ;
- les prestations facturées mais non encore totalement exécutées sont déduites du chiffre d'affaires facturé et sont portées au passif du bilan à la rubrique *Produits constatés d'avance* du poste *Autres dettes courantes*.

**Prestations faisant l'objet d'un contrat au forfait**

Ces contrats sont caractérisés par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai. Les prestations correspondant à ce type de contrat sont enregistrées selon la méthode à l'avancement, suivant les modalités ci-après :

- le chiffre d'affaires et le résultat dégagés sur le contrat sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée de l'avancement du contrat déterminée suivant les procédures Qualité en vigueur dans le Groupe. En général, seuls 90 % du montant prévu au contrat sont retenus pour la valorisation pendant la phase de réalisation du projet, les 10 % restants n'étant disponibles qu'à partir de la livraison à l'issue de la recette en condition opérationnelle ;
- le montant comptabilisé à chaque arrêté de comptes est obtenu par différence entre le budget disponible (90 % du contrat) et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer. Il est porté à la rubrique *Factures à établir* du poste *Clients et comptes rattachés*. Les acomptes perçus sont portés en déduction du poste *Clients*. Celui-ci figure donc au bilan pour son montant net.

Par ailleurs, des coûts engagés dans la phase de démarrage d'un contrat peuvent être reconnus au bilan comme travaux en cours quand ils sont liés à des activités futures du contrat et à condition qu'il soit probable qu'ils généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique *Clients et comptes rattachés*.

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, la perte à terminaison est systématiquement provisionnée dans le poste *Provisions pour risques et charges*.

## b. Prestations liées aux activités Progiciels et Solutions

Les prestations fournies dans le cadre des activités Progiciels et Solutions (Banque, Immobilier, Ressources Humaines) comprennent :

- le droit d'utilisation (licence) des progiciels et solutions ;
- la maintenance ;
- les services associés : installation, paramétrage, adaptation, formation, etc.

**En règle générale, des contrats distincts de licence et maintenance d'une part, et de services associés d'autre part, sont conclus avec les clients**

Dans ce cas, les différents éléments constitutifs de ces contrats sont comptabilisés de la manière suivante :

- la licence est comptabilisée lors de la livraison, celle-ci devant être considérée comme accomplie lorsque toutes les obligations contractuelles ont été remplies, c'est-à-dire lorsque les prestations restant éventuellement à exécuter ne sont pas significatives et ne sont pas susceptibles de remettre en cause l'acceptation par le client des produits livrés ou des services rendus ;
- la maintenance, généralement facturée d'avance, est comptabilisée *prorata temporis* ;
- les services sont le plus fréquemment effectués en mode régie et sont enregistrés à l'issue de leur réalisation, c'est-à-dire en général au moment de la facturation. Ils peuvent parfois faire l'objet d'un contrat au forfait alors comptabilisé suivant la méthode à l'avancement décrite au paragraphe a.

**Parfois, des contrats composés d'éléments multiples (licence, maintenance, prestations associées...) peuvent être négociés pour un prix global**

Dans ce cas, le montant du chiffre d'affaires attribuable à la licence est obtenu par différence entre le montant total du contrat et la juste valeur des autres éléments qui le composent : maintenance, prestations associées. Cette valorisation des autres éléments est effectuée par référence aux prix facturés aux clients, lorsque l'élément est vendu séparément (grille tarifaire) ou sur la base d'un prix de vente déterminé par la Direction, sur la base des meilleures estimations. Le montant de la licence, montant résiduel, est comptabilisé à la livraison.

**Dans certains cas, assez rares, les services associés peuvent être considérés comme essentiels au fonctionnement du progiciel**

Cette situation peut survenir lorsque les projets présentent un degré de complexité significative et sont susceptibles de comporter des risques particuliers quant à leur achèvement. Le projet est alors considéré dans son ensemble et fait l'objet d'un suivi particulier par la Direction industrielle. Il donne lieu à comptabilisation suivant la méthode à l'avancement décrite au paragraphe a.

## 4.2. Autres produits et charges du Résultat opérationnel

Outre les charges de personnel distinguées en note 5, le Résultat opérationnel comprend principalement les postes suivants.

### 4.2.1. Achats et charges externes inclus dans le Résultat opérationnel d'activité

(en millions d'euros)

	Exercice 2016		Exercice 2015	
Achats de sous-traitance sur projets	- 556,8	49,8 %	- 509,1	46,8 %
Achats non stockés de matériel et fournitures	- 22,0	2,0 %	- 21,6	2,0 %
Achats de marchandises et variation de stock	- 70,4	6,3 %	- 57,0	5,2 %
Locations et charges locatives	- 103,0	9,2 %	- 116,6	10,7 %
Entretien et réparations	- 68,8	6,2 %	- 90,1	8,3 %
Sous-traitance générale	- 19,0	1,7 %	- 14,3	1,3 %
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	- 61,1	5,5 %	- 53,0	4,9 %
Publicité et relations publiques	- 15,7	1,4 %	- 12,9	1,2 %
Déplacements et missions	- 104,1	9,3 %	- 97,0	8,9 %
Télécommunications	- 35,0	3,1 %	- 46,1	4,2 %
Autres charges	- 62,0	5,5 %	- 70,2	6,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>- 1 118,0</b>	<b>100 %</b>	<b>- 1 087,9</b>	<b>100 %</b>

### 4.2.2. Autres produits et charges opérationnels courants inclus dans le Résultat opérationnel d'activité

Les autres produits et charges opérationnels courants, d'un montant de 16,5 M€, comprennent principalement un profit net

de change pour 6,6 M€, des reprises de provisions utilisées pour 3,8 M€, et des produits de loyers de sous-location des locaux pour 4,7 M€.

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

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Frais liés aux regroupement d'entreprises (honoraires, commissions...)	- 1,3	- 2,0
Coûts nets de restructuration et de réorganisation	- 22,9	- 67,2
■ dont intégration et réorganisation des activités	- 5,2	- 14,4
■ dont coût des départs	- 17,7	- 52,8
Autres charges opérationnelles	- 4,3	- 8,9
<b>Total des autres charges opérationnelles</b>	<b>- 28,4</b>	<b>- 78,1</b>
Autres produits opérationnels	0,8	5,7
<b>Total des autres produits opérationnels</b>	<b>0,8</b>	<b>5,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>- 27,6</b>	<b>- 72,4</b>

En 2016, les coûts nets de restructuration et de réorganisation sont en forte diminution par rapport à 2015. Ils se composent de coûts d'adaptation des ressources notamment sur les activités en France de gestion d'infrastructures informatiques pour 3,9 M€, au Royaume-Uni pour 3,2 M€, et sur le secteur Autre Europe notamment en Allemagne pour 3,8 M€ et en Espagne pour 2,9 M€. Les coûts relatifs à la réorganisation des activités sont eux aussi en forte diminution et ne représentent plus que 5,2 M€ principalement liés à la réorganisation des plate-formes informatiques en France et pour le secteur Autres Solutions. Enfin, les autres charges opérationnelles sont principalement

constituées de dépréciations exceptionnelles d'actifs applicatifs devenus obsolètes dans l'organisation des activités actuelles.

En 2015, une charge de 1,5 M€ relative au rapprochement de Sopra et Steria avait été constatée, le solde étant relatif à l'acquisition de CIMPA. Les coûts nets de restructuration et de réorganisation comprenaient 46,3 M€ liés à l'intégration de Sopra et de Steria. Le solde se composait de coûts ponctuels d'adaptation des ressources principalement sur les secteurs opérationnels Autre Europe (notamment Allemagne, Scandinavie et Espagne) et Royaume-Uni.

## NOTE 5

## AVANTAGES AU PERSONNEL

## 5.1. Charges de personnel

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Salaires et traitements	- 1 695,5	- 1 640,4
Charges sociales	- 537,8	- 523,6
Charge nette liée aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés	- 24,0	- 21,5
<b>TOTAL</b>	<b>- 2 257,3</b>	<b>- 2 185,6</b>

Le Groupe comptabilise en *Charges de personnel* le montant des avantages à court terme, ainsi que les cotisations à payer au titre des régimes de retraite. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Les principes applicables aux charges relatives aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés sont décrits aux notes 5.3.2 pour les autres avantages à long terme et 5.3.1 pour les avantages postérieurs à l'emploi.

## 5.2. Effectifs

Effectifs fin de période	Exercice 2016	Exercice 2015
France	18 227	17 606
International	21 586	20 844
<b>TOTAL</b>	<b>39 813</b>	<b>38 450</b>

Effectifs moyens	Exercice 2016	Exercice 2015
France	17 894	17 589
International	21 009	20 534
<b>TOTAL</b>	<b>38 903</b>	<b>38 123</b>



### 5.3. Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Avantages postérieurs à l'emploi à l'actif	- 4,1	- 7,9
Avantages postérieurs à l'emploi au passif	450,5	290,5
<b>Avantages postérieurs à l'emploi nets</b>	<b>446,3</b>	<b>282,6</b>
Autres avantages à long terme	18,1	26,8
<b>TOTAL</b>	<b>464,5</b>	<b>309,4</b>

#### 5.3.1. Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent principalement les engagements du Groupe vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière en France (23,5 % des obligations totales du Groupe), des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (66,1 % des obligations totales du Groupe), en Allemagne (9,6 %), et dans d'autres pays d'Europe (Belgique, Norvège : 0,8 %). Au 31 décembre 2016, ils représentent un montant de 446,3 M€, contre 282,6 M€ au 31 décembre 2015.

**Au Royaume-Uni**, le Groupe dispose de cinq plans de régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies issus de Steria. Pour chacun d'entre eux, les obligations à financer sont couvertes par des actifs. Trois d'entre eux sont fermés à tout nouveau salarié et l'acquisition de droits futurs est gelée. Dans chacun de ces plans, les prestations à verser sont basées en grande partie sur le salaire final du participant au plan mais aussi, dans d'autres cas, sur une moyenne des salaires du participant et d'éventuels avantages accessoires. Chaque plan est constitué sous la forme de trusts et est encadré par le régulateur défini dans la législation britannique sur les retraites. Les Administrateurs des plans sont des « *corporate trustees* » dont les Directeurs incluent des représentants des participants aux plans et des membres indépendants. Des conseils externes sont employés par les Administrateurs pour la gestion quotidienne des plans ainsi qu'en matière juridique et d'actuariat. La loi britannique requiert une évaluation triennale des plans qui sert de base à la détermination des contributions à verser par l'employeur aux fonds.

Les risques relatifs à ces plans sont :

- p la gestion d'actifs ;
- p d'inflation sur laquelle les droits à pension sont indexés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments financiers indexés sur l'inflation ;
- p des taux d'intérêt dans la mesure où les flux futurs de trésorerie à décaisser sont actualisés ;
- p d'évolution des hypothèses démographiques telles que les tables de mortalité.

Ces plans distinguent des participants actifs qui acquièrent encore des droits, des participants encore en activité mais dont les droits sont gelés et des participants retraités. Ces trois catégories de participants représentent respectivement 3,7 %, 61,3 % et 35,0 % du total des bénéficiaires.

Les projections de versement des prestations par les fonds dont le montant s'élève à 1 758,4 M€ au 31 décembre 2016, pour le total des dix prochaines années seraient les suivantes en M€ :

- p à moins de deux ans : 91,7 M€ ;

- p de deux ans à cinq ans : 147,8 M€ ;

- p de cinq ans à dix ans : 276,4 M€.

Les actifs de couverture des obligations de versement s'élèvent à 1 463,2 M€ au 31 décembre 2016.

Ces plans comprennent le versement de contributions afin de combler les déficits des fonds (contributions minorées de frais et de prélèvements obligatoires) et de financer le coût des services rendus au cours de l'exercice. En 2016, sur 12 mois, cette contribution versée représente 24,3 M€, dont 19,3 M€ au titre du financement du déficit. Le montant des contributions à verser au titre de 2017 est en cours de détermination dans le cadre des négociations triennales.

**En France**, le régime à prestations définies concerne le versement d'indemnités de départ en retraite. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite, dispositions modifiées en 2004 à la suite de la Loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites.

Ce passif évolue notamment en fonction d'hypothèses démographiques telles que les taux de mortalité (statistiques publiques), et du taux d'actualisation, taux publié par l'agence Bloomberg pour la zone euro.

Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

**En Allemagne**, quatre plans existent, dont deux importants (37,0 M€), et font l'objet d'une provision car ils ne sont pas financés. Le plan principal a pour objet le versement d'une pension minimale atteignant 14,1 % du salaire versé jusqu'au plafond de la sécurité sociale et 35,2 % au-delà. Ce plan ne concerne que les salariés entrés en service avant le 1<sup>er</sup> janvier 1986 et les droits à pension sont gelés depuis le 30 septembre 1996. Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

Des plans existent également en Pologne, en Norvège et en Belgique. Dans ces deux derniers pays, ils sont financés et ont pour objet le versement d'une rente au bénéficiaire au moment de la retraite. Le plan polonais consiste en des indemnités de départ de retraite à verser. Ces plans sont regroupés en « Autres ».

## a. Évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2016

(en millions d'euros)	Fonds de pension à prestations définies Royaume- Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
<b>HYPOTHÈSES DE CALCUL DES DETTES ACTUARIELLES</b>					
Taux d'actualisation	2,68 %	1,74 %	1,04 %- 2,03 %	0,50 % à 2,60 %	
Taux d'inflation	2,19 %	0,2 %	na	na	
Augmentation des salaires	3,19 %	2 % - 2,50 %	2 % à 2,50 %	2 % à 3,00 %	
Âge de départ à la retraite	variable	65 ans	60 à 65 ans	variable	
<b>MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN</b>					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2016	1 758,4	106,9	42,8	20,5	1 928,7
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2016	1 463,2	2,2	-	17,0	1 482,4
<b>Passif net au bilan au 31/12/2016</b>	<b>295,2</b>	<b>104,7</b>	<b>42,8</b>	<b>3,5</b>	<b>446,3</b>
<b>COMPOSANTES DU COÛT DU PASSIF NET</b>					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,2	7,1	0,2	0,3	11,8
Coût des services passés	- 0,8	-	-	-	- 0,8
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	54,9	2,2	0,8	0,4	58,2
Intérêts sur les actifs du régime	- 50,1	- 0,1	-	- 0,3	- 50,5
<b>Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat</b>	<b>8,2</b>	<b>9,2</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>	<b>18,7</b>
Effet des réévaluations du passif net	188,5	6,8	2,9	0,7	199,0
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 212,2	-	-	- 0,4	- 212,6
■ dont écarts d'expérience	- 16,1	- 3,0	0,5	- 0,2	- 18,8
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 1,1	0,4	-	0,2	- 0,5
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	417,9	9,3	2,4	1,2	430,9
<b>Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres</b>	<b>188,5</b>	<b>6,8</b>	<b>2,9</b>	<b>0,7</b>	<b>199,0</b>
<b>VARIATIONS DU PASSIF NET</b>					
<b>Passif net au 31 décembre 2015</b>	<b>151,9</b>	<b>87,7</b>	<b>40,1</b>	<b>2,9</b>	<b>282,6</b>
Variations de périmètre	-	2,5	-	-	2,5
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	8,2	9,2	1,0	0,4	18,7
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	188,5	6,8	2,9	0,7	199,0
Cotisations	- 24,3	- 1,5	- 1,2	- 0,5	- 27,5
■ dont cotisations de l'employeur	- 24,3	- 1,5	- 1,2	- 0,5	- 27,5
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	- 29,1	-	-	-	- 29,1
Autres mouvements	-	-	-	-	-
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>295,2</b>	<b>104,7</b>	<b>42,8</b>	<b>3,5</b>	<b>446,3</b>

Pour rappel, l'évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2015 est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Fonds de pension à prestations définies Royaume-Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
<b>HYPOTHÈSES DE CALCUL DES DETTES ACTUARIELLES</b>					
Taux d'actualisation	3,87 %	2,41 %	2,03 % à 2,15 %	1,30 % à 3 %	
Taux d'inflation	2,01 %	1,70 %	na	na	
Augmentation des salaires	3,01 %	2 %- 2,50 %	2 % à 2,50 %	2 % à 3,50 %	
Âge de départ à la retraite	variable	65 ans	60 à 65 ans	variable	
<b>MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN</b>					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2015	1 607,1	89,8	40,1	19,2	1 756,2
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2015	1 455,2	2,1	-	16,3	1 473,6
<b>Passif net au bilan au 31/12/2015</b>	<b>151,9</b>	<b>87,7</b>	<b>40,1</b>	<b>2,9</b>	<b>282,6</b>
<b>COMPOSANTES DU COÛT DU PASSIF NET</b>					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	5,8	8,5	0,2	0,4	14,8
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	63,2	1,6	0,7	0,4	65,9
Intérêts sur les actifs du régime	- 53,6	-	-	- 0,3	- 54,0
<b>Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat</b>	<b>15,4</b>	<b>10,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>26,7</b>
Effet des réévaluations du passif net	- 101,2	- 20,7	- 3,3	- 0,5	- 125,7
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 2,2	-	-	- 0,4	- 2,6
■ dont écarts d'expérience	- 0,6	- 6,0	- 0,2	- 0,1	- 6,9
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	-	- 4,0	-	- 0,1	- 4,1
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 98,4	- 10,6	- 3,1	0,2	- 112,0
<b>Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres</b>	<b>- 101,2</b>	<b>- 20,7</b>	<b>- 3,3</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 125,7</b>
<b>VARIATIONS DU PASSIF NET</b>					
<b>Passif net au 31 décembre 2014</b>	<b>250,1</b>	<b>98,4</b>	<b>43,7</b>	<b>5,2</b>	<b>397,4</b>
Variations de périmètre	-	1,6	-	-	1,6
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	15,4	10,1	0,9	0,4	26,7
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	- 101,2	- 20,7	- 3,3	- 0,5	- 125,7
Cotisations	- 29,0	- 1,7	- 1,2	- 0,5	- 32,4
■ dont cotisations de l'employeur	- 29,0	- 1,7	- 1,2	- 0,5	- 32,4
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	16,6	-	-	-	16,6
Autres mouvements	-	-	-	- 1,7	- 1,7
<b>PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>151,9</b>	<b>87,7</b>	<b>40,1</b>	<b>2,9</b>	<b>282,6</b>

**b. Évolution des actifs et des passifs de retraite au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, les engagements nets des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi correspondent à la valeur nette des obligations de prestations et des actifs servant à leur couverture. Les évolutions de ces actifs et de ces passifs sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début de période</b>	<b>1 607,1</b>	<b>1 595,5</b>
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	- 246,5	98,7
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4,2	5,8
Coût des services passés	- 0,8	-
Intérêts	54,9	63,2
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	393,1	- 106,1
■ dont écarts d'expérience	- 16,1	- 0,6
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 1,1	-
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	410,4	- 105,5
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 53,6	- 50,0
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 758,4</b>	<b>1 607,1</b>
<b>Juste valeur des actifs du régime en début de période</b>	<b>1 455,2</b>	<b>1 345,4</b>
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	- 217,4	82,1
Intérêts	50,1	53,6
Effets des réévaluations des actifs du régime	204,6	- 4,9
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	212,2	2,2
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 7,6	- 7,1
Cotisations de l'employeur	24,3	29,0
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 53,6	- 50,0
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 463,2</b>	<b>1 455,2</b>

La baisse du taux d'actualisation, probablement en partie liée au Brexit, a eu pour effet d'augmenter le passif net de 352,4 M€. En contrepartie, la baisse de la valeur de la livre sterling par rapport

à l'euro, elle aussi probablement liée au Brexit, a eu pour effet de réduire la valeur du passif net de 29,1 M€.

Les actifs des régimes de fonds de pension au Royaume-Uni se répartissent en quatre catégories :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Actions	482,9	493,0
Obligations	689,2	771,4
Immobilisations	226,8	225,2
Autres actifs	64,4	- 34,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 463,2</b>	<b>1 455,2</b>

Le taux d'actualisation utilisé à l'égard des engagements vis-à-vis du personnel est basé sur le rendement des obligations « AA » en cohérence avec la durée des passifs arrondi au point de décimale le plus proche. Ainsi, au Royaume-Uni, la référence utilisée est la courbe de rendement Mercer.

Une diminution de 0,25 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une augmentation des engagements de 90,2 M€.

Une réduction de 10 % de la valeur des actifs entraînerait une diminution de ceux-ci de 146,3 M€.

En outre, au 31 décembre 2016, un plan est en position d'actif net et représente 3,8 M€. Cet actif est jugé récupérable par l'intermédiaire d'une réduction des cotisations futures.

## c. Évolution des actifs et des passifs de retraite en France

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière France 31/12/2016	Indemnités de fin de carrière France 31/12/2015
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début de période</b>	<b>89,8</b>	<b>100,5</b>
Variations de périmètre	2,5	1,6
Coût des services rendus au cours de l'exercice	7,1	8,5
Coût des services passés	-	-
Intérêts	2,2	1,6
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	6,8	- 20,7
■ dont écarts d'expérience	- 3,0	- 6,0
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	0,4	- 4,0
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	9,3	- 10,6
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 1,5	- 1,7
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>106,9</b>	<b>89,8</b>
<b>Juste valeur des actifs du régime en début de période</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	-	-
Intérêts	0,1	-
Effets des réévaluations des actifs du régime	-	-
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	-	-
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	-	-
Cotisations de l'employeur	-	-
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	-	-
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>

Sur les passifs de retraite de la France, une variation de (+/-) 0,50 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une variation des engagements de (-) 5,2 M€ / (+) 6,0 M€.

La ventilation par échéances de l'engagement au titre des indemnités de départ en retraite en France est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
<b>Prestations théoriques actualisées à verser par l'employeur :</b>		
■ à moins d'1 an	1,6	1,5
■ de 1 à 5 ans	8,5	6,8
■ de 5 à 10 ans	24,6	20,1
■ de 10 à 20 ans	45,6	38,8
■ à plus de 20 ans	26,7	22,6
<b>ENGAGEMENT TOTAL</b>	<b>106,9</b>	<b>89,8</b>

Les régimes à prestations définies sont supportés soit directement par le Groupe qui provisionne les coûts des prestations à servir soit au travers de fonds de pension auxquels le Groupe contribue. Dans les deux cas, le Groupe comptabilise une dette de retraite correspondant à la valeur actuelle des paiements futurs estimés fonction de paramètres internes et externes et de règles et législations propres à chaque entité du Groupe.

Des plans d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies peuvent comporter des actifs de couverture destinés à éteindre les obligations. Ils sont financés par des fonds de pensions ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont principalement placés sous forme d'actions et d'obligations. Leur juste valeur est généralement déterminée par leur valeur de marché.

Les engagements des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont déterminés annuellement selon la méthode actuarielle dite des unités de crédits projetées (*projected unit credit method*) qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs.

La valeur actuelle des engagements de retraite est déterminée par l'actualisation des décaissements futurs de trésorerie au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.

La charge représentative du coût des services rendus au cours de la période est comptabilisée, en compte de résultat, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les effets des changements de régime, reconnus au travers des coûts des services passés (coûts liés aux services rendus au cours de périodes antérieures modifiés par l'introduction de changements ou de nouveaux régimes à prestations), sont immédiatement constatés dans le compte de résultat lors de leur survenance, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les pertes ou profits reconnus en cas de réduction ou de liquidation de régimes de retraite à prestations définies sont comptabilisés, lors de la survenance de l'événement, au compte de résultat en *Autres charges opérationnelles* ou en *Autres produits opérationnels*.

Une charge d'intérêts est comptabilisée au compte de résultat en *Autres charges financières* et correspond au coût de la désactualisation des engagements de retraite net des actifs de couverture.

Les hypothèses de calcul actuariel des engagements de retraite à prestations définies comportent des incertitudes qui peuvent affecter la valeur des actifs financiers et des obligations vis-à-vis des employés. Les gains et pertes actuarielles résultant des effets des changements d'hypothèses démographiques, d'hypothèses financières et de la différence entre le taux d'actualisation et le taux de rendement effectif des actifs de couverture, net de leurs frais de gestion et d'administration, sont portés directement en capitaux propres dans la rubrique des *Autres éléments du résultat global* et ne sont pas recyclables par le compte de résultat.

### 5.3.2. Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent, en France, les dettes de participation envers les salariés affectées en comptes courants bloqués sur cinq ans pour la part disponible à plus

d'un an (6,6 M€ contre 16,2 M€ au 31/12/2015), les avantages liés à l'ancienneté en Allemagne et en Inde, des engagements de prépension en Allemagne et en Belgique et des indemnités de fin de contrat en Italie et en Inde.

Les autres avantages à long terme comprennent principalement :

- les absences rémunérées de longue durée, telles que les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques ;
- les jubilés ou autres avantages liés à l'ancienneté ;
- l'intéressement et les primes à payer douze mois ou plus après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont effectué les services correspondants ;
- la dette liée à la participation des salariés. Elle est comptabilisée à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture. L'année de l'affectation de la participation, le différentiel entre la valeur actuelle de la participation et le montant nominal qui sera

versé aux salariés à l'issue de la période de blocage est porté en dettes avec comme contrepartie l'enregistrement d'une charge supplémentaire en charges de personnel. Ce différentiel est repris en diminution des charges financières au titre des cinq années suivantes ;

- les rémunérations différées versées douze mois ou plus après la fin de la période au cours de laquelle elles ont été acquises.

L'ensemble des charges relatives aux autres avantages à long terme, y compris les variations des hypothèses actuarielles, sont comptabilisés immédiatement au compte de résultat en *Charges de personnel* pour les services rendus et en *Autres produits et charges financiers* concernant les effets de désactualisation.

## 5.4. Charges liées aux stock-options et assimilées

Le coût des avantages accordés aux salariés dans le cadre des plans de stock-options, d'attribution d'actions gratuites et d'actionnariat

salarié s'élève à 12,1 M€ (1,2 M€ en 2015), se décomposant de la manière suivante :

- charges liées aux plans d'options : montant non significatif ;
- charges liées aux plans d'actions gratuites : 2,1 M€ ;
- charges liées au plan d'actionnariat salarié *We Share* : 10,0 M€.

### 5.4.1. Plan d'options de souscription d'actions

Le coût des services rendus par le personnel rémunéré par ces options a été comptabilisé pour un montant non significatif au titre de l'exercice 2016. Les informations relatives aux plans d'options de souscription d'actions encore actifs sont présentés ci-dessous :

	Plan n° 5		Plan n° 6		Plan n° 7
Date d'Assemblée générale	26/05/2005	15/05/2008	15/05/2008	15/05/2008	10/05/2011
Date d'attribution par le Conseil d'administration	18/03/2008 <sup>(1)</sup>	17/03/2009 <sup>(1)</sup>	15/04/2010 <sup>(1)</sup>	29/03/2011 <sup>(1)</sup>	20/10/2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	50 000	20 000	30 000	49 500	5 000
Nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-
Prix d'exercice initial	45,30	27,16	53,68	72,40	43,22
Nombre d'actions attribuées initialement ou réajustées suite à la séparation avec Axway	52 642	21 302	31 953	52 720	5 000
Prix d'exercice initial ou réajusté suite à la séparation d'Axway	41,16	24,13	49,03	66,61	43,22
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	19/03/2013	18/03/2014	16/04/2015	30/03/2016	21/10/2016
Date d'expiration	17/03/2016	16/03/2017	14/04/2018	28/03/2019	19/10/2019
Prix de souscription ou d'achat	41,16	24,13	49,03	66,61	43,22
Modalité d'exercice	NA	NA	NA	NA	NA
Nombre d'actions souscrites au cours de l'exercice 2016	-	-	25 953	37 809	-
Nombre cumulé d'actions souscrites au 31/12/2016	43 142	21 302	31 953	37 809	-
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	9 500	-	-	14 911	-
dont nombre d'actions annulées des mandataires sociaux	-	-	-	-	-
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2016</b>	-	-	-	-	<b>5 000</b>
dont nombre d'actions restantes des mandataires sociaux	-	-	-	-	-

(1) Attributions d'options ajustées en quantité et prix d'exercice suite à l'opération de séparation-cotation d'Axway.

Des ajustements en prix d'exercice et en quantité ont été apportés aux options de souscription d'actions non encore levées à la date du 14 juin 2011 pour tenir compte des opérations de séparation-cotation et d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription d'Axway Software. Ces ajustements sont présentés dans le tableau ci-dessus.

Sur cette base, le nombre d'actions Sopra Steria Group pouvant encore être créées par exercice des options déjà attribuées s'élève à 5 000.

Par ailleurs, les détenteurs d'options Sopra au 14 juin 2011 bénéficient, lors de la levée de leurs options, de l'attribution d'une action gratuite Axway Software détenue par la Société pour chaque option consentie à l'origine. Il ne reste plus au 31 décembre 2016 d'actions Axway Software pouvant ainsi être distribuées lors de levées d'options Sopra Steria Group. Le cours moyen de l'action Sopra Steria Group au cours de l'exercice 2016 a été de 101,56 €.

L'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 a autorisé le Conseil d'administration à émettre des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe dans la limite de 3 % du capital social. À ce jour, aucune attribution n'a été faite au titre de cette autorisation.



Des options de souscription d'actions Sopra Steria Group sont attribuées à certains membres du personnel, sous condition de présence dans le Groupe à la date d'exercice. L'avantage accordé au titre des plans de stock-options constitue un complément de rémunération évalué et comptabilisé dans les états financiers.

Les bénéficiaires des options peuvent exercer leurs droits cinq ans après la date d'attribution et ce, pendant un délai de trois ans, soit entre la sixième et la huitième année suivant l'attribution.

La détermination de la juste valeur de ces options à la date d'attribution, confiée à un établissement spécialisé, est effectuée en appliquant un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les dividendes discrets, l'utilisation d'une courbe de taux, les exercices anticipés. Cette valeur est intangible pour la durée du plan.

La valeur des options, considérée comme coût des services rendus par le personnel en contrepartie des options reçues, est comptabilisée linéairement sur la période d'acquisition des droits, soit à raison d'un cinquième par an. L'attribution d'options de souscriptions d'actions étant rémunérée par des instruments de capitaux propres, le schéma comptable appliqué comprend la reconnaissance de la valeur des options au compte de résultat à la rubrique *Charges liées aux stock-options et assimilés* du *Résultat opérationnel courant*, en contrepartie des capitaux propres au poste *Réserves consolidées et autres réserves*. L'impact net sur les capitaux propres consolidés est donc nul.

La totalité des options détenues par les bénéficiaires présents aux dates d'arrêt comptable concernées sont prises en compte dans le calcul compte tenu du taux très élevé d'exercice des options.

Conformément aux règlements des différents plans d'options, les actions résultant des levées d'options ne peuvent être converties au porteur ou cédées pendant le délai d'indisponibilité légal.

#### 5.4.2. Plans d'attribution gratuite d'actions

Les charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions s'élèvent à 2,1 M€ (contre 1,2 M€ sur l'exercice 2015). Elles sont portées en déduction du *Résultat opérationnel courant*.

Des informations concernant les dispositions des différents plans d'attribution gratuite d'actions sont données ci-dessous :

	Plans ex-Steria				Plan ex-Sopra	Plan Sopra Steria
	Plan n° 13	Plan n° 12	Plans n° 10 et 11	Plan n° 9	Plan de juin 2012	Plan de juin 2016
Date d'attribution par la Gérance et/ou le Conseil d'administration	15 octobre 2014	17 septembre 2013	2 juillet 2012 et 1 <sup>er</sup> août 2012	29 juillet 2011	19 juin 2012	24 juin 2016
Nombre d'actions pouvant être attribuées en actions Steria (plans ex-Steria) ou Sopra Steria Group (plan ex-Sopra)	79 500	151 900	166 600	157 600	166 875	88 500
Rapport d'échange entre actions Sopra Steria et Steria : nbre d'actions Steria pour 1 action Sopra Steria	4	4	4	4	Non applicable	Non applicable
Période d'évaluation de la performance	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2016	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2013 au 31 décembre 2015	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2014	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2013	Plan sans condition de performance	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018
Durée d'acquisition des droits jusqu'à l'attribution définitive	3 ans (attributaires français)	3 ans (attributaires français)	3 ans (attributaires français)	3 ans (attributaires français et espagnols)	2 ans (France, Italie, Espagne)	Du 24 juin 2016 au 31 mars 2019 inclus
	4 ans (autres attributaires)	4 ans (autres attributaires)	4 ans (autres attributaires)	4 ans (autres attributaires)	4 ans (autres attributaires)	
Durée de conservation obligatoire des actions à l'issue de leur attribution	2 ans (attributaires français)	2 ans (attributaires français)	2 ans (attributaires français)	2 ans (attributaires français et espagnols)	2 ans (France, Italie, Espagne)	Aucune
	Aucune (autres attributaires)	Aucune (autres attributaires)	Aucune (autres attributaires)	Aucune (autres attributaires)	Aucune (autres attributaires)	

	Plans ex-Steria				Plan ex-Sopra	Plan Sopra Steria
	Plan n° 13	Plan n° 12	Plans n° 10 et 11	Plan n° 9	Plan de juin 2012	Plan de juin 2016
	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé du Sopra Steria Group sur les exercices 2015 et 2016	1) Niveau moyen de croissance du chiffre d'affaires sur les exercices 2013, 2014 et 2015	1) Niveau moyen de croissance du chiffre d'affaires sur les exercices 2012, 2013 et 2014	1) Niveau moyen de marge opérationnelle au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 (70 % des actions attribuées)		1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2016, 2017 et 2018
Conditions de performance prévues dans le plan	2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe au cours des exercices 2015 et 2016	2) Niveau moyen de marge opérationnelle au cours des exercices clos aux 31 décembre 2013, 2014 et 2015	2) Niveau moyen de marge opérationnelle au cours des exercices clos aux 31 décembre 2012, 2013 et 2014	2) Évolution du cours de Bourse jusqu'au 31 décembre 2013 (30 % des actions attribuées)		2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018
						3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (free cash-flow) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018
		Les critères s'appliquent de manière distincte en fonction de la catégorie du bénéficiaire		Les critères s'appliquent de manière distincte en fonction de la catégorie du bénéficiaire		
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	70 500	112 400	38 850	-	4 620	-
Nombre d'actions attribuées en 2016	-	37 406	29 250	-	4 620	-
Nombre d'actions annulées en 2016	11 400	49 602	9 600	-	-	-
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2016	-	37 406	29 250	-	4 620	-
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2016	59 100	25 392	-	-	-	88 500
Soit en équivalent actions Sopra Steria Group	14 775	6 354	-	-	-	88 500
Cours de l'action	15,30	12,69	12,24	17,67	43,84	97,63
Taux sans risque	0,32 % / 0,15 %	1,29 % / 0,97 %	0,95 % / 1,55 % / 1,17 %	2,05 % / 2,34 %	-	-
Dividendes	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	3,4 %	2,5 %
Volatilité	NA	NA	NA	39,1 %	NA	NA
(Charges) / produits reconnus au compte de résultat au titre de l'exercice en millions d'euros	0,2	- 0,1	- 0,1	-	-	1,6

Par ailleurs, deux plans additionnels sont en place au Royaume-Uni, *Share Incentive Plans*, non décrits dans le tableau ci-dessus et représentent une charge de 0,5 M€.

L'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 a fixé un plafond commun de 3 % du capital (soit 615 954 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2016) à l'ensemble des dispositifs d'association des salariés et des mandataires sociaux au capital (options de souscription et d'achat d'actions, BSAAR, actions gratuites, augmentations de capital réservées aux salariés adhérant au plan d'épargne entreprise).

Le 24 juin 2016, Sopra Steria Group a mis en place un plan d'actions gratuites de performance. Celui-ci est assujéti à la réalisation de conditions de présence et de performance basées sur la croissance du chiffre d'affaires, les niveaux de *Résultat opérationnel d'activité* et de flux net de trésorerie disponible sur les exercices 2016, 2017 et 2018. Ses caractéristiques sont résumées dans le tableau ci-dessus. Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions pouvant être potentiellement attribuées au titre de ce plan est de 88 500 actions.

En conséquence, le nombre maximal d'actions Sopra Steria Group pouvant être créées au 31 décembre 2016 en vertu des autorisations conférées par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 au titre des levées d'options, de BSAAR ou d'attribution gratuite de nouvelles actions est égal à 527 454 actions.

Des actions gratuites Sopra Steria Group sont attribuées à certains membres du personnel, sous condition de présence dans le Groupe à la date d'exercice et avec ou sans conditions de performance du Groupe. L'avantage accordé au titre des plans d'attribution d'actions gratuites constitue un complément de rémunération évalué et comptabilisé dans les états financiers.

À la fin de chaque exercice, le Groupe revoit, sur la base des conditions de performance non liées au marché, ses estimations du nombre d'actions qui seront finalement acquises. L'impact de cette réestimation est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie des capitaux propres.

La valeur des actions gratuites à attribuer aux salariés en rémunération des services rendus est mesurée à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution. Cette juste valeur est basée sur le cours de Bourse à cette même date. Les conditions d'acquisition autres que des conditions de marché ne doivent pas être prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions à la date d'évaluation. Lorsque ces instruments de capitaux propres sont frappés de conditions d'incessibilité, leur juste valeur prend en compte le coût de l'incessibilité. Le cas échéant, l'impossibilité de percevoir des dividendes est également prise en compte dans le calcul de la juste valeur. Enfin, la charge cumulée reconnue tient compte également de l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises.

La charge correspondant à l'avantage accordé au personnel au titre des actions gratuites est comptabilisée en résultat linéairement sur la période d'acquisition des droits à la rubrique *Charges liées aux stock-options et assimilées* du *Résultat opérationnel courant*. S'agissant d'un schéma de rémunération par instruments de capitaux propres, cette charge trouve sa contrepartie dans les capitaux propres au poste *Réserves consolidées et autres réserves*.

#### 5.4.3. Plan d'actionnariat salarié

Dans le cadre du Projet d'Entreprise Sopra Steria 2020, le Groupe a mis en œuvre un programme international d'actionnariat salarié, dénommé « *We Share 2016* », permettant aux salariés du Groupe d'acheter des actions Sopra Steria Group, sous certaines conditions, moyennant un abondement de l'entreprise.

Les principales caractéristiques de l'offre « *We Share 2016* » étaient les suivantes :

- une offre ouverte à l'ensemble des salariés éligibles dans 13 pays ;
- un investissement en actions Sopra Steria Group, via le FCPE, ou en direct selon les pays ;
- de bénéficier d'un abondement à raison d'une action Sopra Steria Group gratuite pour une action achetée ;
- un montant d'investissement correspondant au minimum au prix d'une action et au maximum à 3 000 € par collaborateur ;
- de bénéficier des dividendes éventuels attachés à l'action ;
- une fiscalité favorable dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG) ;
- un investissement bloqué cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé.

Le résultat final de l'opération a été de 96 525 actions souscrites par les salariés et de 96 525 actions versées au titre de l'abondement. Les actions cédées et celles attribuées gratuitement aux salariés dans le cadre de cette opération provenaient d'actions autodétenues par la Société.

La juste valeur des actions gratuites a été déterminée par référence à la moyenne des cours de clôture pendant la période de souscription du 7 au 19 avril 2016, soit 102,66 €, à laquelle a été appliquée une décote d'incessibilité de 20 %.

Une charge de 10,0 M€ a été comptabilisée en *Résultat opérationnel courant*. Elle comprend 7,9 M€ au titre de l'avantage accordé aux salariés calculé sur la base de la juste valeur des actions, 1,7 M€ de charges sociales et des frais pour le reste.

## 5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Avantages à court terme	2,6	2,6
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	2,1
Avantages sur capitaux propres	0,2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>2,8</b>	<b>4,9</b>

Les rémunérations présentées dans le tableau ci-dessus concernent le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et tous les Administrateurs ayant une fonction salariée au sein du Groupe.

L'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 a fixé à 500 000 € le montant des jetons de présence à répartir entre les Administrateurs, soit le même montant que celui de l'exercice précédent.

Les avantages postérieurs à l'emploi correspondent aux indemnités conventionnelles de départ en retraite (cf. note 5.3.1). Il n'existe aucun engagement pris en faveur des dirigeants en matière d'avantages postérieurs à l'emploi ou autres avantages à long terme.

### NOTE 6

## IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### 6.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Impôts courants	- 60,4	- 62,1
Impôts différés	- 20,5	14,9
<b>TOTAL</b>	<b>- 80,9</b>	<b>- 47,2</b>

#### a. Impôts courants

Le Groupe détermine ses impôts courants en appliquant les législations fiscales en vigueur dans les pays où les filiales et les entreprises associées du Groupe exercent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Les législations fiscales appliquées sont celles adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes.

#### b. Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs.

Les actifs d'impôts différés ne sont pris en compte que s'il est probable que l'entreprise pourra les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours des exercices futurs dans un délai raisonnable.

Ils sont revus à chaque date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôts sont évalués en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi-adopté applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé. Leur effet est comptabilisé en Impôts différés au compte de résultat à moins qu'il ne se rapporte à des éléments inscrits directement en *Autres éléments du résultat global* ; dans ce cas, il est également enregistré en gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés, quelle que soit leur échéance, sont compensés lorsque :

- le Groupe a juridiquement le droit de compenser les actifs et passifs d'impôt courant ; et
- les actifs et passifs d'impôt différé concernent une même entité fiscale.

## 6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Résultat net</b>	<b>155,8</b>	<b>89,6</b>
Neutralisation des éléments suivants :		
■ Résultat net des entreprises associées	10,8	7,2
■ Charge d'impôt	- 80,9	- 47,2
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>225,9</b>	<b>129,6</b>
<b>Taux d'imposition théorique</b>	<b>34,43 %</b>	<b>38,00 %</b>
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>- 77,8</b>	<b>- 49,2</b>
<b>Rapprochement</b>		
Différences permanentes	- 2,0	- 0,7
Effet des pertes de l'exercice non activées	- 1,0	- 5,3
Utilisation/activation de reports déficitaires antérieurement non activés	2,8	1,5
Effet des crédits d'impôts	15,4	15,5
Différentiel de taux - France/Étranger	9,1	15,1
Ajustements d'impôts sur exercice antérieur	- 1,5	- 0,8
CVAE (nette d'impôt)	- 14,4	- 12,5
Contrôle fiscal	- 9,6	- 7,8
Autres impôts	- 2,0	- 3,0
<b>Charge réelle d'impôt</b>	<b>- 80,9</b>	<b>- 47,2</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>35,82 %</b>	<b>36,44 %</b>

Le rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif est construit à partir du taux d'impôt exigible en France au niveau de la société-mère du Groupe. Celui-ci se compose du taux d'impôt société de 33,33 % complété de la contribution sociale de solidarité de 1,1 %. En 2015, il comprenait également une contribution exceptionnelle de 3,57 %.

Par ailleurs, la CVAE, Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises, composante de la Contribution Économique Territoriale (CET) en France est qualifiée d'impôt sur le résultat.

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

Les autres impôts comprennent principalement en 2016, comme en 2015, la contribution de 3 % sur les dividendes en France et les retenues à la source non récupérées. Les mouvements sur les provisions pour impôts visant à couvrir les risques fiscaux en France ont un effet sur les différences permanentes et la charge d'impôt de (-) 9,6 M€.

## 6.3. Impôts différés actifs et passifs

### 6.3.1. Variation des impôts différés nets

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
<b>En début de période</b>	<b>126,9</b>	<b>146,6</b>
Variations de périmètre	- 4,8	- 3,0
Impôts imputés au compte de résultat	- 20,5	14,9
Impôts imputés en capitaux propres	30,9	- 34,0
Écarts de conversion	- 3,6	2,4
<b>EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>128,9</b>	<b>126,9</b>

## 6.3.2. Décomposition par nature des impôts différés nets

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Immobilisations incorporelles	- 35,5	- 34,9
Immobilisations corporelles	1,2	1,6
Immobilisations corporelles en location-financement	1,2	1,2
Actifs financiers non courants	0,3	0,1
Autres actifs courants	- 4,7	1,9
Instruments dérivés	- 3,0	- 1,1
Instruments de capitaux propres	-	-
Emprunts et dettes financières	0,6	1,6
Engagements de retraite	94,4	64,5
Provisions	8,1	10,0
Autres passifs courants	4,4	8,8
Reports fiscaux déficitaires	62,0	73,5
<b>TOTAL</b>	<b>129,1</b>	<b>127,1</b>
<b>Impôts différés actifs comptabilisés</b>	<b>144,8</b>	<b>142,7</b>
<b>Impôts différés passifs comptabilisés</b>	<b>15,9</b>	<b>15,8</b>
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>128,9</b>	<b>126,9</b>
<b>Impôts différés actifs comptabilisés en actifs destinés à la vente</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>

## 6.3.3. Impôts différés actifs non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Déficits fiscaux reportables	39,2	42,0
Différences temporelles	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>39,2</b>	<b>42,0</b>

## 6.3.4. Tableau de variation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Allemagne	Scandinavie	Autres pays	Total
<b>31 décembre 2015</b>	<b>275,3</b>	<b>3,9</b>	<b>29,1</b>	<b>34,4</b>	<b>26,2</b>	<b>368,9</b>
Variations de périmètre	10,1	1,2	-	-	2,1	13,4
Création	1,4	0,9	-	3,1	2,2	7,6
Utilisation	- 47,5	-	- 10,9	-	- 4,6	- 63,0
Expiration	-	-	-	-	- 0,5	- 0,5
Écarts de conversion	-	- 0,7	-	- 0,8	0,5	- 1,0
Autres mouvements	- 1,2	- 0,5	1,9	-	0,3	0,5
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>238,1</b>	<b>4,8</b>	<b>20,1</b>	<b>36,7</b>	<b>26,2</b>	<b>325,9</b>
Base impôts différés activés	168,1	-	20,1	-	3,3	191,5
Base impôts différés non activés	69,9	4,8	-	36,6	22,7	134,0
Impôts différés activés	57,9	-	3,2	-	1,0	62,1
Impôts différés non activés	24,0	1,0	-	8,1	6,1	39,2

En France, une partie des déficits fiscaux non activés, soit 17,3 M€ en impôt différé, correspond aux reports déficitaires provenant de Steria, antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2014, et dont la décision de l'administration de rejet de leur transfert à Sopra Steria fait l'objet d'une procédure contentieuse. L'autre partie, en France, provient à hauteur de 4,3 M€ des déficits attachés aux sociétés nouvellement acquises.

Les reports déficitaires des sociétés implantées en Suède et au Danemark ne donnent pas lieu à la reconnaissance d'impôts différés actifs.

## NOTE 7

## ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Ces éléments comprennent les actifs financiers non courants, les clients et comptes rattachés, les autres actifs courants, les autres dettes non courantes et les fournisseurs et autres dettes courantes.

### 7.1. Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Actifs disponibles à la vente	9,6	9,9
Autres prêts et créances	8,5	66,5
Instruments dérivés	4,8	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>22,8</b>	<b>77,7</b>

Le Groupe classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes :

- actifs évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- actifs détenus jusqu'à l'échéance ;
- prêts et créances ; et
- actifs disponibles à la vente.

La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. La Direction détermine la classification de ses actifs financiers lors de la comptabilisation initiale et la reconsidère à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

Les actifs financiers reconnus par le Groupe sont constitués des éléments suivants :

#### a. Actifs évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Cette catégorie comprend, d'une part, les actifs financiers détenus à des fins de transaction (actifs acquis principalement dans le but d'être revendus à court terme) et, d'autre part, ceux désignés lors de leur comptabilisation initiale comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Les variations de juste valeur des actifs de cette catégorie sont comptabilisées au compte de résultat.

Ces actifs sont principalement constitués des valeurs mobilières de placement et autres équivalents de trésorerie.

#### b. Prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils représentent les actifs financiers émis par le Groupe du fait de la remise directe à un débiteur d'argent ou de biens et services. Initialement comptabilisés à leur juste valeur, les prêts et créances font l'objet d'une évaluation ultérieure au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe distingue :

- les prêts et créances à long terme classés dans les actifs financiers non courants ;
- les créances commerciales à court terme et autres créances assimilées. Les créances clients à court terme restent évaluées pour le montant de la facture d'origine, la valeur nominale représentant habituellement la juste valeur de la contrepartie à recevoir.

#### c. Actifs disponibles à la vente

Il s'agit d'actifs financiers non dérivés n'entrant dans aucune autre catégorie, que l'entreprise ait ou non l'intention de les céder.

Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées directement en capitaux propres, à l'exception des pertes de valeur enregistrées en résultat et considérées comme définitive. Les instruments de capitaux propres dont la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable (actifs non cotés sur un marché actif ou marché non actif) sont comptabilisés à leur coût.

Le Groupe a classé dans cette catégorie des titres de participation de sociétés non consolidées sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle et des obligations cotées dont le marché n'est pas considéré comme actif.

#### d. Dépréciation d'actifs financiers

À chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers.

Les prêts et créances font l'objet de dépréciations dès lors que leur valeur recouvrable estimée est inférieure à leur valeur nette comptable. Ainsi, s'agissant des créances commerciales, une dépréciation est constatée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuels problèmes de recouvrement. Elles sont comptabilisées par le compte de résultat et reprises en cas d'évolution favorable de la valeur recouvrable dans le *Résultat opérationnel d'activité*.



Les pertes de valeur des actifs disponibles à la vente enregistrées en résultat sont considérées comme définitives. La valeur recouvrable de ces actifs est appréciée en tenant compte de différents critères (part du Groupe dans la situation nette de ces sociétés,

perspectives de développement et de rentabilité de l'entité dans laquelle le Groupe a investi...). Les pertes de valeur sont directement constatées au compte de résultat en *Autres produits et charges financiers* et ne peuvent pas être reprises.

#### 7.1.1. Actifs disponibles à la vente

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2015</b>	<b>9,9</b>	<b>-</b>	<b>9,9</b>
Variations de périmètre	-	-	-
Augmentations	0,4	-	0,4
Diminutions	- 0,7	-	- 0,7
Autres mouvements	-	-	-
Écarts de conversion	-	-	-
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>9,6</b>	<b>-</b>	<b>9,6</b>

L'évaluation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- données cotées (niveau 1) : 90 % ;
- données observables (niveau 2) : 0 % ;
- modèles internes (niveau 3) : 10 %.

Les actifs disponibles à la vente sont composés principalement de 22 300 obligations convertibles de la société CS Communication & Systèmes, souscrites en juillet 2014 pour une durée de cinq ans représentant 66,9 % du montant de l'émission (8,4 M€).

#### 7.1.2. Autres prêts et créances

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Prêts	0,1	0,1
Créances crédit d'impôt recherche	1,1	58,3
Autres créances non courantes	1,8	2,9
Dépôts et autres immobilisations financières à long terme	5,9	5,5
Dépréciations sur autres prêts et créances	- 0,4	- 0,3
<b>TOTAL</b>	<b>8,5</b>	<b>66,5</b>

Les créances de crédit d'impôt recherche classées en *Autres prêts et créances* sont celles dont l'utilisation ou le remboursement interviendra au-delà d'un délai d'une année. Au cours de l'exercice 2016, elles ont été reclassées dans les *Autres actifs courants*.

Les dépôts et autres immobilisations financières à long terme comprennent principalement des dépôts de garantie versés au titre des locaux loués (dont 2,8 M€ en France).

Les autres créances non courantes consistent principalement en des avances versées par l'entité NHS SBS aux structures nouvellement clientes de sa plate-forme pour réaliser leurs opérations de transition.

Ces dépôts et ces autres créances sont maintenus à leur valeur nominale, l'effet d'actualisation n'étant pas significatif.

## 7.2. Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Créances clients - valeur brute	674,1	689,2
Factures à établir	468,4	419,7
Dépréciation des créances clients	- 9,8	- 9,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 132,7</b>	<b>1 099,8</b>

En décembre 2016, le Groupe a procédé à une cession de créances commerciales en France pour une valeur de 25,0 M€ contre 30,1 M€ en décembre 2015. Ces deux opérations ont été réalisées avec recours. Ces créances n'ont donc pas été décomptabilisées du bilan.

Le poste *Clients nets*, exprimé en mois d'activité s'établit au 31 décembre 2016 à environ 2,2 mois d'activité, contre 2,1 au 31 décembre 2015. Ce ratio est calculé en rapportant le poste *Clients nets* au chiffre d'affaires réalisé au cours du trimestre précédant la clôture. Le poste *Clients nets* est obtenu en ramenant

le poste *Clients* en valeur hors taxes et en retranchant les produits constatés d'avance figurant au passif du bilan.

Les factures à établir correspondent pour l'essentiel à la production comptabilisée sur les projets au forfait suivant la méthode à l'avancement (cf. note 4.1.a). Elles comprennent également des coûts de transition. Ceux-ci sont constitués des coûts relatifs aux encours de services engagés lors de la phase de démarrage de certains contrats importants et correspondent à des activités qui généreront des avantages économiques futurs.

### I BALANCE ÂGÉE CLIENTS

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Dont : non échues à la date de clôture	Dont : échues selon les périodes suivantes			
			moins de 30 jours	entre 30 et 90 jours	entre 90 et 120 jours	plus de 120 jours
Créances clients	674,1	488,6	98,2	60,5	6,7	20,2

### I ÉTAT DES VARIATIONS DES DÉPRÉCIATIONS POUR CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
<b>Dépréciations sur créances clients en début de période</b>	<b>9,2</b>	<b>9,5</b>
Mouvements de périmètre	0,6	0,1
Dotations nettes de reprises	- 0,8	1,4
Reclassement	1,0	- 1,8
Écarts de conversion	- 0,2	-
<b>DÉPRÉCIATIONS SUR CRÉANCES CLIENTS EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>9,8</b>	<b>9,2</b>

### 7.3. Autres actifs courants

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Stocks et en-cours	0,2	0,4
Avances et acomptes versés	6,9	7,5
Personnel et organismes sociaux	5,5	6,3
Créances fiscales	82,5	52,2
Impôt sur les sociétés	73,2	61,6
Prêts cautions et autres créances financières à moins d'un an	3,2	3,6
Créances diverses	10,3	8,5
Dépréciation des créances diverses	- 1,1	- 1,0
Charges constatées d'avance	41,2	46,8
Instruments financiers dérivés	9,2	5,8
<b>TOTAL</b>	<b>231,1</b>	<b>191,6</b>

Les créances fiscales comprennent notamment en France les créances de Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et de Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) dont certaines ont été reclassées depuis les postes équivalents d'actifs non courants. En outre, en France, le Groupe a cédé sa créance au titre de l'année 2016 de CICE et une partie de ses créances de CIR pour 58,2 M€. Ces cessions sont déconsolidantes. En 2015, le Groupe avait cédé sa créance de CICE

au titre de l'année 2015 pour un montant de 21,5 M€ et cette cession était déconsolidante.

Le Royaume-Uni contribue aux charges constatées d'avance à hauteur de 23,1 M€, dont 4,8 M€ proviennent de redevances versées par SSCL au *Cabinet Office*.

### 7.4. Autres dettes non courantes

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Avances accordées par le Ministère de la Santé britannique à NHS SBS	-	24,0
Option de vente accordée au <i>Cabinet Office</i> au titre de SSCL	52,5	58,1
Option de vente accordée aux actionnaires de Cassiopae	26,5	-
Autres dettes - part à plus d'un an	3,1	1,6
Instruments financiers dérivés	4,3	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>86,4</b>	<b>86,4</b>

Les *Autres dettes non courantes* comprenaient au 31 décembre 2015 des avances reçues par la société NHS SBS du Ministère de la Santé britannique pour 24 M€. En 2016, ces avances ont été partiellement remboursées et leur solde a été reclassé dans les *Autres dettes courantes*. Ces avances sont mises à la disposition des structures nouvellement clientes de la plate-forme pour mettre en œuvre leurs opérations de transition dans le cadre des contrats opérationnels.

D'autre part, dans le cadre du contrat que le Groupe a signé au Royaume-Uni avec le gouvernement britannique pour transformer ses activités de support, Sopra Steria a accordé au *Cabinet Office* un droit de vente des actions qu'il détient dans la joint-venture SSCL mise en place pour l'occasion. Ce droit est exerçable du

1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2023. À ce titre, le Groupe a reconnu une dette non courante qu'il a valorisée 52,5 M€ au 31 décembre 2016.

Dans le cadre de l'acquisition de Cassiopae (cf. note 2.1), le Groupe s'est engagé par une promesse d'achat des participations détenues par les autres actionnaires. À ce titre, le Groupe a reconnu une dette non courante de 26,5 M€ au 31 décembre 2016. Le 26 janvier 2017, cette option a été exercée et Sopra Banking Software est devenu actionnaire à 100 % de KSEOP. Le prix payé a été retenu pour valoriser cette dette non courante au 31 décembre 2016.

Les instruments financiers dérivés au 31 décembre 2016 sont composés de contrats de couverture de taux d'intérêt et de change (cf. note 11.5.3 et 11.5.4).

**Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle**

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en autre passif non courant pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;

- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

## 7.5. Autres dettes courantes

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Dettes sur immobilisations - part à moins d'un an	3,7	5,8
Avances et acomptes reçus sur commandes	3,1	2,0
Dettes sociales	416,8	424,5
Dettes fiscales	227,9	220,4
Impôt sur les sociétés	111,3	115,9
Produits constatés d'avance	248,4	249,3
Dettes diverses	25,6	12,9
Instruments financiers dérivés	0,3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 037,1</b>	<b>1 030,9</b>

Les produits constatés d'avance correspondent essentiellement aux prestations facturées non encore exécutées, selon leur avancement (cf. note 4.1).

Les dettes diverses comprennent des avances reçues par la société NHS SBS du Ministère de la Santé britannique pour 11,3 M€.

## NOTE 8

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

## 8.1. Écarts d'acquisition

## 8.1.1. Tableau de variation des écarts d'acquisition

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2016 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2014</b>	<b>1 558,3</b>	<b>83,1</b>	<b>1 475,2</b>
<b>Acquisitions</b>			
CIMPA	72,5	-	72,5
<b>Écarts de conversion</b>	<b>41,1</b>	<b>1,9</b>	<b>39,2</b>
<b>31 décembre 2015</b>	<b>1 671,9</b>	<b>85,0</b>	<b>1 586,9</b>
<b>Acquisitions</b>			
Cassiopae (y compris Cassiopae MEA)	57,0	-	57,0
Autres acquisitions	8,8	-	8,8
<b>Écarts de conversion</b>	<b>- 100,4</b>	<b>- 4,7</b>	<b>- 95,7</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>1 637,3</b>	<b>80,3</b>	<b>1 557,0</b>

La diminution de 95,7 M€ au titre des variations de change provient essentiellement de l'évolution de l'euro par rapport aux devises suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
G B P	- 101,3	41,0
NOK	5,2	- 5,6
Autres devises	0,3	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>- 95,7</b>	<b>39,2</b>

## 8.1.2. Répartition des écarts d'acquisition par UGT

Les valeurs nettes comptables des écarts d'acquisition se répartissent par UGT de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
France	458,8	451,2
Royaume-Uni	593,5	692,3
Autre Europe <sup>(1)</sup>	269,5	262,8
Sopra Banking Software	222,7	168,1
Sopra HR Software	12,5	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 557,0</b>	<b>1 586,9</b>

(1) Autre Europe est le regroupement des UGT suivantes testées séparément : Allemagne, Scandinavie, Espagne, Italie, Suisse, Belgique et Luxembourg.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe a le choix de comptabiliser en tant qu'actif soit un écart d'acquisition partiel (correspondant à son seul pourcentage de détention), soit un écart d'acquisition complet (incluant également un goodwill pour les intérêts minoritaires) selon la méthode des regroupements d'entreprises présentées en note 2.1. Ce choix est réalisé acquisition par acquisition.

Lorsque le calcul de l'écart d'acquisition aboutit à une différence négative (cas d'une acquisition réalisée à des conditions avantageuses), le Groupe comptabilise le profit intégralement en résultat.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie aux fins de réalisation des tests de dépréciation dans les conditions décrites à la note 8.1.3. Ces tests sont mis en œuvre dès qu'un indice de perte de valeur est constaté et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice.

### 8.1.3. Tests de dépréciation

Le Groupe a réalisé au 31 décembre 2016 des tests de valeur. Ils n'ont pas conduit à reconnaître de dépréciations.

Ils ont été réalisés avec les paramètres suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
France	8,3 %	8,2 %	2,0 %	2,0 %
Royaume-Uni	9,0 %	8,9 %	2,0 %	2,0 %
Autres Europe	7,3 - 9,6 %	7,7 % - 8,7 %	2,0 %	2,0 %
Sopra Banking Software	8,3 %	8,2 %	2,0 %	2,0 %
Sopra HR Software	8,3 %	8,2 %	2,0 %	2,0 %

Le Groupe a fait varier ces hypothèses de 0,5 point. Ainsi, une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point, ou une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation, ou la combinaison des deux ne conduiraient pas à constater de dépréciation.

Par ailleurs, des tests supplémentaires de sensibilité aux hypothèses clés (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, taux de marge opérationnelle ou taux de croissance des revenus) ont été réalisés sur chacune des unités génératrices de trésorerie. Compte tenu de leur valeur d'utilité, la Direction estime qu'il n'existe aucun changement raisonnablement possible qui pourrait conduire à ce que la valeur comptable d'une UGT excède sa valeur recouvrable.

Ainsi, le Groupe a fait des tests avec les hypothèses suivantes :

- une augmentation du taux d'actualisation de 2 points ou ;
- une diminution du taux de croissance à l'infini de 2 points (soit aucune croissance à l'infini) ou ;
- une combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 2 points et une diminution du taux de croissance à l'infini de 2 points ou ;
- une diminution du taux de marge opérationnelle anticipée de 2 points ou ;
- une diminution du taux de croissance anticipée de 2 points.

Toutes choses étant égales par ailleurs, dans aucune de ces situations, le Groupe n'est amené à constater de dépréciations.

La norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » impose d'apprécier à chaque date de reporting s'il existe un quelconque indice de perte de valeur d'un actif. S'il existe un tel indice, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif.

Une entité doit aussi, même en l'absence d'indice de perte de valeur :

- tester annuellement une immobilisation incorporelle à durée d'utilité indéterminée ;
- effectuer un test de dépréciation du goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises.

En pratique, la problématique des tests de dépréciation concerne essentiellement les écarts d'acquisition qui constituent l'essentiel de l'actif non courant du bilan consolidé de Sopra Steria Group.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles sont affectés les actifs. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Le Groupe retient une segmentation en unités génératrices de trésorerie homogène avec l'organisation opérationnelle des métiers, le système de pilotage et de reporting et l'information sectorielle (cf. note 3). Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur comptable et la valeur recouvrable des UGT. La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur (généralement le prix du marché), nette des coûts de cession, et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) :

- flux afférents à une période explicite de prévision de cinq ans, la première année de cette période s'appuyant sur le budget ;
- flux postérieurs à cette période de cinq ans calculés par application d'un taux de croissance à l'infini reflétant le taux de croissance réelle anticipé de l'économie à long terme auquel s'ajoute le taux d'inflation anticipé à long terme.

Le taux d'actualisation s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci est rapproché des estimations réalisées par les bureaux d'analyse financière. Au final, les taux d'actualisation utilisés par UGT résultent de ce travail de comparaison et sont compris entre les coûts moyens pondérés du capital et la moyenne des estimations des analystes.

Les taux de croissance à l'infini résultent d'une moyenne des estimations réalisées par les bureaux d'analyses financières.

Si la valeur comptable de l'UGT excède sa valeur recouvrable, les actifs de l'UGT sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. La perte de valeur est imputée en priorité sur l'écart d'acquisition et enregistrée au compte de résultat dans la rubrique *Autres produits et charges opérationnels*.

La reprise des pertes de valeur de l'écart d'acquisition relatif à des participations consolidées par intégration globale est interdite.

## 8.2. Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissement	31/12/2016	31/12/2015
Logiciels métiers/Technologies	131,4	81,7	49,7	46,3
Relations clients	155,5	37,1	118,5	132,4
Contrats favorables	0,9	0,5	0,5	0,5
Carnet de commandes	0,5	0,5	-	-
Marques	12,6	0,4	12,2	9,0
Logiciels acquis	105,2	86,5	18,7	25,7
<b>TOTAL</b>	<b>406,1</b>	<b>206,6</b>	<b>199,6</b>	<b>214,0</b>

Aucune dépense significative de développement des progiciels et solutions (Banque, Ressources Humaines et Immobilier) n'a été comptabilisée en immobilisations incorporelles.

Ce poste comprend essentiellement des actifs incorporels (technologies, relations clients, contrats favorables, carnets

de commandes, marques) affectés lors de l'allocation du prix d'acquisition dans le cadre d'un regroupement d'entreprises et des progiciels acquis sur le marché et utilisés dans le cadre de l'activité courante du Groupe.

Les variations du poste *Immobilisations incorporelles* sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissements	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2014</b>	<b>378,8</b>	<b>159,3</b>	<b>219,5</b>
Mouvements de périmètre	5,8	4,7	1,2
Actifs incorporels affectés	16,3	-	16,3
Acquisitions	3,7	-	3,7
Cessions - mises au rebut	- 17,2	- 15,9	- 1,3
Autres mouvements	8,2	7,3	0,9
Écarts de conversion	12,3	3,9	8,4
Dotations aux amortissements	-	34,6	- 34,6
<b>31 décembre 2015</b>	<b>407,9</b>	<b>194,0</b>	<b>214,0</b>
Mouvements de périmètre	0,5	- 0,3	0,7
Actifs incorporels affectés	32,3	-	32,3
Acquisitions	6,4	-	6,4
Cessions - mises au rebut	- 11,3	- 11,1	- 0,2
Autres mouvements	-	-	-
Écarts de conversion	- 29,7	- 12,6	- 17,0
Dotations aux amortissements	-	36,6	- 36,6
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>406,1</b>	<b>206,6</b>	<b>199,6</b>

Les actifs incorporels affectés reconnus au titre des nouvelles acquisitions de l'exercice 2016 sont décrits en note 2.1.

En 2015, le Groupe avait reconnu au titre de l'acquisition de CIMPA 16,3 M€ d'actifs incorporels affectés se répartissant en la marque CIMPA pour 9 M€ et une relation clientèle de 7,3 M€ amortie sur 10 ans.



**a. Immobilisations acquises séparément**

Elles correspondent à des progiciels acquis enregistrés à leur coût d'acquisition. Ces immobilisations font l'objet d'un amortissement linéaire sur un à dix ans suivant leur durée d'utilité estimée.

**b. Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises**

Elles se composent de progiciels, de relations clients, de marques et de relations distributeurs évalués à leur juste valeur dans le cadre d'une démarche d'affectation du prix d'acquisition d'entités faisant l'objet d'un regroupement d'entreprises. Ces immobilisations sont amorties linéairement sur trois à quinze ans suivant leur durée d'utilité estimée. Les marques acquises dont la durée d'utilité ne peut être définie ne sont pas amorties.

**c. Immobilisations générées en interne**

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles » :

■ les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées ;

■ les dépenses de développement des progiciels sont immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :

- faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente,
- intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre,
- capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle,
- génération d'avantages économiques futurs probables,
- disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle,
- capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Aucune dépense significative de développement des progiciels et solutions (Banque, Ressources Humaines et Immobilier) n'a été comptabilisée en immobilisations incorporelles, les conditions décrites ci-dessus n'étant pas toutes remplies.

## 8.3. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Agencements, mobiliers et matériels divers	Équipements informatiques	Total
<b>VALEUR BRUTE</b>				
<b>31 décembre 2014</b>	<b>30,9</b>	<b>173,2</b>	<b>163,4</b>	<b>367,5</b>
Variations de périmètre	0,7	2,2	5,4	8,3
Acquisitions	4,1	16,7	19,1	39,8
Cessions - mises au rebut	- 9,4	- 7,8	- 26,1	- 43,2
Autres mouvements	17,4	- 12,5	- 12,5	- 7,6
Écarts de conversion	2,0	2,2	4,7	8,9
<b>31 décembre 2015</b>	<b>45,7</b>	<b>173,9</b>	<b>154,1</b>	<b>373,7</b>
Variations de périmètre	-	1,9	0,4	2,3
Acquisitions	0,3	15,5	21,0	36,8
Cessions - mises au rebut	- 0,8	- 8,1	- 25,2	- 34,0
Autres mouvements	-	0,2	- 0,1	0,1
Écarts de conversion	- 2,3	- 2,2	- 6,3	- 10,8
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>43,0</b>	<b>181,3</b>	<b>143,8</b>	<b>368,1</b>
<b>AMORTISSEMENTS</b>				
<b>31 décembre 2014</b>	<b>23,3</b>	<b>105,4</b>	<b>128,9</b>	<b>257,5</b>
Variations de périmètre	0,3	1,7	4,5	6,5
Dotations	2,0	13,7	15,8	31,5
Cessions - mises au rebut	- 9,3	- 7,0	- 24,8	- 41,1
Autres mouvements	14,2	- 9,1	- 11,5	- 6,4
Écarts de conversion	1,5	1,6	4,2	7,3
<b>31 décembre 2015</b>	<b>32,0</b>	<b>106,2</b>	<b>117,0</b>	<b>255,3</b>
Variations de périmètre	-	1,2	0,3	1,6
Dotations	1,3	13,8	17,2	32,3
Cessions - mises au rebut	- 0,8	- 7,7	- 25,0	- 33,4
Autres mouvements	-	0,4	- 0,4	-
Écarts de conversion	- 1,6	- 1,6	- 5,2	- 8,3
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>31,0</b>	<b>112,5</b>	<b>104,0</b>	<b>247,4</b>
<b>VALEUR NETTE</b>				
<b>31 décembre 2014</b>	<b>7,6</b>	<b>67,8</b>	<b>34,6</b>	<b>109,9</b>
<b>31 décembre 2015</b>	<b>13,7</b>	<b>67,7</b>	<b>37,0</b>	<b>118,5</b>
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>12,1</b>	<b>68,8</b>	<b>39,8</b>	<b>120,7</b>

Les investissements réalisés par le Groupe en immobilisations corporelles (36,8 M€) correspondent principalement à des équipements de bureaux en France et à l'international pour

un montant de 15,2 M€ et à des acquisitions d'équipements informatiques pour un montant de 21,0 M€ (dont 7,7 M€ par l'intermédiaire de contrats de crédit-bail).

Les immobilisations corporelles comprennent pour l'essentiel des terrains et constructions, des agencements, mobiliers et matériels de bureau et des équipements informatiques.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors charges financières, diminué des amortissements cumulés et des éventuelles pertes de valeur. Elles n'ont fait l'objet d'aucune réévaluation.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire en retenant les durées d'utilité attendues des différentes catégories d'immobilisations :

- constructions : 25 à 30 ans ;
- agencements : 4 à 10 ans ;
- matériels et équipements informatique : 3 à 8 ans ;
- matériels de transport : 4 à 5 ans ;
- mobiliers, matériels de bureau : 4 à 10 ans.

L'amortissement est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les contrats de location-financement relatifs aux investissements informatiques figurent au bilan pour les montants suivants :

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Valeur brute	34,9	31,1
Amortissements	- 19,5	- 17,2
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>15,4</b>	<b>13,8</b>

#### Contrats de location

Les contrats de location d'immobilisations corporelles aux termes desquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Ces contrats sont inscrits à l'actif à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux dus au titre de la location.

Les immobilisations acquises dans le cadre de contrats de location-financement sont amorties sur la durée d'utilité de l'actif ou sur la durée du bail, si celle-ci est inférieure :

- crédit-bail immobilier : les constructions font l'objet d'un amortissement linéaire sur vingt-cinq ans ;
- crédit-bail mobilier relatif aux équipements informatiques : ceux-ci sont amortis linéairement sur quatre ans, durée correspondant très généralement à la durée des contrats.

En revanche, les contrats de location aux termes desquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat de location et aucune immobilisation n'est reconnue.

## 8.4. Actifs non courants destinés à être cédés

Les actifs non courants destinés à être cédés reconnus au bilan sont liés directement à la réorganisation des locaux de Sopra Steria en Inde. Le Groupe est toujours engagé dans des démarches de vente de ces actifs et considère que leur cession est toujours hautement probable. Le marché immobilier du district de Noida où sont situés ces biens a été rendu difficile en raison de la décision des autorités administratives locales d'augmenter très significativement les droits de mutation. Les délais d'aboutissement des transactions de vente sont en conséquence beaucoup plus longs. Néanmoins, au cours du mois de janvier 2017, le Groupe a réussi à finaliser la cession d'une partie de ses locaux. Cette transaction n'est pas reflétée dans les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016 mais le sera en 2017. Elle n'a pas abouti à revoir ni à la hausse ni à la baisse les valeurs reconnues au bilan au 31 décembre 2016.

La valeur des actifs non courants destinés à être cédés représente la valeur la plus faible de la valeur nette comptable ou de la juste valeur nette des coûts de cession. Au 31 décembre 2016, le Groupe a procédé à l'estimation de ces biens. En parallèle, il a fait réaliser des évaluations externes qui supportent ses estimations.

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Terrains	1,0	1,0
Constructions	3,2	4,0
Agencements des constructions	-	-
Impôts différés actifs	0,2	0,2
<b>Total Actif</b>	<b>4,4</b>	<b>5,1</b>
Impôts différés passifs	-	-
Autres passifs	- 0,1	- 0,1
<b>Total Passif</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 0,1</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE DES ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>4,3</b>	<b>5,1</b>

**a. Un actif non courant destiné à être cédé est :**

- un actif dont la valeur comptable sera recouvrée principalement par une transaction de vente et non par son utilisation continue ;
- disponible pour une vente immédiate dans son état actuel (sous réserve des conditions habituelles et coutumières pour ce genre d'opération) ;
- dont la vente est hautement probable.

La cession est considérée comme hautement probable en cas de :

- plan de vente engagé et décidé par le niveau de Direction approprié ;
- programme actif lancé pour trouver un acheteur et finaliser le plan ;
- délai de réalisation attendu de la cession d'au maximum un an (ce délai pouvant être prolongé en cas d'éléments prouvant que le plan de cession est toujours engagé) ;
- probabilité très faible que des changements notables du plan interviennent ou que le plan soit abandonné ;
- commercialisation active à un prix raisonnable eu égard à sa juste valeur.

**b. Une activité abandonnée est une composante cédée ou classée comme détenue en vue de la vente, et :**

- qui représente une activité ou une zone géographique principale et distincte ;
- ou qui fait partie d'un plan unique et coordonné de cession d'une zone géographique principale et distincte.

À partir du classement en actifs non courants destinés à être cédés ou en activités abandonnées, les actifs cessent d'être amortis.

Au bilan, ces actifs sont valorisés au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de cession. Ils sont présentés séparément sur une ligne distincte de l'actif et du passif, sans compensation des actifs et passifs.

Dans le cas spécifique des activités abandonnées, le Groupe distingue leur résultat de celui des activités poursuivies et le présente sur une seule ligne du compte de résultat. Celle-ci comprend le profit ou la perte après impôt de ces activités et, le cas échéant, le résultat de leur évaluation à la juste valeur. Le Groupe fournit ces mêmes informations au titre des périodes antérieures qui sont présentées en comparatif de la période courante. Il en fait de même pour les flux de trésorerie liés aux activités abandonnées.

## NOTE 9

**TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE****9.1. Résultat net des entreprises associées**

Le résultat de l'année 2016 enregistre :

- la quote-part du résultat du groupe Axway Software pour l'exercice, soit 10,4 M€ (32,89 % de 31,5 M€) ;
- la quote-part du résultat de Diamis pour la période, soit 0,4 M€ (40 % de 1,1 M€).

En 2015, cette rubrique enregistrait :

- la quote-part du résultat du groupe Axway Software pour l'exercice, soit 6,9 M€ (24,93 % de 27,9 M€) ;
- la quote-part du résultat de Diamis pour la période, soit 0,3 M€ (40 % de 0,7 M€).

## 9.2. Valeur au bilan des entreprises associées

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Axway Software	200,2	152,7
Diamis	2,1	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>202,3</b>	<b>154,4</b>

Le tableau de variation des titres de participation Axway Software est le suivant :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
<b>31 décembre 2014</b>	<b>145,3</b>	-	<b>145,3</b>
Variations de périmètre	-	-	-
Opérations sur capital	0,8	-	0,8
Dividendes versés	- 2,1	-	- 2,1
Résultat net	6,9	-	6,9
Écarts de conversion	4,9	-	4,9
Variation du pourcentage d'intérêts	- 3,1	-	- 3,1
Autres mouvements	-	-	-
<b>31 décembre 2015</b>	<b>152,7</b>	-	<b>152,7</b>
Variations de périmètre	-	-	-
Opérations sur capital	1,1	-	1,1
Dividendes versés	- 2,7	-	- 2,7
Résultat net	10,4	-	10,4
Écarts de conversion	2,0	-	2,0
Variation du pourcentage d'intérêts	36,2	-	36,2
Autres mouvements	0,5	-	0,5
<b>31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>200,2</b>	-	<b>200,2</b>

Au 31 décembre 2016, les titres Axway Software détenus par Sopra Steria Group représentent 32,89 % du capital contre 24,93 % au 31 décembre 2015, suite à l'acquisition en mai 2016 de la participation GENINFO/Société Générale.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeur de marché (catégorie 1)	211,5	126,4
Valeur de marché nette des coûts de cession	207,3	123,8
Valeur d'utilité	224,3	164,9
Paramètres de calcul des DCF :		
■ taux d'actualisation	10,3 %	9,4 %
■ taux de croissance à l'infini	2,3 %	2,2 %
<b>VALEUR RECOUVRABLE</b>	<b>224,3</b>	<b>164,9</b>

Ces estimations permettent de justifier la valeur des titres Axway Software mis en équivalence inscrits au bilan au 31 décembre 2016.

## I INFORMATION FINANCIÈRE RÉSUMÉE RELATIVE AU GROUPE AXWAY SOFTWARE

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Actifs	557,8	488,6
Capitaux propres	374,8	340,6
Passifs	183,0	148,0
Chiffre d'affaires	301,1	284,6
Résultat net	31,5	27,9

**Comptabilisation et dépréciation des participations dans les entreprises associées**

Les participations dans les entreprises associées sont enregistrées initialement à leur coût d'acquisition et leurs valeurs sont ensuite ajustées pour prendre en compte les évolutions de la quote-part du Groupe dans leur actif net. Le solde de cette quote-part apparaît à l'actif du bilan au poste *Titres de participation mis en équivalence*. Sa variation sur l'exercice est indiquée au compte de résultat en *Résultat net des entreprises associées*.

Les titres mis en équivalence constituent un actif unique et doivent être testés pour dépréciation conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

L'écart d'acquisition relatif à une entreprise associée est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence et ne doit pas faire l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée goodwill compris.

À chaque date de clôture en présence d'un indice de dépréciation de la participation dans l'entreprise associée, la société mère

met en œuvre un test de dépréciation consistant à comparer la valeur comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable.

Selon la norme IAS 36, la valeur recouvrable d'une participation dans une entreprise associée est le montant le plus élevé entre d'une part, la valeur d'utilité, calculée en fonction des flux de trésorerie futurs, et d'autre part, la juste valeur de la participation, nette des coûts de cession. Si les titres de l'entité associée sont des titres cotés, leur juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente puisqu'il s'agit du prix actuel d'échange de ces titres, en l'absence d'accord ferme de cession.

La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat en *Autres produits et charges opérationnels*.

En cas d'amélioration de la valeur recouvrable des titres mis en équivalence justifiant une reprise de perte de valeur, la totalité de la perte de valeur doit être reprise, y compris la partie relative à l'écart d'acquisition.

## NOTE 10

## PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

## 10.1. Provisions courantes et non courantes

(en millions d'euros)	01/01/2016	Variations de périmètre	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres	Écarts de conversion	31/12/2016	Part non courante	Part courante
Provisions pour litiges	18,4	-	14,3	- 3,6	- 7,5	-	- 1,0	20,6	0,6	20,0
Provisions pour garanties	0,8	-	-	-	- 0,3	-	-	0,5	0,3	0,2
Provisions pour pertes sur contrats	12,5	0,2	4,4	- 6,4	-	- 0,5	- 1,3	8,9	-	8,9
Provisions pour impôts	21,5	-	10,0	- 0,4	-	-	-	31,1	31,1	-
Provisions pour restructuration	24,6	-	7,4	- 13,0	- 1,1	0,6	- 0,3	18,3	5,9	12,4
Autres provisions pour risques	48,9	0,2	10,6	- 9,8	- 7,9	- 0,6	- 4,3	37,1	11,9	25,2
<b>TOTAL</b>	<b>126,8</b>	<b>0,4</b>	<b>46,6</b>	<b>- 33,1</b>	<b>- 16,8</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 6,9</b>	<b>116,4</b>	<b>49,7</b>	<b>66,7</b>

Les provisions pour litiges couvrent des litiges prud'homaux et des indemnités de départ de collaborateurs (5,4 M€), des franchises d'assurance et des risques clients provisionnés sur des litiges commerciaux (15,2 M€).

Les provisions pour pertes sur contrats concernent le Royaume-Uni (7,5 M€).

Les provisions pour impôts concernent essentiellement les risques fiscaux relatifs à la France, et notamment le crédit impôt recherche et les retenues à la source pratiquées par des clients étrangers. Elles ont fait l'objet d'un complément au cours du premier semestre eu égard aux risques liés aux contrôles en cours.

Les provisions pour restructuration correspondent aux coûts résiduels du programme de transformation du périmètre d'origine Steria en France (3,2 M€), aux coûts de mesures ponctuelles de restructuration prises en Allemagne (3,1 M€) et au Royaume-Uni (1,4 M€) et à des coûts d'intégration Sopra Steria notamment liés aux locaux (8,6 M€ essentiellement en France).

Les autres provisions pour risques couvrent essentiellement des coûts relatifs aux locaux (8,1 M€, dont 7,6 M€ liés à leur remise en état, essentiellement au Royaume-Uni), aux clients et projets (dont 10,5 M€ au Royaume-Uni et 4,3 M€ en France), des risques contractuels (4,2 M€) et des risques fiscaux et sociaux (6,7 M€).

Les obligations actuelles résultant d'événements passés à l'égard des tiers sont comptabilisées en provisions dès lors qu'il est probable qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci et si la sortie de ressources peut être évaluée de manière fiable.

Les provisions étant estimées sur la base de risques ou de charges futures, leurs montants comportent une part d'incertitude et sont susceptibles d'être ajustés au cours des périodes ultérieures. L'impact de l'actualisation des provisions est pris en compte si celui-ci est significatif.

Dans le cas spécifique des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de rupture de contrat, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Notamment, une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier, si le bien est sous-loué ou vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stock et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.



## 10.2. Passifs éventuels

Les seuls passifs éventuels reconnus au bilan sont ceux constatés lors du regroupement Sopra-Steria en 2014.

Ils représentent au 31 décembre 2016 un montant de 14,8 M€, soit 14,3 M€ après impôt. Ils correspondent à des risques fiscaux, sociaux, et contractuels. Ils concernent principalement l'Inde (6,8 M€ après impôt) mais aussi le Royaume-Uni et la France.

Dans la mesure où le passif n'est pas probable ou ne peut être mesuré de manière fiable, un passif éventuel est mentionné dans les engagements du Groupe. Par exception, dans le cadre de regroupement d'entreprises, le Groupe peut reconnaître au bilan des passifs éventuels s'ils résultent d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être estimée de manière fiable, même s'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation.

## NOTE 11

## FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 11.1. Charges et produits financiers

#### 11.1.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Produits d'intérêts	9,6	9,2
<b>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>9,6</b>	<b>9,2</b>
Charges d'intérêts	- 14,3	- 15,2
Résultat des couvertures sur endettement financier brut	- 2,1	- 2,1
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>- 16,3</b>	<b>- 17,3</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>- 6,7</b>	<b>- 8,1</b>

La hausse des produits financiers provient pour l'essentiel des placements en Inde dont l'encours moyen s'établit à 122,4 M€ en 2016, contre 114,8 M€ en 2015.

Le coût de l'endettement brut est en baisse de 1,0 M€. L'encours moyen des emprunts bancaires, obligataire et des NEU CP

(*Negotiable European Commercial Paper*, nouvelle appellation des billets de trésorerie) s'établit à 923 M€ contre 898 M€ en 2015. Le taux moyen des emprunts après prise en compte des couvertures est de 1,77 % en 2016, contre 1,95 % en 2015.

#### 11.1.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Gains et pertes de changes</b>	<b>2,7</b>	<b>- 0,3</b>
<b>Autres produits financiers</b>	<b>1,8</b>	<b>0,6</b>
Escomptes accordés	- 0,8	- 0,9
Charges d'intérêts nettes sur obligations de retraite	- 7,7	- 11,9
Intérêts sur dette de participation des salariés	- 0,7	- 1,0
Charges de désactualisation des passifs non courants	- 0,8	- 1,0
Variation de valeur des instruments financiers dérivés	- 0,6	0,9
Autres charges financières	- 1,6	- 1,2
<b>Total des autres charges financières</b>	<b>- 12,1</b>	<b>- 15,1</b>
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>- 7,6</b>	<b>- 14,9</b>

La baisse de 7,2 M€ des *Autres produits et charges financiers* provient des charges d'intérêt nettes sur obligations de retraite à hauteur de 4,2 M€, du résultat de change et de la variation de valeur sur dérivés à hauteur de 1,5 M€ et des autres produits et charges pour 1,5 M€.

Le détail des charges d'intérêt nettes sur obligations de retraite est fourni en note 5.3 *Engagements de retraites et assimilés*.

## 11.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs mobilières de placement	112,8	132,7
Disponibilités	152,6	90,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>265,4</b>	<b>222,7</b>
Concours bancaires courants	- 3,7	- 5,2
<b>TOTAL</b>	<b>261,7</b>	<b>217,5</b>

La trésorerie nette comprend les disponibilités (comptes bancaires débiteurs et caisses), les valeurs mobilières de placement répondant à la définition des équivalents de trésorerie, les effets remis à l'encaissement et dont la date d'échéance est antérieure à la date de clôture et les comptes bancaires momentanément créditeurs.

L'endettement net, présenté à la note 11.3, est plus représentatif de la situation financière du Groupe.

Les valeurs mobilières de placement et autres placements sont constitués de placements monétaires à court terme, de dépôts à court terme et d'avance de fonds dans le cadre d'un contrat de liquidité. Ces placements sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Sur les 265,4 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie (hors concours bancaires courants) au 31 décembre 2016, 109,8 M€ sont détenus par la maison mère et 155,6 M€ par les filiales. Parmi les filiales, les entités en Inde contribuent à la trésorerie nette à hauteur de 114,1 M€ au 31 décembre 2016 (129,7 M€ au 31 décembre 2015). En cas de rapatriement sous forme de dividendes de cette trésorerie, une retenue à la source devra être appliquée laquelle a été provisionnée.

Une partie des disponibilités de la société NHS SBS est dédiée à la réalisation d'avances à des structures clientes de sa plate-forme de production dans le cadre de leurs opérations de transition pour un montant de 9,4 M€ au 31 décembre 2016 (24,0 M€ au 31 décembre 2015).

La rubrique *Trésorerie et équivalents de trésorerie* comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent au passif courant du bilan, dans le poste *Emprunts et dettes financières* – part à court terme.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur hors variation de change.

Les OPCVM classés par l'AMF (Autorité des marchés financiers) dans les catégories « monétaire » et « monétaire court terme » sont présumés, à titre pratique, satisfaire d'emblée aux quatre critères d'éligibilité cités. L'éligibilité des autres OPCVM de trésorerie en qualité d'« équivalents de trésorerie » n'est pas présumée : une analyse du respect des quatre critères cités étant impérative.

Les équivalents de trésorerie sont comptabilisés à leur juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans le *Coût de l'endettement financier net*.

### 11.3. Emprunts et dettes financières - Endettement net

(en millions d'euros)

	Courant	Non courant	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires	6,2	183,8	190,0	192,3
Emprunts bancaires	24,8	210,4	235,2	274,1
Dettes liées aux contrats de location-financement	6,4	8,3	14,7	13,2
Autres dettes financières diverses	327,7	0,1	327,8	268,6
Concours bancaires courants	3,7	-	3,7	5,2
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>368,8</b>	<b>402,6</b>	<b>771,4</b>	<b>753,5</b>
Valeurs mobilières de placement	- 112,8	-	- 112,8	- 132,7
Disponibilités	- 152,6	-	- 152,6	- 90,0
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>103,4</b>	<b>402,6</b>	<b>506,0</b>	<b>530,8</b>

Les emprunts et dettes financières comprennent essentiellement :

- les emprunts obligataires et bancaires : ceux-ci sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, nette des coûts de transaction encourus. Les emprunts sont ultérieurement comptabilisés à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets des coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- les titres négociables à court terme NEU CP (anciennement dénommés billets de trésorerie) ont une échéance inférieure à 12 mois et sont comptabilisés à leur coût amorti ;
- les dettes liées aux contrats de location-financement : une dette est comptabilisée au commencement de chaque contrat pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers futurs au titre de la location (actualisation au taux d'intérêt implicite du contrat) ;
- les concours bancaires courants.

La part des emprunts et dettes financières devant être réglée dans les douze mois à compter de la date de clôture est classée en passifs courants

#### 11.3.1. Emprunts obligataires

Le Groupe dispose d'un emprunt obligataire émis par groupe Steria en 2013 auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant de 180 M€ à échéance juillet 2019 assorti d'un taux fixe annuel

de 4,25 %. Dans le cadre de l'acquisition de Steria, ce passif a été réévalué à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, soit une réévaluation de 13,0 M€. Ce montant est amorti jusqu'en juillet 2019 et vient réduire la charge financière. Au 31 décembre 2016, le montant restant à amortir est de 7,0 M€ (9,5 M€ au 31 décembre 2015).

#### 11.3.2. Emprunts bancaires

Le Groupe a mis en place en 2014 un contrat de crédit d'un montant de 1 200 M€ à échéance 5 ans avec deux options de prorogation d'un an. Ce crédit est composé d'une tranche amortissable de 200 M€, d'une tranche amortissable de 80 M€ et d'une facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€. Un avenant a été signé au second semestre 2016 avec des banques pour modifier les conditions applicables aux différentes tranches et fixer l'échéance du crédit au 30 septembre 2021 avec deux options de prorogation d'un an. Au 31 décembre 2016, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 160 M€ et 64 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée.

#### 11.3.3. Dettes liées aux contrats de location-financement

L'encours des dettes liées aux contrats de location-financement s'élève à 14,7 M€ au 31 décembre 2016, contre 13,2 M€ à fin 2015. La hausse de l'encours de 1,5 M€ provient de la mise en place de nouveaux contrats à hauteur de 7,7 M€ et de l'amortissement de précédents crédits pour 6,2 M€.

(en millions d'euros)

	31/12/2016			31/12/2015
	Paiements minimaux au titre de la location	Charge financière future	Valeur actualisée des loyers futurs	Valeur actualisée des loyers futurs
À moins d'un an	6,4	0,1	6,4	5,2
Entre un et cinq ans	8,3	-	8,3	8,0
À plus de cinq ans	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14,7</b>	<b>0,1</b>	<b>14,7</b>	<b>13,2</b>

**Contrats de location**

Les contrats de location d'immobilisations corporelles aux termes desquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Ces contrats donnent lieu à la comptabilisation d'une dette financière égale à la valeur actualisée des paiements minimaux dus au titre de la location.

Chaque paiement au titre des contrats de location est ventilé entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû.

Les loyers contractuels correspondants, nets des charges financières, sont inclus dans le poste *Emprunts et dettes financières*. Les charges financières correspondantes sont comptabilisées au compte de résultat, dans la rubrique *Coût de l'endettement financier*, sur la durée du contrat de location.

En revanche, les contrats de location aux termes desquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple. Ces contrats ne sont inscrits ni à l'actif, ni au passif, notamment au travers d'une dette financière, et ne donnent pas lieu à la constatation d'une charge financière.

billets de trésorerie) multidevises non noté dont le montant maximum a été porté en juillet 2016 à 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 2 août 2016. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 443,9 M€ en 2016 contre 291,9 M€ en 2015. Le Groupe a bénéficié de la baisse des taux courts euro. L'encours au 31 décembre 2016 est de 302,7 M€ (231,7 M€ et 5,0 M€ au 31 décembre 2015). Les NEU CP sont présentés en *Autres dettes financières*.

Le cadre juridique du marché des titres négociables à court et moyen terme a été modernisé avec une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2016 : conformément aux dispositions du Code monétaire et financier, les titres émis depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016 sont des « titres négociables à court terme ». Leur dénomination commerciale est NEU CP (*Negotiable EUROpean Commercial Paper*). Les titres émis jusqu'au 31 mai 2016 sous les anciennes dénominations juridiques « billets de trésorerie », s'éteindront automatiquement le 1<sup>er</sup> juin 2017, soit un an après l'entrée en vigueur de la réforme.

Au 31 décembre 2016, l'effet de la cession de créances commerciales réalisée avec recours en France pour un montant de 25,0 M€ (30,0 M€ au 31 décembre 2015) est classé en *Autres dettes financières* (cf. note 7.2).

**11.3.4. Autres dettes financières**

En 2015, le Groupe a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP (anciennement dénommés

## 11.4. Instruments financiers inscrits au bilan

	31/12/2016		Ventilation par classe d'instruments financiers					
	Valeur au bilan	Juste valeur	Actifs et passifs à la juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes financières au coût amorti	Instruments dérivés	Autres éléments non considérés comme des instruments financiers
<i>(en millions d'euros)</i>								
Actifs financiers non courants	21,6	21,6	-	9,6	7,3	-	4,8	-
Clients et comptes rattachés	1 132,7	1 132,7	-	-	1 132,7	-	-	-
Autres actifs courants	232,2	232,2	-	-	149,9	-	9,2	73,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	265,4	265,4	265,4	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 652,1</b>	<b>1 652,1</b>	<b>265,4</b>	<b>9,6</b>	<b>1 289,9</b>	<b>-</b>	<b>13,9</b>	<b>73,2</b>
Emprunts et dettes financières - part à long terme	402,6	402,6	-	-	-	402,6	-	-
Autres dettes non courantes	86,4	86,4	-	-	82,1	-	4,3	-
Emprunts et dettes financières - part à court terme	368,8	368,8	3,7	-	-	365,1	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	285,9	285,9	-	-	285,9	-	-	-
Autres dettes courantes	1 037,1	1 037,1	-	-	925,4	-	0,3	111,3
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 180,9</b>	<b>2 180,9</b>	<b>3,7</b>	<b>-</b>	<b>1 293,5</b>	<b>767,7</b>	<b>4,6</b>	<b>111,3</b>

Les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés de couverture sont évalués par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne. Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine.

Les actifs disponibles à la vente sont comptabilisés à leur juste valeur dans le bilan.

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. Des instruments de couverture peuvent être mis en place afin de couvrir les risques de fluctuation sur les taux d'intérêts en swappant à taux fixe une partie de la dette financière variable.

Le Groupe a conclu et continue à mettre en œuvre des opérations visant à couvrir son exposition aux risques de change par l'utilisation d'instruments dérivés, instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques et en raison de la taille significative des activités de production en Inde et en Pologne.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période.

Les créances et dettes d'impôt sur les sociétés ne sont pas des instruments financiers.

L'impact au compte de résultat de ces instruments financiers est le suivant :

	31/12/2016		Ventilation par catégorie d'instruments			
	Effet en résultat	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'euros)</i>						
Total des produits d'intérêts	9,6	-	-	9,6	-	-
Total des charges d'intérêts	- 14,3	-	-	-	- 14,3	-
Réévaluation	- 2,1	-	-	-	-	- 2,1
<b>GAINS NETS OU PERTES NETTES</b>	<b>- 6,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9,6</b>	<b>- 14,3</b>	<b>- 2,1</b>

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps et des options pour se couvrir contre les risques associés aux taux d'intérêt et à la fluctuation des cours des monnaies étrangères. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur.

Tous gains et pertes provenant des variations de juste valeur de dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture sont comptabilisés directement dans le compte de résultat en *Autres produits et charges financiers*.

La juste valeur des contrats de change à terme est calculée par référence aux cours actuels pour des contrats ayant des profils de maturité similaires. La juste valeur des swaps de taux d'intérêt est déterminée par référence aux valeurs de marché d'instruments similaires.

Pour les besoins de la comptabilité de couverture, les couvertures sont qualifiées :

- soit de couvertures de juste valeur lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme (excepté pour le risque de change) ;
- soit de couvertures de flux de trésorerie lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui est attribuable soit à un risque particulier associé à un actif ou à un passif comptabilisé, soit à une transaction future hautement probable ou au risque de change sur un engagement ferme ;
- soit de couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger.

Les instruments de couverture qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisés de la manière suivante :

#### a. Couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur d'un dérivé qualifié de couverture de juste valeur sont comptabilisées en résultat (*Autres produits et charges opérationnels courants* ou *Autres produits et charges financiers* en fonction de la nature de l'élément couvert). La part d'inefficacité des couvertures est traduite immédiatement

en compte de résultat en *Autres produits financiers* ou en *Autres charges financières*. Les variations de juste valeur de l'élément couvert attribuables au risque couvert ajustent la valeur comptable de l'élément couvert et sont aussi comptabilisées en résultat.

#### b. Couvertures de flux de trésorerie

Le profit ou la perte correspondant à la partie efficace de l'instrument de couverture est comptabilisé directement en capitaux propres, alors que la partie inefficace est comptabilisée en résultat, en *Autres produits et charges financiers*.

Les gains et les pertes comptabilisés directement en capitaux propres sont inclus dans le résultat de la période au cours de laquelle la transaction couverte affecte le résultat.

Si le Groupe s'attend à ce que la transaction prévue ou l'engagement ne se réalise pas, les gains et les pertes préalablement comptabilisés directement en capitaux propres sont enregistrés en résultat. Si l'instrument de couverture arrive à maturité, est vendu, résilié ou exercé sans remplacement ou renouvellement, ou si sa désignation comme instrument de couverture est révoquée, les montants précédemment comptabilisés en capitaux propres y sont maintenus jusqu'à la réalisation de la transaction prévue ou de l'engagement ferme.

#### c. Couvertures d'un investissement net

Les couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger, y compris la couverture d'un élément monétaire comptabilisé comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie.

Le profit ou la perte correspondant à la partie efficace de l'instrument de couverture est comptabilisé directement en capitaux propres, alors que la partie inefficace est comptabilisée en résultat.

Lors de la sortie de l'activité à l'étranger la valeur cumulée des profits ou des pertes qui a été comptabilisée directement en capitaux propres est comptabilisée en résultat.

## 11.5. Gestion des risques financiers

### 11.5.1. Risque de liquidité

La politique du Groupe est, d'une part, de disposer de lignes de crédit largement supérieures aux besoins, et d'autre part, de centraliser la gestion de la trésorerie du Groupe lorsque la législation locale le permet. Ainsi les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou

financés auprès de la société mère Sopra Steria Group qui porte l'essentiel des financements et des lignes de crédits bancaires du Groupe.

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de lignes de financement de 1,5 Mds € qui sont utilisées à hauteur de 31 %.

Ces financements se décomposent comme suit :

	Montant autorisé au 31/12/2016		Utilisation au 31/12/2016		Taux d'utilisation	Échéance	Taux au 31/12/2016
	en M€	en M£	en M€	en M£			
LIGNES DE FINANCEMENT DISPONIBLES							
Emprunt obligataire	180,0	-	180,0	-	100 %	In Fine 2019	2,6 %
Crédit syndiqué							
Tranche A	160,0	-	160,0	-	100 %	Amortissable jusqu'en 2021	1,20 %
Tranche B	-	64,0	-	64,0	100 %	Amortissable jusqu'en 2021	1,58 %
Crédit renouvelable multidevises	900,0	-	-	-	0 %	In Fine 2021	
Contrats de location-financement	14,7	-	14,7	-	100 %	Amortissable 2020	0,52 %
Autres	35,6	-	35,6	-	100 %	2017 et au-delà	
Découvert	164,0	-	3,7	-	2 %	N/A	0,58 %
Total des lignes autorisées par devises	1 454,2	64,0	393,9	64,0			
TOTAL DES LIGNES AUTORISÉES EN ÉQUIVALENT €		1 529,0		468,7	31 %		1,68 %
AUTRES FINANCEMENTS UTILISÉS							
NEU CP (Billets de trésorerie)	N/A	N/A	302,7	-	N/A	2016	0,09 %
Total des financements par devises			696,6	64,0			
TOTAL DES FINANCEMENTS EN ÉQUIVALENT €				771,4			1,06 %

Les taux d'intérêt sur le crédit syndiqué égalent le taux interbancaire de la monnaie concernée au moment des tirages avec un minimum à 0 %, plus une marge définie pour une période de six mois en fonction du ratio de levier (*leverage*).

Le taux d'intérêt sur l'emprunt obligataire émis le 12 avril 2013 a un taux facial fixe de 4,25 % et un taux effectif de 2,60 %, comptabilisé à la juste valeur lors de l'entrée de périmètre.

Le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire sont soumis à des conditions parmi lesquelles figurent des *covenants* financiers.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*), calcule le rapport dette nette/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Au 31 décembre 2016, le ratio dette nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,47 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	368,7	315,7
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	402,7	437,8
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 265,4	- 222,7
Autres garanties financières	-	-
<b>Dette nette (y compris garanties financières)</b>	<b>506,0</b>	<b>530,8</b>
<b>EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>344,8</b>	<b>301,9</b>
<b>Ratio dette nette/EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>1,47</b>	<b>1,76</b>

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupes) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité (cf. note 1.4.1). Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois. Ainsi l'EBITDA *pro forma* 2016 a été retraité afin d'exprimer le résultat du groupe Cassiopae sur une base de 12 mois.



Concernant le deuxième ratio, l'EBITDA *pro forma* est tel que défini ci-dessus et le coût de l'endettement financier net est également calculé sur une base de douze mois glissants.

Au 31 décembre 2016, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est également très largement respecté, à savoir 51,38 au regard du covenant de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
<b>EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>344,8</b>	<b>301,9</b>
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>6,7</b>	<b>8,1</b>
<b>Ratio EBITDA <i>pro forma</i>/Coût de l'endettement net</b>	<b>51,38</b>	<b>37,10</b>

En sus du respect des engagements financiers décrits ci-dessus, les deux principales lignes de financement du Groupe contiennent également un certain nombre :

- d'engagements de faire tout à fait classiques pour ce genre de financement ;
- de cas de défaut tels que défaut de paiement, inexactitude d'une déclaration, défaut croisé, faillite, survenance d'un événement ayant un effet significatif défavorable ;
- de clauses de remboursement anticipé en totalité en cas de changement de contrôle de la Société tel que défini.

Par ailleurs, la convention de crédit prévoit un certain nombre de cas de remboursement anticipé du prêt, en tout ou partie selon le cas, ou de renégociation avec les banques :

- remboursement anticipé en cas de cession de tous ou substantiellement tous les actifs de la Société ;

- remboursement à hauteur des produits des cessions d'actifs (au-delà d'un seuil) ;
- remboursement à hauteur de toute nouvelle dette souscrite par la Société (au-delà d'un seuil) ;
- renégociation des conditions de financement en cas de désorganisation des marchés financiers – i.e. *Clause de Market disruption*. Cette clause ne peut être mise en œuvre que si un nombre minimum de banques se trouve exceptionnellement dans l'impossibilité de se refinancer sur le marché des capitaux le jour où le tirage est demandé compte tenu de l'évolution des taux. Le but de cette clause est de trouver un taux de substitution.

Au 31 décembre 2016, l'échéancier des paiements au titre de la dette du Groupe se présente comme suit :

	Valeur comptable	Total des flux contractuels	Moins de 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
(en millions d'euros)								
Emprunt obligataire	190,0	202,0	10,9	7,0	184,0	-	-	-
Emprunts bancaires	235,2	259,9	30,7	27,8	28,8	28,4	144,1	-
NEU CP (Billets de trésorerie)	302,7	302,7	302,7	-	-	-	-	-
Dettes de location-financement	14,7	14,8	6,5	4,8	2,9	0,6	-	-
Autres dettes financières diverses	25,1	25,2	25,0	0,1	-	-	-	-
Concours bancaires courants	3,7	3,7	3,7	-	-	-	-	-
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>771,4</b>	<b>808,2</b>	<b>379,6</b>	<b>39,7</b>	<b>215,7</b>	<b>29,1</b>	<b>144,1</b>	<b>-</b>
Valeurs mobilières de placement	- 112,8	- 112,8	- 112,8	-	-	-	-	-
Disponibilités	- 152,6	- 152,6	- 152,6	-	-	-	-	-
<b>ENDETTEMENT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>506,0</b>	<b>542,8</b>	<b>114,1</b>	<b>39,7</b>	<b>215,7</b>	<b>29,1</b>	<b>144,1</b>	<b>-</b>

Au 31 décembre 2016, la répartition par nature et devise de l'endettement brut du Groupe se présente comme suit :

	Devises d'origine			
	Euro	Livre Sterling	Autres	Total
<i>(en millions d'euros)</i>				
Emprunt obligataire	190,0	-	-	190,0
Emprunts auprès établissements de crédit	143,2	67,3	-	210,5
Emprunts auprès établissements de crédit - part < 1 an	17,3	7,5	-	24,8
Emprunts et intérêts liés au crédit-bail	14,7	-	-	14,7
NEU CP (Billets de trésorerie)	302,7	-	-	302,7
Intérêts courus et autres	25,0	-	-	25,0
Concours bancaires (trésorerie passive)	3,7	-	-	3,7
<b>ENDETTEMENT BRUT</b>	<b>696,6</b>	<b>74,8</b>	<b>-</b>	<b>771,4</b>

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement du Groupe se décompose de la façon suivante au 31 décembre 2016 :

	Placements court terme	Avance de fonds contrat de liquidité	Total du portefeuille de valeurs mobilières
<i>(en millions d'euros)</i>			
Position à l'actif	112,8	2,5	115,3
<b>POSITION NETTE GLOBALE</b>	<b>112,8</b>	<b>2,5</b>	<b>115,3</b>

Les placements court terme sont gérés par la Direction Financière du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

À change constant par rapport au 31 décembre 2016 et tenant compte des placements à court terme en portefeuille à cette date, une diminution de 50 points de base des taux variables diminuerait les produits financiers annuels de 0,6 M€.

#### 11.5.2. Risque de contrepartie bancaire

Toutes les couvertures de change et de taux sont effectuées auprès d'établissements bancaires de premier plan, faisant partie du *pool* bancaire et avec lesquels ont été signées des conventions d'opérations de marché.

L'essentiel des placements financiers du Groupe concerne les filiales en Inde et de manière ponctuelle la maison mère Sopra Steria Group. Les placements financiers sont effectués, soit sur des dépôts bancaires court terme auprès d'établissements bancaires faisant partie prioritairement du *pool* bancaire, soit sur des supports de nature monétaire gérés par des établissements financiers de premier plan, eux-mêmes filiales des établissements bancaires faisant partie prioritairement du *pool*. Ces placements sont soumis à l'approbation du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

Grâce à ces différentes mesures, le Groupe considère avoir mis en place un cadre réduisant sensiblement son risque de contrepartie bancaire dans le contexte économique actuel. Le Groupe reste néanmoins soumis à un risque résiduel qui pourrait, sous certaines conditions, éventuellement altérer sa performance.

#### 11.5.3. Risques de taux

L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de swap de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du *pool* bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction Financière du Groupe.

Les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées, soit par l'intermédiaire de la société mère Sopra Steria Group, soit résultent des engagements pris par groupe Steria.

Le total des dettes financières brutes soumises à un risque de taux d'intérêt s'élève à 570,4 M€. Les contrats de couverture de taux existant au 31 décembre 2016 permettent de réduire cette exposition à un montant de 156,4 M€.

Le Groupe a souscrit à plusieurs contrats d'échange de conditions d'intérêt, dont le détail est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Justes valeurs				Échéances			
	31/12/2016				Notionnel			
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	1,0	0,1	104,0	39,0	65,0	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	2,3	-	2,9	-	310,0	-	310,0	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX</b>	<b>2,3</b>	<b>-</b>	<b>3,9</b>	<b>0,1</b>	<b>414,0</b>	<b>39,0</b>	<b>375,0</b>	<b>-</b>

La revalorisation en capitaux propres de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres éléments du résultat global*.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de taux se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeurs au bilan				Variations de juste valeur				
	31/12/2015	Variations de juste valeur	Variation périmètre	Autres variations	31/12/2016	Impact en capitaux propres	Impact sur le résultat		
							Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	Couvertures de juste valeur	Trading
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	- 2,0	0,8	-	-	- 1,2	0,8	0,1	-	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 0,3	- 0,3	-	-	- 0,6	0,3	- 0,6	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT</b>	<b>- 2,3</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 1,8</b>	<b>1,1</b>	<b>- 0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

La sensibilité du portefeuille de dérivés de taux à une variation de plus ou moins 50 points de base sur les courbes de taux euro au 31 décembre 2016 est la suivante :

	- 50 bp		+ 50 bp	
(en millions d'euros)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)
Swaps de couverture de flux de trésorerie en euros	- 0,8	-	0,8	-
Swaps de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-
Swaps non éligibles à la comptabilité de couverture	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 0,4	- 1,2	3,6	- 0,4
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>- 1,2</b>	<b>- 1,2</b>	<b>4,4</b>	<b>- 0,4</b>
<i>Soit</i>		- 2,4		3,9

L'exposition résiduelle du Groupe au risque de taux est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux	31/12/2016	Moins d'1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placements	Taux variable	112,8	112,8	-	-	-	-	-
Disponibilités	Taux variable	152,6	152,6	-	-	-	-	-
	<b>Taux fixe</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Actifs financiers</b>	<b>Taux variable</b>	<b>265,4</b>	<b>265,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts obligataires	Taux fixe	- 190,0	- 6,2	- 2,3	- 181,5	-	-	-
Emprunts bancaires	Taux variable	- 235,2	- 24,8	- 22,1	- 23,4	- 23,3	- 140,5	- 1,1
NEU CP (Billets de trésorerie)	Taux variable	- 302,7	- 302,7	-	-	-	-	-
	Taux fixe	- 14,7	- 6,4	- 4,7	- 2,9	- 0,6	-	-
Dettes de location-financement	Taux variable	-	-	-	-	-	-	-
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières	Taux variable	- 25,1	- 24,9	- 0,1	-	-	-	-
	Taux fixe	-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	Taux variable	- 3,7	- 3,7	-	-	-	-	-
	<b>Taux fixe</b>	<b>- 204,7</b>	<b>- 12,6</b>	<b>- 7,0</b>	<b>- 184,4</b>	<b>- 0,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Passifs financiers (exposition brute avant couverture)</b>	<b>Taux variable</b>	<b>- 566,7</b>	<b>- 356,1</b>	<b>- 22,3</b>	<b>- 23,4</b>	<b>- 23,3</b>	<b>- 140,5</b>	<b>- 1,1</b>
	<b>TAUX FIXE</b>	<b>- 204,7</b>	<b>- 12,6</b>	<b>- 7,0</b>	<b>- 184,4</b>	<b>- 0,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>EXPOSITION NETTE AVANT COUVERTURE</b>	<b>TAUX VARIABLE</b>	<b>- 301,3</b>	<b>- 90,7</b>	<b>- 22,3</b>	<b>- 23,4</b>	<b>- 23,3</b>	<b>- 140,5</b>	<b>- 1,1</b>
	Swaps payeurs de taux fixe en euros	104,0	39,0	15,0	-	50,0	-	-
	Swaps payeurs de taux fixe en devises	-	-	-	-	-	-	-
	Options payeurs de taux fixe	310,0	-	10,0	50,0	-	250,0	-
<b>Instruments de couverture de taux</b>	<b>TAUX FIXE</b>	<b>- 618,7</b>	<b>- 51,6</b>	<b>- 32,0</b>	<b>- 234,4</b>	<b>- 50,6</b>	<b>- 250,0</b>	<b>-</b>
<b>EXPOSITION BRUTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>TAUX VARIABLE</b>	<b>- 152,7</b>	<b>- 317,1</b>	<b>2,7</b>	<b>26,6</b>	<b>26,7</b>	<b>109,5</b>	<b>- 1,1</b>
	<b>TAUX FIXE</b>	<b>- 618,7</b>	<b>- 51,6</b>	<b>- 32,0</b>	<b>- 234,4</b>	<b>- 50,6</b>	<b>- 250,0</b>	<b>-</b>
<b>EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>TAUX VARIABLE</b>	<b>112,7</b>	<b>- 51,7</b>	<b>2,7</b>	<b>26,6</b>	<b>26,7</b>	<b>109,5</b>	<b>- 1,1</b>

L'évaluation en juste valeur des dérivés de couverture de taux est effectuée sur la base des hypothèses suivantes :

- niveau 1 : données cotées : 0 % ;
- niveau 2 : données observables : 100 % ;
- niveau 3 : modèles internes : 0 %.

#### 11.5.4. Risques de change

Le Groupe est soumis à trois grandes catégories de risques liés à l'évolution des cours de change :

- le risque de conversion dans les différents états financiers des comptes consolidés du Groupe d'activités réalisées dans les pays ayant une monnaie fonctionnelle différente de l'euro ;
- le risque transactionnel relatif à des flux opérationnels d'achat ou de ventes de prestations dans des devises différentes de celle du pays où la prestation est comptabilisée ;
- le risque de change financier portant sur l'endettement financier du Groupe en devises (risque lié à la variation de valeur de dettes financières libellées en livre sterling).

Dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques, le Groupe a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif à l'échelle du Groupe. Afin de gérer son exposition aux risques de change, le Groupe utilise des instruments dérivés.

La couverture du risque de change concerne essentiellement les couvertures GBP/INR et EUR/PLN des plate-formes de production du Groupe en Inde et en Pologne et certains contrats commerciaux libellés en dollar américain. Ces couvertures portant conjointement sur des éléments facturés et des flux de trésorerie futurs, la variation de juste valeur correspondante est enregistrée en compte de résultat pour la partie facturée et en capitaux propres pour les flux de trésorerie futurs.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers couvrant des éléments bilanciels trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Les couvertures sont effectuées sous contrôle de la Direction Financière du Groupe en utilisant des instruments fermes ou optionnels cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang, membres du *pool* bancaire.

La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Enfin, la structure de l'endettement financier du Groupe, dont une partie est tirée en livre sterling, constitue une couverture naturelle, bien que partielle, contre le risque de conversion sur la situation nette, constatée directement au bilan.

La valeur des instruments de couverture de change se présente de la façon suivante au bilan, accompagnée de l'information sur les notionnels couverts :

	Justes valeurs 31/12/2016					Échéances		
(en millions d'euros)	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant	Notionnel	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Couverture de juste valeur								
Contrats de change à terme	-	5,2	-	-	34,6	34,6	-	-
Options de change	-	2,3	-	-	10,5	10,5	-	-
Couverture de flux futurs								
Contrats de change à terme	1,9	1,4	-	-	61,9	17,6	44,3	-
Options de change	0,5	0,3	0,3	0,1	20,1	9,4	10,7	-
Instruments non qualifiés de couverture*	-	-	-	-	0,9	0,9	-	-
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE CHANGE	2.4	9.2	0.3	0.2	128.1	73.1	55.0	-

\* Le Groupe couvre le risque transactionnel de change mais choisit dans certains cas de ne pas appliquer le traitement comptable de couverture.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges opérationnels courants*, à l'exception de la valeur temps et de l'impact des

instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture classés en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de change se présentent de la façon suivante :

Valeurs au bilan					Variations de justes valeurs				
(en millions d'euros)	31/12/2015	Variation de juste valeur	Variation périmètre	Autres Variations	31/12/2016	Impact en capitaux propres	Impact sur le résultat		
							Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	Couvertures de juste valeur	Trading
Couverture de juste valeur									
Contrats de change à terme	4,0	1,2	-	-	5,1	-	-	1,2	-
Options de change	1,1	1,0	-	0,1	2,2	-	-	1,0	-
Couverture de flux futurs									
Contrats de change à terme	1,1	2,2	-	-	3,3	2,2	-	-	-
Options de change	0,3	0,1	-	-	0,4	0,1	-	-	-
Instruments non qualifiés de couverture	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT	6,5	4,4	-	0,1	11,1	2,3	-	2,2	-

L'exposition au risque de change est la suivante :

#### I TRANSACTIONS COMMERCIALES INTRA-GROUPE

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	41,0	35,6	10,5	2,4	0,1	2,0	91,6
Passifs	4,6	15,0	3,2	2,5	10,9	0,7	36,9
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>36,4</b>	<b>20,6</b>	<b>7,3</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 10,9</b>	<b>1,3</b>	<b>54,7</b>
Instruments financiers de couverture	62,0	60,8	4,2	-	-	-	127,1
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>- 25,6</b>	<b>- 40,2</b>	<b>3,1</b>	<b>- 0,1</b>	<b>- 10,9</b>	<b>1,3</b>	<b>- 72,4</b>

#### I COMPTES COURANTS

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	69,6	-	1,1	3,8	11,2	0,4	86,1
Passifs	-	-	-	-	-	-	-
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>69,6</b>	<b>-</b>	<b>1,1</b>	<b>3,8</b>	<b>11,2</b>	<b>0,4</b>	<b>86,1</b>
Instruments financiers de couverture	-	-	-	-	-	-	-
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>69,6</b>	<b>-</b>	<b>1,1</b>	<b>3,8</b>	<b>11,2</b>	<b>0,4</b>	<b>86,1</b>

## I FINANCEMENTS

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	-	0,1	-	-	-	-	0,1
Passifs	70,4	-	-	-	-	-	70,4
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>- 70,4</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 70,3</b>
Instruments financiers de couverture*	147,4	-	-	-	-	-	147,4
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>- 217,7</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 217,6</b>

\* Couverture d'actif net en devise.

## I TOTAL (POSITIONS COMMERCIALES + COMPTES COURANTS + FINANCEMENTS)

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	110,6	35,7	11,6	6,2	11,3	2,4	177,8
Passifs	74,9	15,0	3,2	2,5	10,9	0,7	107,3
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
<b>Position nette avant couverture</b>	<b>35,7</b>	<b>20,7</b>	<b>8,4</b>	<b>3,7</b>	<b>0,3</b>	<b>1,7</b>	<b>70,5</b>
Instruments financiers de couverture	209,4	60,8	4,2	-	-	-	274,4
<b>POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>- 173,7</b>	<b>- 40,1</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>	<b>0,3</b>	<b>1,7</b>	<b>- 203,9</b>

## I ANALYSE DE SENSIBILITÉ

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	
<b>IMPACT NET RÉSULTAT</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>1,3</b>
<b>IMPACT CAPITAUX PROPRES</b>	<b>- 8,9</b>	<b>- 2,3</b>	<b>- 0,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 11,5</b>

## 11.5.5. Risques sur actions

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participations en actions cotées en Bourse hormis les titres Axway Software mis en équivalence (cf. note 9).

Au 31 décembre 2016, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 38,9 M€.

Eu égard au nombre limité d'actions autodétenues (2,09 % du capital), le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions autodétenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

## NOTE 12 FLUX DE TRÉSORERIE

## 12.1. Variation de l'endettement financier net

Le *Flux net de trésorerie généré par l'activité* s'explique par le *Résultat opérationnel d'activité* corrigé des dotations aux amortissements et provisions qu'il comprend, ce qui permet d'obtenir l'*EBITDA*, et d'autres éléments sans effet de trésorerie, ajusté des impôts décaissés, des coûts de restructuration et d'intégration décaissés et de la variation du besoin en fonds de roulement.

Le *Flux net de trésorerie disponible* (« Free cash flow ») se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité corrigé des effets des investissements (nets des cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles réalisés au cours de la période, des charges et produits financiers décaissables ou encaissables et des contributions additionnelles versées pour faire face aux déficits de certains plans d'engagement de retraites à prestations définies.

Corrigé des flux de trésorerie liés à des opérations de financement, à l'incidence des variations de change sur l'endettement net, il permet d'expliquer la variation de l'endettement financier net.



## COMPTES CONSOLIDÉS 2016

Notes aux états financiers consolidés

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
<b>Résultat opérationnel d'activité</b>	<b>301,1</b>	<b>245,5</b>
Amortissements et provisions (hors actifs incorporels affectés)	42,9	58,0
<b>EBITDA</b>	<b>344,0</b>	<b>303,5</b>
Éléments non cash	- 0,9	- 7,5
Impôts versés	- 72,0	- 35,1
Variation du BFR opérationnel	- 17,0	- 81,9
Coûts de réorganisation et restructurations	- 29,6	- 55,8
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>224,5</b>	<b>123,2</b>
Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels	- 46,8	- 42,5
Encaissements liés aux cessions d'actifs corporels et incorporels	0,1	0,2
<b>Variations liées aux opérations d'investissement en biens corporels et incorporels</b>	<b>- 46,7</b>	<b>- 42,3</b>
Intérêts financiers nets	- 6,2	- 8,3
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 21,0	- 23,3
<b>Flux net de trésorerie disponible</b>	<b>150,6</b>	<b>49,3</b>
Incidence de variations de périmètre	- 120,6	- 92,3
Incidence des décaissements sur immobilisations financières	- 0,4	- 1,5
Incidence des encaissements sur immobilisations financières	1,8	4,6
Dividendes versés	- 34,4	- 37,5
Dividendes reçus	3,1	2,2
Augmentations de capital	2,3	2,4
Rachat et reventes d'actions propres	10,3	- 22,5
Autres flux liés aux opérations d'investissement	- 0,2	0,7
<b>Flux net de trésorerie</b>	<b>12,5</b>	<b>- 94,5</b>
Incidence des variations de change	12,3	6,2
<b>VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>24,8</b>	<b>- 88,4</b>
Trésorerie d'ouverture	217,5	198,8
Trésorerie de clôture	261,7	217,5
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>44,2</b>	<b>18,7</b>
Emprunts et dettes financières (> 1 an) - ouverture	- 437,8	- 595,2
Emprunts et dettes financières (> 1 an) - clôture	- 402,6	- 437,8
<b>Variation des emprunts et dettes financières (&gt; 1 an)</b>	<b>35,1</b>	<b>157,4</b>
Emprunts et dettes financières (< 1 an) - ouverture	- 310,5	- 45,9
Emprunts et dettes financières (< 1 an) - clôture	- 365,1	- 310,5
<b>Variation des emprunts et dettes financières (&lt; 1 an)</b>	<b>- 54,6</b>	<b>- 264,6</b>
<b>VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>24,8</b>	<b>- 88,4</b>

Le flux net de trésorerie disponible s'est fortement amélioré par rapport à 2015 (150,6 M€ contre 49,3 M€) et la dette financière nette s'établit à 506,0 M€ à fin 2016, en baisse de 24,8 M€ par rapport à fin 2015.

## I INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

(en millions d'euros)

	Exercice 2016	Exercice 2015
Coût des acquisitions décaissé (hors compléments de prix)	- 102,8	- 100,0
Endettement net/Trésorerie nette des sociétés acquises	- 17,8	7,7
Compléments de prix	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>- 120,6</b>	<b>- 92,3</b>

En 2016, les variations de périmètre correspondent principalement à l'acquisition des activités du groupe Cassiopae (cf. note 2.1). En 2015, ces éléments correspondaient à celles des activités de CIMPA.

## 12.2. Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie

L'effet sur la génération de trésorerie des éléments du besoin en fonds de roulement enregistrés au bilan s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation nette	Dont éléments hors BFR	Dont éléments de BFR	Variation des éléments de BFR sans effet de trésorerie		Impact trésorerie au tableau de flux
						Change	Autre	
Autres actifs financiers non courants	21,6	77,7	- 56,1	3,4	- 59,5	- 0,3	-	59,2
■ Autres prêts et créances	7,3	66,5	- 59,2	0,3	- 59,5	- 0,3	-	59,2
■ Autres actifs financiers non courants	14,3	11,2	3,1	3,1	-	-	-	-
<b>Actif non courant</b>	<b>21,6</b>	<b>77,7</b>	<b>- 56,1</b>	<b>3,4</b>	<b>- 59,5</b>	<b>- 0,3</b>	<b>-</b>	<b>59,2</b>
Clients et comptes rattachés	1 132,7	1 099,8	33,0	-	33,0	- 40,6	18,4	- 55,1
■ Créances clients	664,3	680,0	- 15,7	-	- 15,7	- 15,1	9,8	10,4
■ Facture à établir	468,4	419,7	48,7	-	48,7	- 25,4	8,6	- 65,5
Autres créances courantes	232,2	191,6	40,7	14,7	26,0	- 5,0	11,9	- 19,1
<b>Actif courant</b>	<b>1 365,0</b>	<b>1 291,3</b>	<b>73,7</b>	<b>14,7</b>	<b>59,0</b>	<b>- 45,6</b>	<b>30,3</b>	<b>- 74,3</b>
Actifs non courants destinés à être cédés	4,4	5,1	- 0,7	-	- 0,7	-	-	0,7
<b>Total actif</b>	<b>1 391,0</b>	<b>1 374,2</b>	<b>16,8</b>	<b>18,0</b>	<b>- 1,2</b>	<b>- 45,8</b>	<b>30,3</b>	<b>- 14,3</b>
Engagements retraite et assimilés - passif	- 18,1	- 26,8	8,6	-	8,6	- 0,1	1,2	- 7,5
■ Autres avantages à long terme	- 18,1	- 26,8	8,6	-	8,6	- 0,1	1,2	- 7,5
Autres dettes non courantes	- 86,4	- 86,4	- 0,1	- 1,6	1,6	10,4	- 31,3	- 22,4
<b>Passif non courant</b>	<b>- 104,6</b>	<b>- 113,1</b>	<b>8,6</b>	<b>- 1,6</b>	<b>10,2</b>	<b>10,3</b>	<b>- 30,1</b>	<b>- 30,0</b>
Fournisseurs	- 285,9	- 257,5	- 28,4	-	- 28,4	20,3	- 10,1	38,6
Avances et acomptes reçus sur commandes	- 3,1	- 2,0	- 1,1	-	- 1,1	-	- 1,3	- 0,2
Produits constatés d'avance sur projets clients	- 248,4	- 249,3	0,9	-	0,9	6,9	- 14,7	- 8,6
Autres dettes courantes	- 785,6	- 779,6	- 6,0	6,6	- 12,6	5,8	- 20,9	- 2,5
<b>Passif courant</b>	<b>- 1 323,0</b>	<b>- 1 288,3</b>	<b>- 34,7</b>	<b>6,6</b>	<b>- 41,3</b>	<b>33,1</b>	<b>- 47,0</b>	<b>27,3</b>
Passifs liés à des actifs non courants destinés à être cédés	- 0,1	- 0,1	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>- 1 427,6</b>	<b>- 1 401,5</b>	<b>- 26,1</b>	<b>4,9</b>	<b>- 31,1</b>	<b>43,4</b>	<b>- 77,1</b>	<b>- 2,6</b>
<b>TOTAL BFR</b>	<b>- 36,6</b>	<b>- 27,3</b>	<b>- 9,3</b>	<b>23,0</b>	<b>- 32,3</b>	<b>- 2,4</b>	<b>- 46,8</b>	<b>- 17,0</b>

## 12.3. Autres flux de trésorerie

Outre l'incidence des variations de périmètre, les flux de trésorerie générés par les activités d'investissement comprennent principalement des dépenses d'investissements en immobilisations corporelles pour 40,1 M€ et incorporelles pour 6,7 M€, dont plus de la moitié sont réalisées en France.

Les flux de trésorerie générés par les activités de financement comprennent, outre les encaissements et décaissements liés aux emprunts et dettes financières, les sommes reçues d'actionnaires

lors d'augmentation de capital. Celles-ci correspondent aux levées d'options de souscription d'actions. Ils comprennent également l'impact des transactions sur actions propres liées à hauteur de 9,8 M€ au programme d'actionnariat salarié dénommé *We Share*, le versement des dividendes à hauteur de 1,70 € par action pour un montant total de 34,4 M€ et les contributions additionnelles versées au titre de la réduction des déficits des régimes d'engagements postérieurs à l'emploi à prestations définies pour 21,0 M€, dont 20,9 M€ concernent les plans britanniques.

## NOTE 13

## CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

## 13.1. Capitaux propres

L'état des variations des capitaux propres consolidés figure à la page 147.

## 13.1.1. Évolution du capital social

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2016 à 20 531 795 € contre 20 446 723 € au 31 décembre 2015. Il est composé de 20 531 795 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2016 concernent :

- la livraison de 4 620 actions gratuites dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites mis en place par Sopra Group le 19 juin 2012 ;
- la livraison de 16 690 actions gratuites dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites avec conditions de performance mis en place par groupe Steria ;
- des levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice : 63 762 actions ont été créées correspondant à une augmentation de capital de 0,1 M€ et à une prime d'émission de 2,2 M€.

## 13.1.2. Opération sur titres autodétenus

Au 31 décembre 2016, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 38,9 M€ et est constituée de 428 301 actions, dont 316 227 détenues par des trusts anglais inclus dans le périmètre de consolidation, de 106 574 acquises dans le cadre du placement privé réalisé

le 25 juin 2015 par GENINFO (groupe Société Générale), et de 5 500 actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité.

Toutes les actions Sopra Steria Group détenues par la société mère sont comptabilisées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

## 13.1.3. Dividendes

L'Assemblée générale de Sopra Steria Group réunie le 22 juin 2016 a décidé de distribuer un dividende ordinaire de 34,8 M€ au titre de l'exercice 2015, soit 1,70 € par action. Ce dividende a été mis en paiement le 7 juillet 2016 pour un montant de 34,5 M€, net du dividende revenant aux titres autodétenus. Le dividende versé au titre de l'exercice précédent s'élevait à 38,7 M€, soit 1,90 € par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale 2017 statuant sur les comptes de l'exercice 2016 de distribuer un dividende ordinaire de 2,20 € par action, soit un montant total de 45,2 M€.

## 13.1.4. Réserves de conversion

Conformément aux principes décrits en 1.4.2.§b, les réserves de conversion comprennent les différences de conversion entre monnaies fonctionnelles des entités du Groupe et monnaie de présentation et les effets des couvertures des investissements nets dans des activités à l'étranger. Leurs variations sont reconnues dans les *Autres éléments du résultat global*. Ces réserves de conversion varient également en fonction des mouvements de cession des activités à l'étranger.

Au 31 décembre 2016, les réserves de conversion se décomposent par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015	Variation
Franç suisse	8,4	7,9	0,5
Livre sterling	- 53,7	38,7	- 92,3
Roupie indienne	17,3	11,4	5,9
Couronne norvégienne	- 8,8	- 15,2	6,3
Zloty polonais	- 0,4	- 0,1	- 0,2
Dollar de Singapour	0,4	- 0,4	0,8
Dinar tunisien	- 0,7	- 0,2	- 0,5
Dollar américain	1,0	- 4,8	5,8
Autres devises	13,5	8,7	4,8
<b>RÉSERVES DE CONVERSION (PART DU GROUPE)</b>	<b>- 22,9</b>	<b>46,0</b>	<b>- 68,9</b>

Les autres devises comprennent principalement les réserves de conversion portées par les entreprises associées, essentiellement Axway Software à hauteur de 14,3 M€ (9,9 M€ au 31 décembre 2015).

## 13.1.5. Intérêts ne conférant pas le contrôle

Les contributions en compte de résultat et au bilan des entités ne conférant pas le contrôle sont essentiellement liées aux sociétés communes constituées dans la zone géographique Royaume-Uni

avec l'administration britannique : NHS SBS détenue à hauteur de 50 % par le ministère de la Santé et SSCL détenue à hauteur de 25 % par le *Cabinet Office*. Le Groupe en contrôle respectivement 50 % et 75 %. Elles sont également liées aux sociétés du sous-groupe nouvellement acquis Cassiopae (cf. note 2.1).

Le contrôle de NHS SBS résulte d'une action supplémentaire émise au profit du Groupe et du pacte d'actionnaires. Ce dernier permet à Sopra Steria de prendre l'essentiel des décisions de nature opérationnelle et financière. Par ailleurs, concernant SSCL,

le Groupe a accordé au *Cabinet Office* un droit de vente des actions qu'il détient dans cette société. Le Groupe s'est aussi engagé à supporter le développement de sa filiale par l'octroi d'une enveloppe définie de financement.

De la même façon, le Groupe s'est engagé par une promesse d'achat vis-à-vis des autres actionnaires de Cassiopae. Celle-ci a été exercée le 27 janvier 2017 et le Groupe s'est porté acquéreur de 25 % du capital de KSEOP, société holding du groupe Cassiopae, portant ainsi sa participation à 100 %.

Du fait du traitement comptable du droit de vente accordé sur les titres SSCL et sur ceux du sous-groupe Cassiopae, le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle au bilan concerne pour l'essentiel la part du ministère de la Santé britannique dans l'actif net de NHS SBS, soit 31,3 M€.

Au compte de résultat, la part des intérêts ne conférant pas le contrôle de SSCL et de NHS SBS représentent respectivement 0,3 M€ et 3,2 M€, celles des sociétés Cassiopae 2,0 M€. Ces sociétés n'ont pas versé de dividendes.

Les informations financières résumées de ces trois sociétés sont les suivantes :

(en millions d'euros)

	31/12/2016		
	Cassiopae	SSCL	NHS SBS
Actif non courant	111,6	18,2	36,1
Actif courant	27,6	188,7	58,3
Passif non courant	15,3	36,4	8,2
Passif courant	40,9	122,0	23,5
Chiffre d'affaires	50,7	230,5	95,4
Résultat net	8,0	1,3	6,5

Les intérêts ne conférant pas le contrôle correspondent aux capitaux propres d'une filiale qui ne sont pas attribuables, directement ou indirectement, à la société mère.

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en autre passif non courant (cf. note 7.4) pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

### 13.1.6. Objectifs, politique et procédure de gestion du capital

Le capital est composé exclusivement des éléments tels que présentés au bilan. Il n'existe pas de dettes financières considérées comme du capital, et, inversement, il n'y a pas de composants de capitaux propres considérés comme ne constituant pas du capital.

L'entreprise n'est pas soumise à des contraintes externes au titre de son capital.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 13.1.2.

Les seuls instruments dilutifs sont les stock-options présentées à la note 5.4.1, les actions gratuites attribuées dans le cadre du Plan Sopra du 19 juin 2012 et les actions gratuites attribuées dans le cadre des plans d'actions gratuites de performance historiques du périmètre Steria et maintenant du périmètre Sopra Steria (cf. note 5.4.2).

## 13.2. Résultats par action

	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net - part du Groupe en millions d'euros (a)	150,4	84,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (b)	20 476 389	20 394 626
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (c)	431 474	638 010
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) = (b) - (c)	20 044 915	19 756 616
<b>RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION EN EUROS (A / D)</b>	<b>7,50</b>	<b>4,27</b>

	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net - part du Groupe en millions d'euros (a)	150,4	84,4
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d)	20 044 915	19 756 616
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (e)	48 066	52 460
Nombre moyen pondéré de titres de capitaux propres théorique (f) = (d) + (e)	20 092 981	19 809 076
<b>RÉSULTAT DILUE PAR ACTION EN EUROS (A / F)</b>	<b>7,49</b>	<b>4,26</b>

Les modalités de calcul des résultats par action sont décrites ci-dessous.

Les actions d'autocontrôle sont détaillées en note 13.1.2.

Les instruments dilutifs sont présentés en note 5.4.

Les résultats par action présentés avec le compte de résultat sont calculés à partir du résultat net – part du Groupe suivant les modalités décrites ci-dessous :

■ le résultat de base par action est déterminé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, calculé en fonction des dates d'encaissement des fonds provenant d'augmentations de capital réalisées en numéraire, et de la date de première consolidation pour les augmentations de capital réalisées en rémunération d'apports externes de titres de nouvelles sociétés consolidées ;

■ le résultat dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'effet dilutif des plans d'options de souscription d'actions ouverts à la clôture de l'exercice et des plans d'attribution gratuite d'actions. Il est fait application de la méthode du rachat d'actions au prix du marché sur la base du cours moyen annuel de l'action.

## NOTE 14

## TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

## 14.1. Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
<b>Transactions de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software</b>		
Ventes de biens et services	2,9	2,9
Achats de biens et services	- 2,1	- 1,9
Créances opérationnelles	0,1	0,2
Dettes opérationnelles	- 0,9	- 0,5
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
<b>Transactions des filiales de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software</b>		
Ventes de biens et services	4,2	4,1
Achats de biens et services	- 4,4	- 0,8
Créances opérationnelles	0,4	0,4
Dettes opérationnelles	- 3,2	- 0,1
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
<b>Transactions de Sopra Steria Group avec la holding Sopra GMT</b>		
Ventes de biens et services	0,1	-
Achats de biens et services	- 1,1	- 0,7
Créances opérationnelles	-	-
Dettes opérationnelles	- 0,3	-
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-

## 14.2. Filiales et participations

Les transactions et soldes entre Sopra Steria Group et ses filiales sont totalement éliminés en consolidation, toutes ces filiales étant consolidées par intégration globale.

Les participations non consolidées sont toutes regroupées dans le poste *Actifs financiers disponibles à la vente* (cf. note 7.1).

## NOTE 15

## ENGAGEMENTS HORS BILAN

## 15.1. Obligations contractuelles données

Les obligations contractuelles données consistent en des contrats de location simple dont les valeurs nominales et les échéances sont les suivantes :

Obligations contractuelles (en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2016	31/12/2015
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Contrats de location immobilières	62,6	189,8	69,7	322,2	300,7
Contrats de location mobilières	8,6	17,0	0,3	25,9	39,6
<b>TOTAL</b>	<b>71,2</b>	<b>206,8</b>	<b>70,1</b>	<b>348,1</b>	<b>340,3</b>

## 15.2. Engagements donnés liés à l'activité courante

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Cautions bancaires pour garantie de bonne fin sur projets	64,1	59,4
Garantie de la société mère des engagements pris par les filiales	-	5,0
Autres garanties	11,5	9,8
<b>TOTAL</b>	<b>75,5</b>	<b>74,2</b>

Dans le cadre des contrats de prestations informatiques qu'il conclut avec ses clients, le Groupe est amené, sur demande formelle des clients, à souscrire des garanties bancaires eu égard aux engagements pris dans les contrats clients. Ces garanties

représentent 64,1 M€ au 31 décembre 2016 (59,4 M€ au 31 décembre 2015). À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

## 15.3. Engagements reçus

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Lignes de crédit non utilisées	900,0	900,0
Concours bancaires courants non utilisés	160,3	159,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 060,3</b>	<b>1 059,0</b>

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place en 2012 entre les entités du Groupe et la banque BMG (Bank Mendes Gans), Sopra Steria Group s'est portée garant de ses filiales à hauteur des sommes empruntées.

## NOTE 16

## ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE

À l'exception de l'acquisition complémentaire de 25 % des titres de KSEOP, holding du groupe Cassiopae, intervenue le 27 janvier 2017 et décrite en notes 2.1, 7.4 et 13.1.5, aucun autre événement significatif postérieur à la clôture n'est intervenu.



## NOTE 17

## LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Les sociétés sont présentées en fonction de leur affectation aux secteurs du Groupe.

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
<b>FRANCE</b>				
Sopra Steria Group	France	-	-	Société mère
Sopra Steria Infrastructure & Security Services	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services	France	100,00 %	100,00 %	IG
XYZ 12 2016	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA PLM España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Diamis	France	40,00 %	40,00 %	ME
Beamap SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Polska	Pologne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra India Private Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Medshore SAS	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Maroc de Sopra Steria Group	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Lasce Associates*	France	100,00 %	100,00 %	IG
Active 3D*	France	100,00 %	100,00 %	IG
Eurocis	France	33,00 %	33,00 %	NC
<b>ROYAUME-UNI</b>				
Sopra Group Holding Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Rand Informatique Systems Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	NC
Newell & Budge Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Steria Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Caboodle Solutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
ASL Information Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
OSI group Holdings Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Trustee Company limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Quest Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
OSI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria BSP Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
NHS Shared Employee Services Limited	Royaume-Uni	75,50 %	75,50 %	IG
NHS Shared Business Services Ltd	Royaume-Uni	50,00 %	50,00 %	IG
Steria recruitment Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria UK Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria UK Corporate Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Shared Services Connected Ltd SSCL	Royaume-Uni	75,00 %	75,00 %	IG
First Banking Systems	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FirthSolutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Academy Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Kernel Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
O.S.I Ebt Trust n° 3	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG

\* Fusionnés au 31 décembre 2016 avec Sopra Steria Group.

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Xansa Aesop -Trust	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Employee trustee company Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Group Ebt n° 5	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Quest-Trust n° 6	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria EmployeeTrustee Cie Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa 2004 Employé Benefit -Trust	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Zansa Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Cyprus (nr 1) Ltd	Chypre	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Cyprus (nr 2) Ltd	Chypre	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa India Sez DP Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Steria India Ltd	Inde	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Asia Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Malaysia	Malaisie	100,00 %	100,00 %	NC
Steria Hong-Kong	Hong-Kong	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Steria Wenhao	Chine	51,00 %	51,00 %	IG
Xansa Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Inc	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Holdings Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Inc.	Canada	100,00 %	100,00 %	IG
<b>AUTRE EUROPE</b>				
Sopra Steria GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
ISS Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria GmbH	Autriche	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Benelux	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Luxembourg de Sopra Steria Benelux	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	NC
Succursale Pays-Bas de Sopra Steria Benelux	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Steria PSF Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa SA Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AG	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Group SpA	Italie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Espana S.A.U	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Euskadi SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Catalunya SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria A/S	Danemark	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AS	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
The Solid Group	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
<b>SOPRA BANKING SOFTWARE</b>				
Sopra Banking Software	France	100,00 %	100,00 %	IG
KSEOP Holding SAS	France	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae SAS	France	75,00 %	75,00 %	IG
ITI SAS	France	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae RE Nantes SA	France	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae RE Paris SAS	France	75,00 %	75,00 %	IG
Sopra Banking Software Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software 123 Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Field Solutions Investment Ltd	Royaume-Uni	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae Ltd	Royaume-Uni	75,00 %	75,00 %	IG
Sopra Banking Software Belgium	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Netherlands BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Sopra Banking Software Iceland (succursale)	Islande	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae GmbH	Allemagne	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae Solutions Private Ltd	Inde	75,00 %	75,00 %	IG
Sopra Banking Software Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Morocco	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae MEA	Tunisie	75,00 %	75,00 %	IG
Sopra Software Cameroun	Cameroun	95,00 %	95,00 %	IG
Cassiopae US Inc	États-Unis	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae Holding Ltda	Brésil	75,00 %	75,00 %	IG
Cassiopae Software Ltda	Brésil	75,00 %	75,00 %	IG
Succursale Cassiopae SAS Corée Sud	Corée Sud	75,00 %	75,00 %	IG
Sopra Banking Gabon	Gabon	100,00 %	100,00 %	NC
Sopra Banking Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00 %	100,00 %	NC
Delta Development Systems	Algérie	100,00 %	100,00 %	NC
<b>AUTRES SOLUTIONS</b>				
Sopra HR Software	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software SPRL	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Srl	Italie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
<b>AXWAY</b>	<b>FRANCE</b>	<b>32,89 %</b>	<b>32,89 %</b>	<b>ME</b>

IG : intégration globale.

ME : mise en équivalence.

NC : non consolidé.

Aucune entité *ad hoc* n'est contrôlée directement ou indirectement par le Groupe.

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport, relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Sopra Steria Group, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I - OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la Société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition, et évalue s'il existe un indice de perte de valeur des participations dans des sociétés mises en équivalence, selon les modalités décrites dans le paragraphe 8.1.3 des notes explicatives aux comptes consolidés. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons examiné le bien-fondé de l'approche retenue ainsi que les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent ;

- la Société provisionne son obligation au titre des engagements de retraite et assimilés envers ses salariés sur la base de la méthode des unités de crédit projetées tel qu'indiqué dans le paragraphe 5.3 des notes explicatives aux comptes consolidés. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons examiné les données utilisées, apprécié les hypothèses actuarielles retenues, vérifié la cohérence d'ensemble de ces hypothèses et des évaluations qui en résultent ainsi que le caractère approprié de l'information fournit dans les notes ;

- la Société reconnaît les actifs d'impôts différés selon les modalités décrites dans le paragraphe 6 des notes explicatives aux comptes consolidés. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses à la base de l'évaluation des actifs d'impôts différés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III - VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

*Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2017*

Les Commissaires aux comptes

### Auditeurs & Conseils Associés

**Aca Nexia**

Olivier Juramie

**Mazars**

Bruno Pouget

# COMPTES ANNUELS 2016 DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

	Bilan	214
	Compte de résultat	215
1.	Faits majeurs	215
	1.1. Plan d'actionnariat salarié « We share 2016 »	215
	1.2. Renégociation du crédit syndiqué	216
	1.3. Acquisitions de l'exercice	216
	1.4. Opérations de restructuration	216
	1.5. Premier exercice d'application du règlement ANC 2015-06 sur le traitement des fonds commerciaux et des malis techniques de fusion	216
2.	Principes comptables et méthodes d'évaluation	217
	2.1. Frais de développement des logiciels	217
	2.2. Logiciels acquis	217
	2.3. Fonds commercial	217
	2.4. Mali technique de fusion	217
	2.5. Immobilisations corporelles	218
	2.6. Titres de participation	218
	2.7. Chiffre d'affaires	218
	2.8. Créances clients	219
	2.9. Indemnités de départ à la retraite	219
	2.10. Opérations en devises	219
	2.11. Provisions pour risques et charges	219
	2.12. Comptes consolidés	219
3.	Notes relatives au bilan	220
	3.1. Actif immobilisé	220
	3.2. Autres éléments d'actif	223
	3.3. Capitaux propres	224
	3.4. Provisions pour risques et charges	227
	3.5. Dettes	228
4.	Notes relatives au compte de résultat	230
	4.1. Chiffre d'affaires	230
	4.2. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction	230
	4.3. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi	230
	4.4. Résultat financier	231
	4.5. Résultat exceptionnel	231
	4.6. Participation des salariés aux résultats	231
	4.7. Intéressement	232
	4.8. Impôts sur les bénéfices	232
5.	Autres informations	234
	5.1. Échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	234
	5.2. Informations concernant le crédit-bail	235
	5.3. Engagements hors bilan	235
	5.4. Engagements de retraite	236
	5.5. Produits à recevoir et charges à payer	237
	5.6. Effectifs	237
	5.7. Faits exceptionnels et litiges	238
	5.8. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	238
	5.9. Tableau des filiales et participations	239
	5.10. Tableau des résultats des 5 derniers exercices	240
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	241
	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	242

# Bilan

<b>Actif</b> (en milliers d'euros)	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Immobilisations incorporelles	105 086	576 588
Immobilisations corporelles	48 857	47 708
Immobilisations financières	1 790 154	1 278 215
<b>Actif immobilisé</b>	<b>1 944 097</b>	<b>1 902 511</b>
Stocks et en-cours	33	8
Clients et comptes rattachés	425 973	399 183
Autres créances et comptes de régularisation	190 965	157 840
Disponibilités	107 716	36 061
<b>Actif circulant</b>	<b>724 687</b>	<b>593 092</b>
Frais d'émission d'emprunt	622	889
Écart de conversion actif	7 173	179
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 676 579</b>	<b>2 496 671</b>

<b>Passif</b> (en milliers d'euros)	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Capital	20 532	20 447
Primes	531 381	528 315
Réserves	162 856	164 070
Résultat	142 022	33 358
<b>Capitaux propres</b>	<b>856 791</b>	<b>746 190</b>
<b>Provisions</b>	<b>105 676</b>	<b>89 387</b>
Emprunts et dettes financières	961 732	970 364
Fournisseurs et comptes rattachés	119 303	91 259
Dettes fiscales et sociales	315 451	329 348
Autres dettes et comptes de régularisation	309 343	259 000
<b>Dettes</b>	<b>1 705 829</b>	<b>1 649 971</b>
Écart de conversion passif	8 283	11 123
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 676 579</b>	<b>2 496 671</b>

# Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Chiffre d'affaires net	1 393 280	1 289 104
Autres produits d'exploitation	38 506	57 966
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 431 786</b>	<b>1 347 070</b>
Achats consommés	443 390	376 122
Charges de personnel	839 900	839 901
Autres charges d'exploitation	797	750
Impôts et taxes	37 311	33 747
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	21 037	26 391
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1 342 435</b>	<b>1 276 911</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>89 351</b>	<b>70 159</b>
Charges et produits financiers	38 862	- 6 270
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>128 213</b>	<b>63 889</b>
Charges et produits exceptionnels	19 743	- 33 263
Participation et intéressement des salariés	- 9 302	- 5 554
Impôts sur les résultats	3 368	8 286
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>142 022</b>	<b>33 358</b>

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### 1. Faits majeurs

#### 1.1. Plan d'actionnariat salarié « We share 2016 »

Le Conseil d'administration a décidé le 21 janvier 2016 la mise en œuvre d'un plan d'actionnariat salarié réservé aux salariés de la Société et de ses filiales détenues à plus de 50 % en France, adhérentes au plan d'épargne de groupe (le « PEG »), ainsi que de ses filiales en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Suède et Suisse, adhérentes au plan d'épargne groupe international (le « PEGI »).

Au Royaume-Uni et en Inde, un *Share Incentive Plan* (le « SIP ») est mis en place selon les conditions juridiques spécifiques du SIP. Les salariés ont pu acquérir des actions Sopra Steria dans le cadre d'une formule d'acquisition dite classique et bénéficier d'un abondement correspondant à une action gratuite pour une action acquise, dans la limite de 3 000 € brut.

L'offre d'actions Sopra Steria aux salariés du Groupe a été réalisée par une cession d'actions existantes autodétenues et préalablement rachetées par Sopra Steria dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 juin 2015.

Hors SIP, cette offre a porté sur un nombre de 193 170 actions de la Société (avant la gestion des impayés), correspondant à 96 585 actions acquises par les salariés et 96 585 actions gratuites attribuées au titre de l'abondement. Après la gestion des impayés, l'opération a conduit à la souscription effective de 96 525 titres par les salariés et une attribution de 96 525 actions gratuites.

Quant aux salariés de Sopra Steria Group, ils ont souscrit à 57 240 actions et ont reçu 57 240 actions au titre de l'abondement.

Dans les comptes annuels de la Société, la mise en œuvre de ce plan a eu comme impact :

■ à l'actif du bilan :

- une diminution du poste *Autres immobilisations financières* d'un montant de 14 913 k€,
- une augmentation de la *trésorerie* de 9 809 k€ relative au prix de cession des actions souscrites par les salariés ;



## ■ au compte de résultat :

- une plus-value de cession sur les titres souscrits par les salariés d'un montant de 2 352 k€,
- une charge de personnel relative à l'abondement d'un montant de 4 422 k€.

## 1.2. Renégociation du crédit syndiqué

Au second semestre 2016, un avenant a été signé avec l'ensemble des banques pour améliorer la documentation, modifier les conditions applicables aux différentes tranches et fixer l'échéance du crédit au 30 septembre 2021 avec deux options de prorogation d'un an.

Les coûts liés à cette renégociation se sont élevés à 2 105 k€.

## 1.3. Acquisitions de l'exercice

Au cours de l'exercice la Société a fait l'acquisition de :

- 100 % des titres de la société Lasce Associés ;
- 100 % des titres de la société Active 3D ;
- un fonds de commerce « Ecosystem » ;
- 1 793 625 actions d'Axway Software.

## 1.4. Opérations de restructuration

### 1.4.1. OPÉRATIONS DE TRANSMISSIONS UNIVERSELLES DE PATRIMOINE

Les sociétés Lasce Associés et Active 3D ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine (TUP).

Les caractéristiques de ces opérations sont les suivantes :

- date d'effet des opérations : 31 décembre 2016 ;
- effet rétroactif fiscal fixé au 1<sup>er</sup> juillet 2016 pour Lasce Associés et au 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour Active 3D ;
- les résultats de ces opérations se sont soldés par :
  - l'enregistrement d'un mali technique d'un montant de 7 392 k€ pour Lasce Associés,
  - l'enregistrement en capitaux propres d'un boni de TUP d'un montant de 856 k€ pour Active 3D.

### 1.4.2. CESSIION DES TITRES DE SOPRA INDIA À STERIA INDIA

Dans le cadre de la restructuration de ses activités en Inde, la Société a cédé l'intégralité de ces titres Sopra India à Steria India pour un montant de 33 831 k€.

## 1.5. Premier exercice d'application du règlement ANC 2015-06 sur le traitement des fonds commerciaux et des malis techniques de fusion

Dans le cadre de la transposition de la directive comptable 2013/34/UE du 26 juin 2013 et de la publication au *Journal officiel* du 23 juillet 2015 de l'ordonnance n° 2015-900 et du décret n° 2015-903, l'ANC a modifié le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général.

Les modifications apportées au règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général pour les exercices comptables ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 portent sur :

- la définition du fonds commercial ;
- l'évaluation des actifs corporels, incorporels et du fonds commercial postérieurement à leur date d'entrée ;
- le mali technique de fusion ;
- les informations à mentionner dans l'annexe des comptes annuels ;
- les mesures de coordination.

Les travaux relatifs à la première application de cette règle ont conduit la Société à :

- rechercher une limitation de durée d'utilisation de ses fonds commerciaux afin d'éventuellement pratiquer un amortissement ;
- allouer les malis techniques de fusion aux actifs sous-jacents ;
- effectuer un test de dépréciation des fonds commerciaux même en l'absence d'indice de perte de valeur.

Le résultat de ces travaux a conduit à allouer une part du mali technique constaté à l'occasion de la fusion avec la société Steria SA à la valorisation des participations qui avaient été apportées par elle à leur valeur nette comptable.

Ainsi, l'entreprise a comptabilisé un virement de poste à poste de 481 747 k€ des *Immobilisations incorporelles aux Autres immobilisations financières*. Cette allocation n'a eu aucun impact sur les tests de dépréciation des participations financières concernées.

## 2. Principes comptables et méthodes d'évaluation

Les comptes de l'exercice clos ont été élaborés et présentés conformément aux règles comptables dans le respect des principes prévus par les articles 121-1 et 121-5 et suivants du Plan Comptable Général 2014.

Les conventions comptables ont été appliquées en conformité avec les dispositions du Code de commerce, du règlement ANC 2016-07 relatif à la réécriture du plan comptable général applicable à la clôture de l'exercice.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Aucun changement de méthode n'est intervenu au cours des exercices présentés à l'exception de l'application du règlement ANC 2015-06 présenté ci-dessus.

### 2.1. Frais de développement des logiciels

Les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées.

Les dépenses de développement des progiciels et solutions peuvent être immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- la capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Aucune dépense de développement des progiciels et solutions n'est comptabilisée en immobilisations incorporelles, les conditions décrites ci-dessus n'étant pas toutes remplies.

Les seuls frais de Recherche et Développement comptabilisés sont issus de comptes des sociétés acquises, puis fusionnées.

L'actif incorporel comprend également des développements d'applications informatiques structurantes utilisés pour les besoins propres des sociétés de l'ancien périmètre Steria. Ces

développements sont amortis sur leur durée prévisionnelle d'utilisation et au maximum sur sept ans.

### 2.2. Logiciels acquis

Les logiciels sont enregistrés à leur coût d'acquisition. Ils font l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée de un à dix ans.

### 2.3. Fonds commercial

Le fonds commercial est composé des éléments acquis d'un fonds de commerce qui ne peuvent figurer à d'autres postes du bilan. Il est ainsi obtenu par différence entre d'une part la valeur totale d'un fonds de commerce et d'autre part par la somme des éléments du fonds qu'il est possible de comptabiliser distinctement au bilan.

La Société effectue des tests de dépréciation de ses fonds commerciaux chaque année.

La durée d'utilisation des fonds commerciaux est présumée être non limitée.

Elle déprécie la valeur d'un actif lorsque sa valeur actuelle (montant le plus élevé entre la valeur vénale et la valeur d'usage) est devenue inférieure à sa valeur nette comptable.

Les fonds commerciaux sont affectés à un groupe d'actifs pour pouvoir être testés à un niveau de pertinence qui permet le suivi de leur performance.

Les dépréciations antérieurement comptabilisées sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

### 2.4. Mali technique de fusion

Après son affectation, le mali technique de fusion est comptabilisé dans un compte spécifique par catégorie d'actif concerné afin de faciliter son suivi dans le temps dans les catégories suivantes :

- 208100 « Mali de fusion sur actifs incorporels » ;
- 218700 « Mali de fusion sur actifs corporels » ;
- 278000 « Mali de fusion sur actifs financiers » ;
- 478100 « Mali de fusion sur actifs circulants ».

Le mali technique de fusion est amorti selon les mêmes règles et dans les mêmes conditions que les actifs auxquels il est affecté.

Chaque quote-part du mali affectée à un actif sous-jacent subit une dépréciation lorsque la valeur actuelle de l'actif sous-jacent devient inférieure à sa valeur nette comptable, majorée de la quote-part de mali affectée. La dépréciation est imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Les dépréciations sur le fonds commercial incluent donc également les dépréciations sur la partie du mali technique affectée au fonds commercial.

## 2.5. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire en retenant les durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations.

Constructions	25 ans
Agencements	10 ans
Matériel et outillage	3 à 5 ans
Matériel de transport	5 ans
Mobilier, matériel de bureau	5 à 10 ans

## 2.6. Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés à leur valeur d'acquisition.

À la clôture de chaque exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire des titres de participation est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont :

- p les capitaux propres consolidés ;
- p les flux de trésorerie futurs.

## 2.7. Chiffre d'affaires

### 2.7.1. ACTIVITÉS DE CONSEIL, D'INTÉGRATION DE SYSTÈMES

#### Prestations d'assistance technique, de conseil, de formation, de réalisation en régie

Elles sont comptabilisées quand le service est rendu, c'est-à-dire en règle générale au moment de la facturation.

La production fait l'objet d'un examen à chaque arrêté de comptes :

- p les services rendus non encore ou partiellement facturés sont évalués en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Ils sont enregistrés en chiffre d'affaires et figurent au bilan à la rubrique *Factures à établir* du poste *Clients et comptes rattachés* ;
- p les prestations facturées mais non encore totalement exécutées sont déduites du chiffre d'affaires facturé et sont portées au passif du bilan à la rubrique *Produits constatés d'avance* du poste *Autres dettes et comptes de régularisation*.

### Prestations faisant l'objet d'un contrat au forfait

Ces contrats sont caractérisés par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai. Généralement, les prestations correspondant à ce type de contrat sont enregistrées selon la méthode à l'avancement, suivant les modalités ci-après :

- p le chiffre d'affaires et le résultat dégagés sur le contrat sont comptabilisés en fonction d'une estimation qualifiée de l'avancement du contrat déterminée suivant les procédures Qualité en vigueur dans le Groupe. En général, seuls 90 % du montant prévu au contrat sont retenus pour la valorisation pendant la phase de réalisation du projet, les 10 % restants n'étant généralement disponibles qu'à partir de la livraison ;
- p le montant comptabilisé à chaque arrêté de comptes est obtenu par différence entre le budget disponible (90 % du contrat) et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer. Il est porté à la rubrique *Factures à établir* du poste *Clients et comptes rattachés*. Les acomptes perçus figurent au poste *Autres dettes et comptes de régularisation du passif*.

Par ailleurs, des coûts engagés dans la phase de démarrage d'un contrat peuvent être reconnus au bilan comme travaux en cours quand ils sont liés à des activités futures du contrat et à condition qu'il soit probable qu'ils généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique *Clients et comptes rattachés*.

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, la perte à terminaison est systématiquement provisionnée dans le poste *Provisions pour risques et charges*.

### 2.7.2. ACTIVITÉS PROGICIELS ET SOLUTIONS

Les prestations fournies dans le cadre des activités Progiciels et Solutions comprennent :

- p le droit d'utilisation (licence) des progiciels et solutions ;
- p la maintenance ;
- p des services associés : installation, paramétrage, adaptation, formation, etc.

#### En règle générale, des contrats distincts de licence et maintenance d'une part, et de services associés d'autre part, sont conclus avec les clients

Dans ce cas, les différents éléments constitutifs de ces contrats sont comptabilisés de la manière suivante :

- p la licence est comptabilisée lors de la livraison, celle-ci devant être considérée comme accomplie lorsque toutes les obligations contractuelles ont été remplies, c'est-à-dire lorsque les prestations restant éventuellement à exécuter ne sont pas significatives et ne sont pas susceptibles de remettre en cause l'acceptation par le client des produits livrés ou des services rendus ;
- p la maintenance, généralement facturée d'avance, est comptabilisée *prorata temporis* ;
- p les services sont le plus fréquemment effectués en mode régie et sont enregistrés à l'issue de leur réalisation, c'est-à-dire en général au moment de la facturation. Ils peuvent parfois faire l'objet d'un contrat au forfait alors comptabilisé suivant la méthode à l'avancement décrite ci-dessus.

**Parfois, des contrats composés d'éléments multiples (licence, maintenance, prestations associées, etc.) peuvent être négociés pour un prix global**

Dans ce cas, le montant du chiffre d'affaires attribuable à la licence est obtenu par différence entre le montant total du contrat et la juste valeur des autres éléments qui le composent : maintenance, prestations associées. Cette valorisation des autres éléments est effectuée par référence aux prix facturés aux clients, lorsque l'élément est vendu séparément (grille tarifaire) ou sur la base d'un prix de vente déterminé par la Direction, sur la base de ses meilleures estimations. Le montant de la licence, montant résiduel, est comptabilisé à la livraison.

**Dans certains cas, assez rares, les services associés peuvent être considérés comme essentiels au fonctionnement du progiciel**

Cette situation peut survenir lorsque les projets présentent un degré de complexité significative et sont susceptibles de comporter des risques particuliers quant à leur achèvement. Le projet est alors considéré dans son ensemble et fait l'objet d'un suivi spécifique par la Direction industrielle. Il donne lieu à comptabilisation suivant la méthode à l'avancement décrite ci-dessus.

## 2.8. Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées suivant les modalités exposées ci-dessus.

Elles font l'objet d'une estimation individuelle à la clôture de chaque exercice, et une dépréciation est constituée dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement notamment lorsqu'il est lié à une procédure collective. Les recouvrements incertains pour lesquels aucune procédure judiciaire n'a été ouverte sont traités par des avoirs à établir.

## 2.9. Indemnités de départ à la retraite

Sopra Steria Group provisionne l'intégralité de ses engagements en matière d'indemnités de départ en retraite selon les dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.

L'obligation de Sopra Steria Group envers ses salariés est déterminée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées : l'obligation actualisée de l'employeur est comptabilisée au *pro rata* des années de service probables des salariés, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel. Les changements d'hypothèses qui affectent l'évaluation de l'obligation sont traités comme des gains et pertes actuariels. Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements sont comptabilisés et amortis sur la durée de la vie active moyenne attendue des salariés bénéficiant de ce régime.

## 2.10. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours du jour de la clôture de l'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ».

Les écarts de conversion actifs donnent lieu à une provision pour risques et charges du même montant, à l'exception des opérations dont les termes sont suffisamment voisins. Dans ce cas, les pertes et les gains latents sont considérés comme concourant à une position globale de change, le montant de la dotation est alors limité à l'excédent des pertes sur les gains.

## 2.11. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles peuvent comprendre notamment des provisions destinées à faire face à :

- des risques commerciaux (coûts estimés des dépenses de garantie, « pertes à terminaison » sur certains contrats à long terme) ;
- des coûts liés au personnel (coûts de restructuration, avantages postérieurs à l'emploi qui couvrent les engagements en matière de retraite, compléments de retraite et indemnités assimilés) ;
- des coûts liés aux locaux (locaux vacants, remises en état) ;
- des risques financiers tels que les pertes de change ;
- des risques de redressements liés à des contrôles de vérifications de comptabilité.

## 2.12. Comptes consolidés

La Société établit des états financiers consolidés. Le Groupe est composé de la société Sopra Steria Group, société mère, de ses filiales et de la quote-part du Groupe dans les entreprises associées.

## 3. Notes relatives au bilan

### 3.1. Actif immobilisé

#### 3.1.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	Frais de Recherche et Développement	Concessions, brevets, droits similaires	Fonds de commerce	Total
<b>VALEUR BRUTE</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>3 525</b>	<b>34 922</b>	<b>619 677</b>	<b>658 124</b>
Mouvements de périmètre <sup>(1) (2)</sup>	-	8 236	7 392	15 628
Acquisitions	-	2 950	250	3 200
Cessions	-	- 2 061	-	- 2 061
Virement de poste à poste <sup>(3)</sup>	-	-	- 481 747	- 481 747
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>3 525</b>	<b>44 047</b>	<b>145 572</b>	<b>193 144</b>
<b>AMORTISSEMENTS</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>3 482</b>	<b>23 813</b>	<b>54 241</b>	<b>81 536</b>
Mouvements de périmètre	-	2 963	-	2 963
Dotations	43	4 370	-	4 413
Reprises	-	- 854	-	- 854
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>3 525</b>	<b>30 292</b>	<b>54 241</b>	<b>88 058</b>
<b>VALEUR NETTE</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>43</b>	<b>11 109</b>	<b>565 436</b>	<b>576 588</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>-</b>	<b>13 755</b>	<b>91 331</b>	<b>105 086</b>

(1) Apport du logiciel développé en interne chez Active 3D.

(2) Mali technique de fusion comptabilisé à l'occasion de la TUP de Lasce Associés en immobilisation incorporelle.

(3) Allocation du mali technique lié à la fusion absorption de la société Steria SA aux actifs financiers.

Les immobilisations incorporelles sont constituées :

- de frais de Recherche et Développement ;
- de logiciels acquis ou apportés ;
- de fonds commerciaux acquis ou apportés lors de fusions.

Les dépenses de recherche et de développement des logiciels et solutions, évalués à 17 056 k€, au titre de l'exercice 2016 ont été intégralement comptabilisées en charges.

Les acquisitions de logiciels concernent principalement des logiciels pour l'équipement de postes de travail, ainsi que des outils de développement et d'industrialisation.

## 3.1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers d'euros)	Terrains	Construc- tions	Installations techniques	Aménagements divers	Matériel de transport	Mobilier et matériel de bureau	Autres immobilisations corporelles	Immobilisation en-cours	Total
<b>VALEUR BRUTE</b>									
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>323</b>	<b>6 829</b>	<b>2 385</b>	<b>64 005</b>	<b>87</b>	<b>35 366</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>109 009</b>
Mouvements de périmètre	-	-	33	55	-	71	-	-	159
Acquisitions	-	-	1 394	7 304	-	2 084	-	98	10 880
Cessions	-	-	-	- 3 037	-	- 797	-	-	- 3 834
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>323</b>	<b>6 829</b>	<b>3 812</b>	<b>68 327</b>	<b>87</b>	<b>36 724</b>	<b>14</b>	<b>98</b>	<b>116 214</b>
<b>AMORTISSEMENTS</b>									
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>127</b>	<b>5 788</b>	<b>1 395</b>	<b>32 377</b>	<b>22</b>	<b>21 592</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>61 301</b>
Mouvements de périmètre	-	-	22	7	-	28	-	-	57
Dotations	10	124	669	6 192	17	2 559	-	-	9 571
Reprises	-	-	-	- 2 780	-	- 792	-	-	- 3 572
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>137</b>	<b>5 912</b>	<b>2 086</b>	<b>35 796</b>	<b>39</b>	<b>23 387</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>67 357</b>
<b>VALEUR NETTE</b>									
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>196</b>	<b>1 041</b>	<b>990</b>	<b>31 628</b>	<b>65</b>	<b>13 774</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>47 708</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>186</b>	<b>917</b>	<b>1 726</b>	<b>32 531</b>	<b>48</b>	<b>13 337</b>	<b>14</b>	<b>98</b>	<b>48 857</b>

Les immobilisations corporelles sont composées de :

- **terrains et constructions** : Sopra Steria Group est propriétaire de trois bâtiments sur le site d'Annecy-le-Vieux ;
- **aménagement divers, mobilier et matériel de bureau** : ce poste correspond aux équipements des locaux loués par Sopra Steria Group dans les principales villes de France.

Une partie du parc d'équipements informatiques fait l'objet de contrats de crédit-bail sur une durée de quatre ans et ne sont pas compris dans les immobilisations inscrites dans les comptes annuels.

## 3.1.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Participations et titres immobilisés	Créances liées à des participations	Prêts et autres immobilisations financières	Total
<b>VALEUR BRUTE</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>1 183 227</b>	<b>-</b>	<b>113 184</b>	<b>1 296 411</b>
Mouvements de périmètre	-	-	77	77
Acquisitions/Augmentations	76 892	-	600	77 492
Cessions/Diminutions	- 17 209	-	- 32 852	- 50 061
Virement de poste à poste	-	-	483 786	483 786
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 242 910</b>	<b>-</b>	<b>564 795</b>	<b>1 807 705</b>
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>18 196</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18 196</b>
Dotations	4 840	-	-	4 840
Reprises	- 5 485	-	-	- 5 485
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>17 551</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17 551</b>
<b>VALEUR NETTE</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>1 165 031</b>	<b>-</b>	<b>113 184</b>	<b>1 278 215</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>1 225 359</b>	<b>-</b>	<b>564 795</b>	<b>1 790 154</b>

Les titres de participation sont détaillés dans le tableau des filiales et participations (cf. note 5.9).

Sont compris également dans ce poste des obligations souscrites auprès de l'émetteur, la société CS Communication. Ces obligations ont les caractéristiques suivantes :

- obligations négociables sur le marché ;
- valeur nominale : 360 € ;
- nombre d'obligations souscrites : 22 300 ;
- date de souscription : 25 juillet 2014 ;

- date d'amortissement : 25 juillet 2019 ;
- taux d'intérêt nominal : 4 % ; les intérêts sont capitalisés et remboursables à la date d'échéance.

#### a. Détail des variations des montants bruts des participations et autres titres immobilisés

Les mouvements de périmètre :

Il s'agit des dépôts de garantie apportés lors des opérations de TUP des sociétés Active 3D et Lasce Associés.

Les augmentations :

Titres concernés (en milliers d'euros)	Opérations	Montant
Sopra Steria AB (Suède)	Recapitalisation	2 154
Axway Software	Acquisition de titres	38 563
Lasce Associés	Acquisition de titres	8 258
Active 3D	Acquisition de titres	2 443
Sopra Steria I2S	Recapitalisation	25 000
CS Communication	Intérêts capitalisés sur emprunt obligataire	463
XYZ 12 2016	Souscription au capital lors de la création	10
<b>TOTAL</b>		<b>76 892</b>

Les diminutions :

Titres concernés (en milliers d'euros)	Opérations	Montant
Lasce Associés	Dissolution sans liquidation	8 258
Active 3D	Dissolution sans liquidation	2 443
Sopra India Ltd	Cession de titres	5 366
Ecomouv SAS	Amortissement du capital	720
Axway Software	Livraison d'actions suite à la levée d'option Sopra Steria Group	281
CS Communication	Intérêts capitalisés sur emprunt obligataire	141
<b>TOTAL</b>		<b>17 209</b>

#### b. Dépréciation des titres de participation

Dans le cadre de l'application du règlement du Comité de la réglementation comptable (CRC) n° 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs immobilisés, les variations des dépréciations sur l'exercice 2016 ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Dotations	Reprises	Au 31 décembre 2016
Sopra Group GmbH	5 485	-	5 485	-
Steria Medshore (Maroc)	935	47	-	982
Sopra Steria AB (Suède)	11 280	2 154	-	13 434
Sopra Steria A/S (Danemark)	496	2 639	-	3 135
<b>TOTAL</b>	<b>18 196</b>	<b>4 840</b>	<b>5 485</b>	<b>17 551</b>

#### c. Les prêts et autres immobilisations financières

À la clôture, ce poste est composé principalement de :

- prêts aux filiales anglaises pour 60 000 k€ ;
- contrat de liquidité (actions et espèces) : 3 042 k€ ;
- actions autodétenues pour 8 232 k€ ;
- mali de fusion des actifs financiers : 481 747 k€.

Au cours de l'exercice, ce poste a été marqué par :

- le reclassement des malis techniques de fusion relatifs aux participations détenues antérieurement par Steria SA qui ont été

apportées à Sopra Steria Group à leur valeur nette comptable à l'occasion de la fusion réalisée en décembre 2014 ;

- le reclassement du compte espèces lié au contrat de liquidité ;
- les dépôts de garantie apportés à l'occasion des TUP d'Active 3D et Lasce Associés ;
- la cession des titres autodétenus souscrit par les salariés du Groupe dans le cadre du programme « We share 2016 » ;
- l'attribution des titres autodétenus au titre de l'abondement prévu dans le cadre du programme « We share 2016 ».



## 3.2. Autres éléments d'actif

### 3.2.1. CRÉANCES CLIENTS

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Clients hors Groupe et comptes rattachés	261 647	264 224
Factures à établir	148 264	122 475
Clients Groupe	16 062	12 471
Clients douteux	535	535
Dépréciation des créances douteuses	- 535	- 522
<b>TOTAL</b>	<b>425 973</b>	<b>399 183</b>

Les clients et comptes rattachés sont présentés à l'actif du bilan pour leur valeur nette.

Les factures à établir correspondent pour l'essentiel à la production comptabilisée sur les projets au forfait suivant la méthode de l'avancement. Ces contrats donnent généralement lieu à l'émission

d'une facture à la fin de l'exécution des prestations et sont couverts financièrement en cours de réalisation par des acomptes.

Au 31 décembre 2016, le montant des cessions de créances commerciales non échues s'élève à 25 000 k€ contre 30 055 k€ à fin 2015.

### 3.2.2. AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Personnel et comptes rattachés	294	305
Organismes sociaux	280	338
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	4 836	316
■ Taxe sur la valeur ajoutée	17 351	14 458
■ Autres impôts, taxes et assimilés	41 413	72 284
Groupe et associés	112 315	54 357
Dépréciation des comptes courants	- 48	- 48
Débiteurs divers	8 501	10 736
Charges constatées d'avance	6 023	5 094
<b>TOTAL</b>	<b>190 965</b>	<b>157 840</b>

Le poste *Autres impôts, taxes et assimilés* comprend notamment les crédits d'impôts non imputés au 31 décembre 2016. Il est composé principalement par les créances de crédits impôt recherche pour un montant de 32 835 k€.

Ce poste a diminué de 30 871 k€ au cours de l'exercice 2016. Cette baisse est principalement liée au préfinancement de créances de crédits impôt recherche encore non imputées sur l'impôt sur les sociétés pour un montant de 36 285 k€.

Le poste *Impôts sur les bénéfices* d'un montant de 4 836 k€ est composé d'un excédent de versement d'acompte d'impôt sur les sociétés.

Le poste *Groupes & associés* augmente de près de 58 M€. Cette augmentation est principalement liée à l'avance en compte courant faite auprès de sa filiale Sopra Banking Software (+ 65 M€ en 2016) en vue du financement par celle-ci de l'acquisition du groupe Cassiopae.

Les charges constatées d'avance sont relatives à des prestations facturées en 2016 imputables sur les exercices suivants. Elles concernent principalement des charges sur contrats de maintenance de matériel et logiciel et sur contrats de location de biens meubles et immeubles.

## 3.2.3. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT ET ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Frais d'émission d'emprunt	622	889
Écart de conversion actif	7 173	179
<b>TOTAL</b>	<b>7 795</b>	<b>1 068</b>

Le poste *Écart de conversion actif* s'établit à 7 173 k€ à fin décembre 2016, contre 179 k€ à fin 2015. Cette variation est notamment liée à la chute de la livre sterling ((-) 16 %) qui a eu un impact négatif sur les créances en £ et notamment sur le prêt de 60 000 k€ octroyé aux filiales anglaises.

Les frais d'émission d'emprunt correspondent aux frais de négociation et de mise en place de l'emprunt obligataire souscrit le 12 avril 2013, pour un montant initial de 1 672 k€. Ces frais sont amortis sur la durée de l'emprunt au *pro rata* des intérêts courus.

## 3.2.4. DÉPRÉCIATION DE L'ACTIF CIRCULANT

(en milliers d'euros)

	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Mouvement de périmètre	Dotations	Reprises	Au 31 décembre 2016
Sur comptes clients	522	13	1	1	535
Sur comptes courants	48	-	-	-	48
Sur débiteurs divers	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>570</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>583</b>

## 3.3. Capitaux propres

## 3.3.1. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)

	Capital	Primes d'émission, de fusion, d'apport	Réserve légale	Réserves facultatives	Report à nouveau	Résultat	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>20 447</b>	<b>528 315</b>	<b>1 191</b>	<b>162 291</b>	<b>588</b>	<b>33 358</b>	<b>746 190</b>
Affectation du résultat 2015 et dividendes	-	-	854	- 1 667	- 380	- 33 358	- 34 551
Levées d'options de souscription d'actions	64	3 727	-	-	-	-	3 791
Impact sortie titres Axway suite levées d'options	-	- 1 517	-	-	-	-	- 1 517
Attribution d'actions gratuites aux salariés	21	-	-	- 21	-	-	-
Boni de Fusion	-	856	-	-	-	-	856
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	142 022	142 022
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>20 532</b>	<b>531 381</b>	<b>2 045</b>	<b>160 603</b>	<b>208</b>	<b>142 022</b>	<b>856 791</b>

Le montant des dividendes versés en 2016, au titre du résultat 2015, est de 1,70 € par action, soit un montant global de 34 551 k€.

### 3.3.2. CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2016 à 20 531 795 €, contre 20 446 723 € au 31 décembre 2015. Il est composé de 20 531 795 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2016 concernent :

- la livraison de 21 310 actions gratuites dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites ;
- des levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice : 63 762 actions ont été créées correspondant à une augmentation de capital de 64 k€ et à une prime d'émission de 3 727 k€.

Conformément à la décision de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2014 prise en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce résultant de la Loi du 29 mars 2014, un droit de vote double a été instauré, le 7 juillet 2014, pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée générale ordinaire et extraordinaire au 31 décembre 2016 s'élevait à 25 873 873 droits de vote, les droits de vote théoriques, à cette même date, étant de 25 985 947 droits de vote.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 112 074. Les réserves indisponibles à la clôture s'élèvent à 8 803 k€.

### 3.3.3. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

	Plan n° 5		Plan n° 6		Plan n° 7
Date d'Assemblée générale	26/05/2005	15/05/2008	15/05/2008	15/05/2008	10/05/2011
Date d'attribution par Le Conseil d'administration	18/03/2008 <sup>(1)</sup>	17/03/2009 <sup>(1)</sup>	15/04/2010 <sup>(1)</sup>	29/03/2011 <sup>(1)</sup>	20/10/2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	50 000	20 000	30 000	49 500	5 000
Nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-
Prix d'exercice	45,30	27,16	53,68	72,40	43,22
Nombre d'actions attribuées initialement ou réajustées suite à la séparation avec Axway	52 642	21 302	31 953	52 720	5 000
Prix d'exercice initial ou réajusté suite à la séparation d'Axway	41,16	24,13	49,03	66,61	NA
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	19/03/2013	18/03/2014	16/04/2015	30/03/2016	21/10/2016
Date d'expiration	17/03/2016	16/03/2017	14/04/2018	28/03/2019	19/10/2019
Prix de souscription ou d'achat	41,16	24,13	49,03	66,61	43,22
Modalité d'exercice	NA	NA	NA	NA	NA
Nombre d'actions souscrites au cours de l'exercice	-	-	25 953	37 809	-
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2016	43 142	21 302	31 953	37 809	-
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	9 500	-	-	14 911	-
dont nombre d'actions annulées des mandataires sociaux	-	-	-	-	-
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2015</b>	-	-	-	-	<b>5 000</b>
dont nombre d'actions restantes des mandataires sociaux	-	-	-	-	-

(1) Attributions d'options ajustées en quantité et prix d'exercice suite à l'opération de séparation-cotation d'Axway.

L'Assemblée générale mixte du 19 juin 2012 a autorisé le Conseil d'administration à émettre des options au titre d'un plan n° 8 ; aucune attribution n'a eu lieu à ce jour. L'Assemblée générale mixte du 27 juin 2014 a autorisé le Conseil d'administration à émettre des options au titre d'un plan n° 9 ; aucune attribution n'a eu lieu à ce jour.

Des ajustements en prix d'exercice et en quantité ont été apportés aux options de souscription d'action non encore levées à la date du 14 juin 2011 pour tenir compte des opérations de séparation-cotation et d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription d'Axway Software. Ces ajustements sont présentés dans le tableau ci-dessus.

Sur cette base, le nombre d'actions Sopra Steria Group pouvant être créées par exercice des options déjà attribuées s'élève à 5 000.

Par ailleurs, les détenteurs d'options Sopra Steria Group au 14 juin 2011 bénéficient, lors de la levée de leurs options, de l'attribution d'une action gratuite Axway Software détenue par la Société pour chaque option consentie à l'origine. Il ne reste plus d'actions Axway Software pouvant ainsi être distribuées par levée d'options Sopra Steria Group au 31 décembre 2016. Le cours moyen de l'action Sopra Steria Group au cours de l'exercice 2016 a été de 101,56 €.

## 3.3.4. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

	Plan Sopra (en actions Sopra)	Plans apportés lors de la fusion Steria (en actions Steria)			Plan Sopra Steria
	Plan de juin 2012 <sup>(1)</sup>	Plan n° 10 et 11 <sup>(2)</sup>	Plan n° 12 <sup>(2)</sup>	Plan n° 13 <sup>(6)</sup>	Plan de juin 2016 <sup>(7)</sup>
Date d'Assemblée générale	19/06/2012	15/05/2012	15/05/2012	22/05/2014	22/06/2016
Date d'attribution	19/06/2012	02/07/2012 et 01/08/2012	17/09/2013	15/10/2014	24/06/2016
Nombre total d'actions attribuées sous condition	166 875	166 600	151 900	79 500	88 500
Dont nombre d'actions attribuées aux :					
■ dirigeants mandataires sociaux <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	3 000
■ 10 premiers attributaires salariés <sup>(4)</sup>	-	53 000	50 500	21 800	19 000
Date d'attribution définitive					
■ Espagne/Italie	01/07/2014				31/03/2019
■ France	01/07/2014	02/07/2015 et 01/08/2015	17/09/2016	15/10/2017	31/03/2019
■ Autres pays	01/07/2016	01/08/2016	17/09/2017	15/10/2018	31/03/2019
Expiration de la période de conservation					
■ France	30/06/2016	01/07/2017	17/07/2018	15/10/2019	
■ Espagne	30/06/2016				
■ Autres pays	<sup>(5)</sup>	<sup>(5)</sup>	<sup>(5)</sup>	<sup>(5)</sup>	
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	4 620	38 850	112 400	70 500	-
Attributions réalisées en 2016	4 620	29 250	37 406	-	-
Nombre de droits annulés en 2016	-	9 600	49 602	11 400	-
Attributions définitives au 31/12/2016	133 665	73 800	37 406	-	-
<b>ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	-	-	<b>25 392</b>	<b>59 100</b>	<b>88 500</b>
<b>ÉQUIVALENT EN ACTIONS SOPRA STERIA RESTANTES AU 31/12/2016 SUITE À LA FUSION <sup>(8)</sup></b>	-	-	<b>6 354</b>	<b>14 775</b>	<b>88 500</b>

(1) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire.

(2) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performance en fonction des évolutions de la marge opérationnelle et du chiffre d'affaires consolidé appréciées sur une période de trois années.

(3) Le mandataire social concerné est l'ancien gérant de la société groupe Steria qui n'est pas soumis à la condition de présence.

(4) De l'ex-groupe Steria.

(5) Pas de période d'indisponibilité.

(6) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performance en fonction des évolutions du Résultat opérationnel d'activités (ROA) et du chiffre d'affaires consolidé sur une période de deux années.

(7) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performances en fonction des évolutions du Résultat opérationnel d'activités (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du free cash flow consolidé, sur période de trois années.

(8) L'ajustement du nombre d'actions Steria en actions Sopra Steria est calculé avec une parité de 1 action Sopra Steria pour 4 actions Steria arrondi à l'unité supérieure pour chaque attributaire.

### 3.4. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Mouvement de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Au 31 décembre 2016
				Utilisée	Non utilisée	
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	52 600	176	6 034	922	-	57 888
Provision pour restructuration <sup>(1)</sup>	12 292	-	-	3 350	305	8 637
Provisions pour litiges commerciaux <sup>(2)</sup>	2 224	-	1 200	574	150	2 700
Provisions pour litiges salariaux	4 791	-	878	1 741	410	3 518
Provisions pour pertes de change	179	-	7 173	180	-	7 172
Provisions pour impôt <sup>(3)</sup>	15 146	-	10 000	-	329	24 817
Autres provisions pour risques <sup>(4)</sup>	2 155	-	-	1 137	75	943
<b>TOTAL</b>	<b>89 387</b>	<b>176</b>	<b>25 285</b>	<b>7 904</b>	<b>1 269</b>	<b>105 675</b>

(1) Les provisions pour restructurations concernent principalement les coûts liés aux locaux vacants.

(2) Les provisions pour litiges commerciaux correspondent principalement à des risques contractuels.

(3) Les dotations aux provisions pour impôt correspondent aux réajustements des estimations des risques liés aux contrôles fiscaux.

(4) Les autres provisions pour risques concernent principalement un risque de redressement de cotisations sociales.

À noter que les provisions constatées, au titre du principe de prudence, ne préjugent en rien du résultat futur des procédures en cours.

#### 3.4.1. PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

Sopra Steria Group provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite, dispositions modifiées en 2004 à la suite de la Loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites. La provision d'indemnités de départ en retraite est évaluée de manière actuarielle suivant les modalités exposées à la note 2.9.

Les hypothèses se rapportant aux taux de mortalité reposent sur des données provenant de statistiques publiées.

Les tables de *turnover* sont établies par tranches d'âge de cinq ans et sont mises à jour à chaque clôture d'exercice en fonction de l'historique des départs des cinq dernières années.

Les engagements sont actualisés au moyen d'un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie (AA), libellées dans la monnaie de paiement et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraite concernée.

Le Groupe utilise le taux Bloomberg d'une durée de 20 ans pour la zone euro comme indice de référence pour l'actualisation de ses engagements de retraite. Au 31 décembre ce taux s'élevait à 1,74 %.

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élève à 57 888 k€.

## 3.5. Dettes

### 3.5.1. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Mouvement de périmètre	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2016
Crédit syndiqué	278 099	-	-	43 349	234 750
Billets de trésorerie	238 563	-	64 137	-	302 700
Fonds de participation des salariés	19 558	-	-	5 896	13 662
Emprunt obligataire	180 000	-	-	-	180 000
Autres emprunts et dettes financières	249 143	600	-	23 673	226 070
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	5 001	-	-	451	4 550
<b>TOTAL</b>	<b>970 364</b>	<b>600</b>	<b>64 137</b>	<b>73 369</b>	<b>961 732</b>

Le Groupe a mis en place en 2014 un contrat de crédit d'un montant de 1 200 M€ à échéance 5 ans avec deux options de prorogation d'un an, composé d'une tranche amortissable de 200 M€, d'une tranche amortissable de 80 M€ et d'une facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€.

Au second semestre 2016, un avenant a été signé avec l'ensemble des banques pour modifier les conditions applicables aux différentes tranches et fixer l'échéance du crédit au 30 septembre 2021 avec deux options de prorogation d'un an.

Au 31 décembre 2016, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 160 M€ et 64 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée.

Le poste *Autres emprunts et dettes financières* est essentiellement composé de concours bancaires pour un montant de 225 201 k€..

L'emprunt obligataire d'un montant initial de 180 000 k€ a les caractéristiques suivantes :

- date de souscription : 12 avril 2013 ;
- taux d'intérêt du coupon : 4,25 % ;
- date de remboursement : 12 juillet 2019.

Parmi les conditions auxquelles sont assujettis le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire, des covenants financiers doivent être respectés.

Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	369	316
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	403	438
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 265	- 223
Autres garanties financières	0	0
<b>Dettes nettes (y compris garanties financières)</b>	<b>506</b>	<b>531</b>
<b>EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>345</b>	<b>302</b>
<b>Ratio dette nette/EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>1,47</b>	<b>1,76</b>

Concernant le deuxième ratio, l'EBITDA *pro forma* est tel que défini au-dessus et le coût de l'endettement financier net est également calculé sur une base de douze mois glissants.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés publiés, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*) qui calcule le rapport dette financière nette/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*) qui calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier, ne doit pas dépasser, à chaque date de calcul, 3,0.

Le second ratio ne doit pas être inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupe) diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité. Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois. Ainsi l'EBITDA 2016 a été retraité afin d'exprimer le résultat du groupe Cassiopae sur une base de 12 mois.

Au 31 décembre 2016, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,47 en regard du covenant de 3,0.

Au 31 décembre 2016, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est respecté, à savoir 51,38 en regard du covenant de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
<b>EBITDA <i>pro forma</i></b>	<b>345</b>	<b>302</b>
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>6,7</b>	<b>8,1</b>
<b>Ratio EBITDA <i>pro forma</i> / Coût de l'endettement financier net</b>	<b>51,38</b>	<b>37,10</b>

### 3.5.2. DETTES FOURNISSEURS

(en milliers d'euros)	2016	2015
Fournisseurs hors Groupe et comptes rattachés	39 601	34 810
Factures non parvenues	44 930	37 219
Fournisseurs Groupe (y compris factures non parvenues)	34 772	19 230
<b>TOTAL</b>	<b>119 303</b>	<b>91 259</b>

### 3.5.3. DETTES FISCALES ET SOCIALES

(en milliers d'euros)	2016	2015
Personnel et comptes rattachés	98 663	102 577
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	107 714	117 947
État et autres collectivités publiques	-	-
■ Impôts sur les bénéfices	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	103 943	99 235
■ Autres impôts, taxes et assimilés	5 131	9 589
<b>TOTAL</b>	<b>315 451</b>	<b>329 348</b>

### 3.5.4. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	2016	2015
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3 287	5 023
Groupe et associés	172 885	133 198
Autres dettes	24 372	21 139
Produits constatés d'avance	108 799	99 640
<b>TOTAL</b>	<b>309 343</b>	<b>259 000</b>

Les produits constatés d'avance comprennent la part de facturation intermédiaire émise d'avance sur des contrats réalisés au forfait et sur des contrats de maintenance.

### 3.5.5. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(en milliers d'euros)	2016	2015
Écart de conversion passif	8 283	11 123
<b>TOTAL</b>	<b>8 283</b>	<b>11 123</b>



## 4. Notes relatives au compte de résultat

### 4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par marché se ventile de la manière suivante :

	2016	2015
Services	25,7 %	24,3 %
Industrie	22,8 %	23,4 %
Finances	20,6 %	21,2 %
Secteur Public	19,3 %	19,3 %
Télécoms & Media	9,0 %	9,4 %
Distribution	2,6 %	2,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Sur les 1 393 M€ de chiffre d'affaires 2016, 76 M€ sont réalisés à l'international.

### 4.2. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction

Les jetons de présence versés en 2016 au titre de l'exercice 2015 se sont élevés à 500 k€.

Les rémunérations versées en 2016 aux organes de Direction s'élèvent à 1 112 k€.

### 4.3. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Sur l'exercice 2016, Sopra Steria Group a enregistré un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi d'un montant de 18 211 k€, comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Sopra Steria Group a procédé à la cession de ses créances 2016 de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour 23 018 k€ comprenant l'ensemble des CICE des entités intégrées fiscalement.

Sur ce montant, 21 956 k€ ont été déjà été financés à la date de clôture des comptes. Le solde de 1 061 k€, comptabilisé dans le poste *Autres créances*, sera perçu au cours du premier trimestre 2017.

L'utilisation du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est conforme à la réglementation en vigueur (article 244 *quater* C du CGI).

## 4.4. Résultat financier

(en milliers d'euros)

	2016	2015
Dividendes reçus des participations	19 871	16 911
Intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées	- 11 692	- 17 692
Intérêts sur participation des salariés	- 946	- 1 315
Actualisation de la provision retraite	- 1 325	- 1 052
Intérêts reçus et versés sur comptes courants Groupe	1 160	443
Impacts positif et négatif de change (y/c provision)	26 580	- 14 247
Dépréciation des titres de participation	645	8 785
Autres dotations et reprises de provisions financières	-	-
Autres produits et charges financiers	4 569	3 052
Mali de fusion	-	- 1 155
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>38 862</b>	<b>- 6 270</b>

Le détail des dividendes reçus est listé dans le tableau des filiales et participations (cf. note 5.9).

Le résultat de change est principalement lié aux opérations réalisées en livre sterling au cours de l'exercice.

Les intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées ont baissé significativement de près de 6 000 k€. Cette variation est principalement liée à l'évolution favorable des taux d'intérêts.

## 4.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est principalement impacté par :

- une dotation nette aux provisions pour impôt de 9 673 k€ ;
- la plus-value de cession des titres Sopra India Ltd d'un montant de 28 346 k€ ;
- la plus-value de cession des titres autodétenus acquis par les salariés dans le cadre du plan « We share 2016 » d'un montant de 2 352 k€.

(en milliers d'euros)

	Charges	Produits
Mise au rebut d'immobilisations incorporelles	1 207	-
Cession/Mise au rebut immobilisations corporelles	261	-
Cession immobilisations financières	13 116	45 174
Provision pour impôt	10 000	327
Coûts de restructuration :		
■ charges/Produits effectifs de l'exercice	1 833	-
Charges liées aux locaux vacants :		
■ charges/Produits effectifs de l'exercice	3 757	-
■ dotations/Reprises de provisions	-	3 655
Autres	1 544	2 305
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>31 718</b>	<b>51 461</b>

## 4.6. Participation des salariés aux résultats

La participation des salariés, déterminée dans les conditions de droit commun, est nulle sur l'exercice 2016. En effet, le bénéfice net fiscal est inférieur à 5 % des capitaux propres.

## 4.7. Intéressement

L'intéressement au titre de l'année 2016 est provisionné pour un montant de 6 816 k€.

Un complément d'intéressement au titre de l'année 2015 a été versé en 2016 pour un montant de 2 485 k€.

## 4.8. Impôts sur les bénéfices

### 4.8.1. INTÉGRATION FISCALE

Sopra Steria Group et ses filiales Sopra Banking Software, Sopra HR Software, Sopra I2S, Beamap, CIMPA, Sopra Steria Services se sont placées à compter de l'exercice 2013 sous le régime de l'intégration fiscale. Chacune des sociétés calcule et comptabilise sa charge d'impôt sur les sociétés comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt résultant de l'application du régime de fiscalité de groupe, égale à la différence entre la somme des impôts payés par les sociétés intégrées à la société intégrante et l'impôt calculé sur le résultat d'ensemble et qui sera effectivement versé au Trésor Public par la société intégrante sera définitivement acquis à la société intégrante.

Néanmoins, compte tenu des dispositions prévues à l'article 2 de ces conventions, les économies d'impôt, constatées par la société intégrante au cours d'un exercice, résultant de l'utilisation des déficits fiscaux et moins-values nettes à long terme transmis par les sociétés intégrées ne sont que provisoires puisqu'elles seront prises en compte au niveau des sociétés intégrées pour la détermination de leur impôt des exercices suivants.

Sopra Steria Group a enregistré une économie d'impôt d'un montant de (+) 3 518 k€ en 2016 du fait des retraitements de l'intégration fiscale.

### 4.8.2. CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Sopra Steria Group a enregistré en 2016 un crédit d'impôt recherche d'un montant de 8 708 k€.

### 4.8.3. VENTILATION DE L'IMPÔT ENTRE RÉSULTAT COURANT ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

L'impôt sur les sociétés se ventile de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2016	2015
Impôts sur le résultat courant	14 611	912
Impôts sur le résultat exceptionnel	- 721	-
Effet de l'intégration fiscale	- 11 059	- 298
Impôt suite à contrôle fiscal	185	-
Crédit d'impôt recherche	- 8 695	- 8 704
Autres charges d'impôt	2 868	-
Autres Crédits d'impôts	- 557	- 196
<b>TOTAL</b>	<b>- 3 368</b>	<b>- 8 286</b>

Les autres charges d'impôt comprennent notamment la retenue à la source acquittée à l'occasion de la cession des titres de Sopra India Ltd d'un montant de 3 232 k€.

## 4.8.4. SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

(en milliers d'euros)	Base							
	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016		Variation de périmètre		Variations		Au 31 décembre 2016	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>I. DÉCALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS</b>								
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	-	-
Subventions d'investissement	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges non déductibles temporairement								
À déduire l'année suivante								
■ participation des salariés	-	-	-	-	-	-	-	-
■ Organic	2 001	-	-	-	174	-	2 175	-
À déduire ultérieurement								
■ provision pour retraite	52 600	-	175	-	5 112	-	57 887	-
■ provision pour perte de change	179	-	-	-	6 994	-	7 173	-
■ autres	12 605	-	-	-	- 3 655	-	8 950	-
Produits non taxables temporairement								
■ plus-values nettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-
■ plus-values de fusions	-	-	-	-	-	-	-	-
■ plus-values à long terme différées	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisés								
■ écart de conversion actif	-	179	-	-	-	6 994	-	7 173
■ écart de conversion passif	11 122	-	-	-	- 2 839	-	8 283	-
■ charges à répartir	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>78 507</b>	<b>179</b>	<b>175</b>	<b>-</b>	<b>5 786</b>	<b>6 994</b>	<b>84 468</b>	<b>7 173</b>
<b>II. ÉLÉMENTS À IMPUTER</b>								
Déficits reportables fiscalement	170 511	-	2 206	-	- 81 490	-	91 227	-
Moins-values à long-terme	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>III. ÉLÉMENTS DE TAXATION ÉVENTUELLE</b>								
Plus-values sur éléments d'actif non-amortissables apportés lors d'une fusion	-	148 729	-	-	-	-	-	148 729
Réserve spéciale des profits de construction	-	-	-	-	-	-	-	-

## 5. Autres informations

### 5.1. Échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice

#### 5.1.1. CRÉANCES

(en milliers d'euros)

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Autres immobilisations financières	71 774	-	71 774
<b>Actif circulant</b>			
Clients douteux ou litigieux	535	-	535
Autres créances clients	425 972	425 972	-
Personnel et comptes rattachés	294	294	-
Organismes sociaux	280	280	-
État et autres collectivités publiques			
■ Impôts sur les bénéfices	4 836	4 836	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	17 351	17 351	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	41 413	41 413	-
Groupe et associés	112 315	112 315	-
Débiteurs divers	8 501	8 501	-
Charges constatées d'avance	6 023	5 309	714
<b>TOTAL</b>	<b>689 294</b>	<b>616 271</b>	<b>73 023</b>

#### 5.1.2. DETTES

(en milliers d'euros)

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit				
■ À 2 ans maximum à l'origine	-	-	-	-
■ À plus de 2 ans maximum à l'origine	235 351	24 075	211 276	-
Emprunt obligataire	180 000	-	180 000	-
Emprunts et dettes financières divers	546 383	540 780	5 481	122
Fournisseurs et comptes rattachés	119 303	119 303	-	-
Personnel et comptes rattachés	98 663	98 663	-	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	107 714	107 714	-	-
État et autres collectivités publiques				
■ Impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	103 943	103 943	-	-
■ Autres impôts, taxes et assimilés	5 131	5 131	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3 287	3 287	-	-
Groupe et associés	172 885	172 885	-	-
Autres dettes	24 371	24 371	-	-
Produits constatés d'avance	108 799	108 799	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 705 830</b>	<b>1 308 951</b>	<b>396 757</b>	<b>122</b>

## 5.2. Informations concernant le crédit-bail

### 5.2.1. IMMOBILISATIONS EN CRÉDIT-BAIL

(en milliers d'euros)	Valeur d'origine	Dotations aux amortissements		Valeur nette
		de l'exercice	cumulées	
Équipements informatiques	27 063	5 712	11 682	15 381

### 5.2.2. ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

(en milliers d'euros)	Redevances payées		Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	de l'exercice	cumulées	à moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Total à payer	
Équipements informatiques	5 701	12 743	6 382	8 095	14 477	270

## 5.3. Engagements hors bilan

### 5.3.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2016
Avals et cautions bancaires	47 058
Contre garantie de cautions non bancaires sur contrats*	356 932
Contre garantie bancaire	-
Valeur nominale des loyers futurs de location mobilière simple	1 805
Valeur nominale des loyers futurs de location immobilière simple	144 998
Valeur nominale des loyers futurs de crédit-bail	14 747
Couverture de change	4 032
Couverture de taux	414 000
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>983 572</b>

\* Dans le cadre des contrats de prestations informatiques qu'il conclut avec ses clients, le Groupe est amené, sur demande formelle des clients, à souscrire des engagements de garantie vis-à-vis de ses filiales en égard aux engagements pris par ces dernières dans les contrats qui les lient directement aux clients.  
À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

## 5.3.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS

(en milliers d'euros)

	31/12/2016
Avals et autres garanties bancaires	-
Facilité de caisse (concours bancaires courants) :	
■ autorisé	164 000
■ utilisé (bilan)	397
■ non utilisé (hors bilan)	163 603
Crédit moyen terme :	
■ autorisé	1 134 751
■ utilisé (bilan)	234 751
■ non utilisé (hors bilan)	900 000
Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations immobilières	53 393
Valeur nette comptable des biens pris en crédit-bail	15 381
Couverture de change	4 032
Couverture de taux	414 000
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>1 481 635</b>

## Autres engagements hors bilan

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place en 2012 entre certaines entités du Groupe et la banque BMG (Bank Mendes Gans), la Société s'est portée garant de ses filiales à hauteur des sommes empruntées.

Par ailleurs Sopra Steria Group garantit le niveau de contribution à verser par ses filiales britanniques au titre des plans de pension dans le cas où celles-ci seraient défailtantes. De la même façon, elle garantit l'option de vente accordée au Cabinet Office au Royaume-Uni pour l'acquisition de 25 % non encore détenus dans SSCL, dans le cas où sa filiale Sopra Steria Ltd serait défailtante.

## 5.4. Engagements de retraite

## 5.4.1. MONTANT COMPTABILISÉ AU BILAN

(en milliers d'euros)

	31/12/2016
Valeur actualisée de l'obligation financée avec corridor	65 183
Juste valeur des actifs du régime	-
Différentiel	-
<b>Valeur actualisée de l'obligation financée</b>	<b>65 183</b>
Pertes actuarielles non comptabilisées (différence)	- 6 617
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	175
Coût non comptabilisé des services passés	- 853
<b>Passif net au bilan (provision après dotation de l'année)</b>	<b>57 888</b>
<b>Montants au bilan</b>	<b>-</b>
Passifs	57 888
Actifs	-
<b>OBLIGATION NETTE AU BILAN</b>	<b>57 888</b>



## 5.4.2. MONTANT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	31/12/2016
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4 489
Intérêts sur l'obligation	1 325
Pertes actuarielles nettes comptabilisées au titre de l'exercice	-
Coût des services passés	220
Pertes (profits) sur réductions et liquidations	-
<b>Total porté dans le poste Dotation d'exploitation</b>	<b>6 034</b>
Rendement réel sur actifs du régime	-
<b>Passif net à l'ouverture (avec corridor)</b>	<b>52 600</b>
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	5 113
Cotisations	-
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	175
<b>PASSIF NET À LA CLÔTURE</b>	<b>57 888</b>

Les hypothèses de calcul de cet engagement sont les suivants :

- chaque collaborateur a droit à une indemnité de départ à la retraite ;
- l'indemnité est calculée selon les modalités prévues par la convention collective à laquelle elle est rattachée ;
- l'âge de départ volontaire à la retraite : 65 ans ;
- le taux d'évolution des salaires : 2,5 % ;
- le taux d'actualisation : 1,74 %.

## 5.5. Produits à recevoir et charges à payer

(en milliers d'euros)

<b>PRODUITS À RECEVOIR</b>	
Fournisseurs - Avoirs à recevoir	591
Clients et comptes rattachés	153 073
Créances fiscales et sociales	280
Autres créances	-
Disponibilités	223
<b>TOTAL</b>	<b>154 167</b>
<b>CHARGES À PAYER</b>	
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	4 551
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	58 972
Clients - Avoirs à établir	12 878
Dettes fiscales et sociales	137 269
Autres dettes	-
<b>TOTAL</b>	<b>213 670</b>

## 5.6. Effectifs

L'effectif moyen 2016 s'élève à 12 240 personnes.

L'effectif au 31 décembre 2016 est de 13 086 personnes.

### 5.7. Faits exceptionnels et litiges

Des risques et litiges sociaux et contractuels existent à la date de clôture mais n'ont pas fait l'objet de provision au bilan car ils correspondent à des passifs éventuels. Il existe des incertitudes tant sur leur montant que sur leur échéance de toute sortie de ressources.

Par ailleurs, il n'existe pas d'autres litiges ou de faits exceptionnels susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le patrimoine ou les résultats de la Société.

### 5.8. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Néant.

## 5.9. Tableau des filiales et participations

Les données en devises locales ont été converties au cours de clôture.

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (%)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultats	Dividendes encaissés par la Société
				Brute	Nette					
Filiales										
Sopra Banking Software (France)	161 867	- 32 873	100	154 442	154 442	93 931	28 000	193 843	- 13 110	
Sopra HR Software (France)	13 110	21 575	100	3 171	3 171	-	-	159 633	14 913	3 146
Sopra Steria Holding Ltd (Angleterre)	20 840	202 056	100	388 506	388 506	-	-	-	- 7 324	-
Sopra Steria Group SpA (Italie)	3 660	- 545	100	12 503	12 503	5 909	-	58 078	893	-
Sopra Steria España SAU (Espagne)	24 000	41 633	100	116 747	116 747	-	-	153 034	3 037	2 000
Beamap (France)	10	709	100	2 775	2 775	-	-	2 278	242	500
Diamis (France)	3 235	2 118	40	1 294	1 294	-	-	7 900	1 060	-
Sopra Steria AB (Suède)	733	- 402	100	13 434	-	-	-	8 763	- 1 932	-
Sopra Steria AG (Suisse)	4 288	16 388	99	37 561	37 561	34 965	4 656	45 213	3 100	2 320
Sopra Steria A/S (Danemark)	2 421	- 2 579	100	9 531	6 396	-	538	14 105	- 1 563	-
Sopra Steria Benelux (Belgique)	9 138	1 592	99	45 756	45 756	45 739	120	60 446	24	-
Sopra Steria AS (Norvège)	2 201	23 490	100	126 303	126 303	13 900	6 603	190 776	10 979	6 262
Sopra Steria GmbH (Allemagne)	10 000	12 785	100	183 153	183 153	182 994	14 000	232 056	8 390	-
Sopra Steria Asia (Singapour)	1 313	4 664	100	3 590	3 590	2 356	7 176	11 842	934	816
Sopra Steria Infrastructure & Security Services (France)	26 155	- 8 662	100	39 617	39 617	-	-	215 001	- 8 662	-
Steria Medshore SAS (Maroc)	656	1 051	100	2 688	1 707	111	-	-	- 60	-
Sopra Steria Polska Sp. Z o.o. (Pologne)	4 180	2 046	100	10 800	10 800	2 446	-	22 749	1 485	1 810
Sopra Steria UK Corporate Ltd (Royaume-Uni)	20 829	164 621	100	389 600	389 600	-	-	-	1 991	-
CIMPA (France)	152	16 204	100	100 000	100 000	-	-	93 811	2 955	-
Sopra Steria Services	10	- 3	100	10	10	-	-	-	- 1	-
XYZ 12 2016	10	- 1	100	10	10	-	-	-	- 1	-
PARTICIPATIONS										
Intest SA (France)	nc	nc	19	58	58	-	-	nc	nc	27
Axway Software	42 042	182 624	33	73 859	73 859	-	-	160 841	10 881	2 778

## 5.10. Tableau des résultats des 5 derniers exercices

(en milliers euros)	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
■ Capital social	20 532	20 447	20 372	11 920	11 893
■ Nombre d'actions émises	20 532	20 447	20 372	11 920	11 893
■ Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
<b>Résultat global des opérations effectives</b>					
■ Chiffre d'affaires hors taxes	1 393 280	1 289 104	1 447 462	853 281	819 228
■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	169 579	39 930	- 108 916	56 399	32 010
■ Impôts sur les bénéfices	- 3 368	- 8 286	- 18 678	5 313	8 406
■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	142 022	33 358	- 118 714	40 947	34 841
■ Montant des bénéfices distribués	34 551	34 759	38 706	22 647	20 219
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	8,42	2,36	- 4,43	4,29	1,98
■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	6,92	1,63	- 5,83	3,44	2,93
■ Dividende versé à chaque action	1,70	1,70	1,90	1,90	1,70
<b>Personnel</b>					
■ Nombre de salariés	13 086	12 793	15 213	8 901	8 395
■ Montant de la masse salariale	575 237	580 995	699 464	382 987	358 743
■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	264 663	258 907	309 484	170 862	167 008

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Sopra Steria Group, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.5, 2.3 et 2.4 de l'annexe concernant la première application du règlement ANC 2015-06 sur le traitement des fonds commerciaux et des malis techniques de fusion.

## II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- l'actif de la société Sopra Steria Group est notamment constitué de titres de participation, pour lesquels les règles et méthodes comptables sont décrites dans la note 2.6 de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les éléments pris en considération pour estimer les valeurs d'inventaire de ces titres. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le bien-fondé de l'approche retenue ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent ;

- la Société provisionne son obligation au titre des engagements de retraite envers ses salariés sur la base de la méthode des unités de crédit projetées tel qu'indiqué dans les notes 2.9, 3.4.1 et 5.4 de l'annexe aux comptes annuels. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons examiné les données utilisées, apprécié les hypothèses actuarielles retenues, vérifié la cohérence d'ensemble de ces hypothèses et des évaluations qui en résultent ainsi que le caractère approprié de l'information fournie dans la note ;

- comme mentionné dans la première partie du présent rapport, les notes 1.5, 2.3 et 2.4 exposent le changement de méthode comptable résultant de la première application du règlement ANC 2015-06 sur le traitement des fonds commerciaux et des malis techniques de fusion. Dans le cadre de nos appréciations des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié la correcte application du changement de réglementation comptable et la présentation qui en est faite.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

**Auditeurs & Conseils  
Associés  
Aca Nexia**

Olivier Juramie

**Mazars**

Bruno Pouget

# Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Personnes concernées :

Nom	Fonctions
Pierre Pasquier	Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group Président-Directeur général de Sopra GMT
François Odin	Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group Directeur général délégué et Administrateur de Sopra GMT
Éric Pasquier	Administrateur de Sopra Steria Group Directeur général délégué et Administrateur de Sopra GMT

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Convention cadre d'assistance tripartite conclue entre votre société, la société Sopra GMT, actionnaire de votre société, et la société Axway Software, participation de votre société

Dans le cadre de cette convention, Sopra GMT a réalisé, auprès de votre société, des prestations ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale entre votre société et Axway Software, au développement des synergies entre ces deux sociétés et mène différentes prestations de stratégie, de conseil et d'assistance notamment en matière de finance et de contrôle.

Cette convention est à durée indéterminée, et prendra fin, en cas de résiliation, avec un préavis de 12 mois.

La refacturation des prestations à Sopra Steria Group est effectuée sur la base d'un « Cost plus » de 7 % (hors charges liées à l'activité associée à la gestion par Sopra GMT de ses participations, estimée à 5 % environ).

Sopra Steria Group facture à son tour à Sopra GMT des frais de mise à disposition de locaux, de moyens informatiques ainsi que l'assistance des Directions fonctionnelles du Groupe.

L'application de cette convention a conduit à la facturation par Sopra GMT à votre société d'un montant net de 991 370 € au titre de l'exercice 2016.

Au cours de sa réunion du 24 février 2017, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

**Convention de mise à disposition de locaux conclue entre votre société et la société Axway Software, participation de votre société**

Votre société facture à la société Axway Software des prestations au titre d'une convention de mise à disposition de locaux.

Le produit enregistré par votre société au titre de cette convention, pour l'exercice 2016, s'est élevé à 2 394 889 €.

Personnes concernées :

Nom	Fonctions
Pierre Pasquier	Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group Président du Conseil d'administration d'Axway Software
Kathleen Clark-Bracco	Représentant permanent de Sopra GMT au Conseil d'administration de Sopra Steria Group Vice-Président du Conseil d'administration d'Axway Software
Hervé Saint Sauveur	Administrateur de Sopra Steria Group Administrateur d'Axway Software

**Convention de mise à disposition de moyens informatiques conclue entre votre société et la société Axway Software, participation de votre société**

Votre société facture à la société Axway Software des prestations au titre d'une convention de mise à disposition de moyens informatiques.

Le produit enregistré par votre société au titre de cette convention, pour les deux premiers mois de l'exercice 2016, s'est élevé à 978 €.

Personnes concernées :

Nom	Fonctions
Pierre Pasquier	Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group Président du Conseil d'administration d'Axway Software
Kathleen Clark-Bracco	Représentant permanent de Sopra GMT au Conseil d'administration de Sopra Steria Group Vice-Président du Conseil d'administration d'Axway Software
Hervé Saint Sauveur	Administrateur de Sopra Steria Group Administrateur d'Axway Software

**Convention conclue avec la société Éric Hayat Conseil**

Cette convention porte sur des prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale notamment dans le cadre d'opérations stratégiques en matière de développement commercial, moyennant une rémunération calculée sur la base de 2 500 € hors taxe par jour.

La charge enregistrée par votre société au titre de cette convention s'élève à 265 000 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Au cours de sa réunion du 24 février 2017, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

Au cours de sa réunion du 24 février 2017, le Conseil d'administration de votre société a confirmé que cette convention répond toujours aux critères en fonction desquels il a donné son accord et indiqué qu'il maintenait l'autorisation donnée antérieurement.

Au cours de sa réunion du 25 février 2016, le Conseil d'administration de votre société a approuvé le déclassement de cette convention après avoir pris en considération le fait que les prestations de mise à disposition de moyens informatiques sont facturées à des conditions de marché et qu'elles représentent un montant peu élevé.

Personne concernée : Monsieur Éric Hayat, Président de la société Éric Hayat Conseil et Vice-Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group.

Courbevoie et Paris, le 12 avril 2017

**Mazars**

représenté par  
Bruno Pouget

**Auditeurs & Conseils Associés  
Aca Nexia**

représenté par  
Olivier Juramie





# 6

# CAPITAL ET ACTION SOPRA STERIA GROUP

1.	Informations générales	246
2.	Répartition du capital	247
3.	Participation des salariés au capital	248
4.	Droits de vote	248
5.	Franchissements de seuils	249
6.	Pactes d'actionnaires	249
	6.1. Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, et le management.....	249
	6.2. Pacte Sopra GMT, Soderi .....	249
7.	Contrôle	250
	7.1. Répartition des droits de vote.....	250
	7.2. Composition du Conseil d'administration .....	250
	7.3. Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT.....	250
8.	Programme de rachat d'actions	251
	8.1. Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2016 .....	251
	8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2017 .....	251
9.	Évolution du capital	253
10.	Titres donnant accès au capital – dilution potentielle	253
11.	Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	254
12.	Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016	255
	12.1. Émission avec droit préférentiel de souscription .....	255
	12.2. Émission sans droit préférentiel de souscription .....	255
	12.3. Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription .....	256
13.	Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition	256
14.	Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris	257
15.	Évolution du cours de l'action	257
16.	Dividende par action	258

## 1. Informations générales

Le Groupe a été introduit à la Bourse de Paris le 27 mars 1990. Son Code ISIN est FR0000050809.

L'action Sopra Steria Group est cotée sur le compartiment A de NYSE Euronext Paris et admise au Système de règlement différé (SRD).

Le capital de Sopra Steria Group est composé au 31 décembre 2016 de 20 531 795 actions d'une valeur nominale de 1 €, soit 20 531 795 €.

Les actions détenues sous forme nominative depuis plus de deux ans ont un droit de vote double ; les autres ont un droit de vote simple. Au 31 décembre 2016, 5 454 152 actions soit 26,56 % du capital ont un droit de vote double.

### Codes et classification du titre Sopra Steria Group

Code ISIN / Code Euronext : FR0000050809

Mnemo : SOP

Marché : Euronext Paris –

CFI : ESEUFB

(*E = Equities, S = Shares, E = Enhanced voting, U = Free, F = Fully paid, B = Bearer*)

Type d'instrument : Stock

Compartiment : A (*Large Cap*)

### Caractéristiques du titre Sopra Steria Group

Industrie : 9000, Technology

Super Secteur : 9500, Technology

Secteur : 9530, Software & Computer Services

Sous-Secteur : 9533, Computer Services

Éligibilité au plan d'épargne en actions (PEA)

Éligibilité au service à règlement différé (SRD)

### Principaux tickers du titre Sopra Steria Group

Euronext : SOP

Bloomberg : SOP : FP

Reuters : SOPR.PA

### Principaux indices auxquels appartient le titre Sopra Steria Group

SBF 120

CAC ALL-TRADABLE

CAC ALL SHARES

CAC MID & SMALL

CAC MID 60

CAC SOFT & C. S.

CAC TECHNOLOGY

EURONEXT FAS IAS

NEXT 150

## 2. Répartition du capital

Actionnaires	Au 31/12/2016				Au 31/12/2015				Au 31/12/2014			
	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables
Sopra GMT <sup>(1)</sup>	4 034 409	19,7 %	28,4 %	28,5 %	4 034 409	19,7 %	29,5 %	29,8 %	3 334 409	16,4 %	25,4 %	25,5 %
Famille PASQUIER	119 538	0,6 %	0,9 %	0,9 %	119 538	0,6 %	1,0 %	1,0 %	131 038	0,6 %	1,0 %	1,0 %
Famille ODIN	234 870	1,1 %	1,8 %	1,8 %	241 800	1,2 %	1,9 %	2,0 %	242 595	1,2 %	1,9 %	1,9 %
Management	265 997	1,3 %	1,9 %	1,9 %	497 172	2,4 %	3,8 %	3,8 %	511 720	2,5 %	2,9 %	2,9 %
dont Sopra Développement <sup>(2)</sup>	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
dont SEI <sup>(3)</sup>	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %	258 828	1,3 %	2,1 %	2,1 %	258 828	1,3 %	1,2 %	1,2 %
dont managers <sup>(4)</sup>	232 168	1,1 %	1,6 %	1,6 %	238 343	1,2 %	1,7 %	1,7 %	252 891	1,2 %	1,7 %	1,7 %
<i>Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, Management</i>	<i>4 654 814</i>	<i>22,7 %</i>	<i>32,9 %</i>	<i>33,1 %</i>	<i>4 892 919</i>	<i>23,9 %</i>	<i>36,1 %</i>	<i>36,6 %</i>	<i>4 219 762</i>	<i>20,7 %</i>	<i>31,2 %</i>	<i>31,2 %</i>
Soderi	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
<i>Pacte Sopra GMT et Soderi</i>	<i>4 034 410</i>	<i>19,7 %</i>	<i>28,4 %</i>	<i>28,5 %</i>	<i>4 034 410</i>	<i>19,7 %</i>	<i>29,5 %</i>	<i>29,8 %</i>	<i>3 334 410</i>	<i>16,4 %</i>	<i>25,4 %</i>	<i>25,5 %</i>
GENINFO (Groupe SG) <sup>(5)</sup>	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1 434 700	7,0 %	10,9 %	11,0 %
<i>Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, GENINFO</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>so</i>	<i>5 142 742</i>	<i>25,2 %</i>	<i>39,2 %</i>	<i>39,3 %</i>
<b>Cumul pactes</b>	<b>4 654 815</b>	<b>22,7 %</b>	<b>32,9 %</b>	<b>33,1 %</b>	<b>4 892 920</b>	<b>23,9 %</b>	<b>36,1 %</b>	<b>36,6 %</b>	<b>5 654 463</b>	<b>27,8 %</b>	<b>42,1 %</b>	<b>42,1 %</b>
Participations gérées pour le compte de salariés	1 563 582	7,6 %	8,6 %	8,6 %	1 581 990	7,7 %	6,5 %	6,6 %	1 779 925	8,7 %	7,0 %	7,0 %
dont FCPE et SIP Trust <sup>(6)</sup>	1 270 911	6,2 %	7,4 %	7,5 %	1 264 412	6,2 %	5,2 %	5,3 %	1 441 904	7,1 %	5,7 %	5,7 %
dont autres trusts britanniques <sup>(7)</sup>	292 671	1,4 %	1,1 %	1,1 %	317 578	1,6 %	1,3 %	1,3 %	338 021	1,7 %	1,3 %	1,3 %
Public	14 201 324	69,2 %	58,1 %	58,3 %	13 663 313	66,8 %	56,2 %	56,9 %	12 920 253	63,4 %	50,8 %	50,9 %
Autodétention	112 074	0,5 %	0,4 %	0,0 %	308 500	1,5 %	1,2 %	0,0 %	17 148	0,1 %	0,1 %	0,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>20 531 795</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>20 446 723</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>20 371 789</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Sopra GMT, société anonyme de droit français, est la « holding animatrice » de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

(2) Sopra Développement est une société créée par des managers dont l'objet social est de détenir des actions Sopra Steria Group et Axway Software.

(3) SEI Sopra Executive Investments est une société créée par des managers dont l'objet social est de détenir des actions Sopra Steria Group.

(4) Ce sont des managers ou ex managers qui ont signé le pacte d'actionnaires avec Sopra GMT, les familles Pasquier et Odin, SEI et Sopra Développement.

(5) GENINFO est une société de portefeuille détenue à 100 % par le Groupe Société Générale. Le 25 juin 2015, GENINFO a vendu la totalité de ses actions à Sopra GMT (700 000 actions), à Sopra Steria Group (300 000 actions) et à divers investisseurs (434 700 actions), mettant fin de fait au pacte qui la liait à Sopra GMT et aux Familles Pasquier et Odin.

(6) Le SIP Trust est un Trust britannique qui assure la gestion des actions acquises par les salariés dans le cadre d'un Share Incentive Plan.

(7) Les autres Trusts britanniques sont des Trusts dont les actifs ont pour vocation la promotion de l'actionariat salarié.

(8) Sans objet.

Le nombre d'actions détenues par SEI a fortement diminué en 2016 du fait d'une diminution du capital de celle-ci. Les ventes de SEI sont détaillées en section 11 de cette partie (page 254).

Le capital de Sopra GMT est réparti de la façon suivante :

Actionnariat de Sopra GMT	31/12/2016		31/12/2015		31/12/2014	
Actionnaires	Actions	% du capital	Actions	% du capital	Actions	% du capital
Famille Pierre Pasquier	318 050	68,61 %	318 050	68,95 %	318 050	68,95 %
Famille François Odin	132 050	28,49 %	132 050	28,63 %	132 050	28,63 %
Management Sopra Steria Group	13 474	2,90 %	11 174	2,42 %	11 174	2,42 %
<b>TOTAL</b>	<b>463 574</b>	<b>100,00 %</b>	<b>461 274</b>	<b>100,00 %</b>	<b>461 274</b>	<b>100,00 %</b>

### 3. Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2016, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, détenaient au total 1 155 249 actions Sopra Steria Group et 1 740 531 droits de vote dans le cadre des Plans d'Épargne Entreprise (Sopra et Steria), représentant 5,6 % du capital et 6,7 % des droits de vote.

Cette participation des salariés dans le capital social résulte pour l'essentiel, du rapprochement effectué avec le Groupe Steria en 2014 et de l'apport, par le FCPE groupe Steriactions, de l'ensemble de ses titres Groupe Steria à l'offre publique d'échange.

En 2016, ce dispositif a été complété par un plan d'actionnariat salarié qui a permis aux collaborateurs ayant participé à cette offre d'acquérir 193 170 actions soit 0,94 % du capital (abondement inclus).

Après prise en compte des actions acquises par les salariés dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* au Royaume-Uni, gérées par le SIP Trust, et de celles détenues par les autres *Trusts* britanniques dont les actifs ont vocation à promouvoir l'actionnariat salarié, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représente, au 31 décembre 2016, 7,6 % du capital et 8,6 % des droits de vote.

### 4. Droits de vote

Conformément à la décision de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2014 prise en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce résultant de la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 précitée, un droit de vote double a été instauré, à compter du 7 juillet 2014 pour toutes les actions entièrement libérées pour

lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Au 31 décembre 2016, le nombre total de droits de vote exerçables s'élevait à 25 873 873 droits de vote et celui des droits de vote théoriques à 25 985 947.

## 5. Franchissements de seuils

En 2016, les franchissements de seuil légaux suivants ont été déclarés et publiés auprès de l'Autorité des marchés financiers :

Franchissement de seuil(s) Date	N° de déclaration à l'AMF	Actionnaire(s) ayant franchi le/les seuils	Franchissement de seuil(s) en capital	Franchissement de seuil(s) en droits de vote	Sens	Nombre d'actions	% détenu capital	Nombre de droits de vote	% détenu droit de vote
01/03/2016	216C0591	Amundi AM		5 %	Baisse	1 022 035	4,99 %	1 022 035	4,09 %
09/09/2016	216C2018	Amundi AM		5 %	Hausse	969 231	4,73 %	1 424 982	5,63 %

Amundi AM intervient dans le cadre de la participation gérée pour le compte des salariés qui représente 7,6 % du capital du Groupe Sopra Steria au 31 décembre 2016.

## 6. Pactes d'actionnaires

### 6.1. Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, et le management

Un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert a été conclu, pour une durée de deux ans, le 7 décembre 2009 entre les groupes familiaux Pasquier et Odin, Sopra GMT, Sopra Développement et un groupe de managers. Il est renouvelable par tacite reconduction, par période de deux ans.

Ce pacte prévoit les principales dispositions suivantes :

- un engagement de concertation des parties afin de mettre en œuvre une politique commune et, d'une façon générale, afin d'arrêter toute décision importante ;
- un engagement de concertation des parties dans le cadre de la désignation et du renouvellement des organes sociaux de Sopra Steria Group, les managers s'engageant à faciliter la désignation de toute personne proposée par les familles Odin et Pasquier et par Sopra GMT ;
- un engagement de concertation des parties de manière à ce qu'elles détiennent toujours conjointement au minimum 30 % du capital et des droits de vote de Sopra Steria Group ;
- un engagement de concertation des parties dans le cadre de tout projet d'acquisition ou de cession de plus de 0,20 % du capital ou des droits de vote de Sopra Steria Group ;
- un engagement de concertation des parties afin d'adopter une stratégie commune en cas d'offre publique sur les titres Sopra Steria Group ;
- un droit de préemption au profit des familles Odin et Pasquier et de Sopra GMT en cas de cession par (i) un manager d'actions Sopra Steria Group (droit de premier rang pour Sopra GMT, second rang pour la famille Pasquier, troisième rang pour la famille Odin, quatrième rang pour Sopra Développement), (ii) la société Sopra Développement d'actions Sopra Steria Group (droit de premier rang pour Sopra GMT, second rang pour la famille Pasquier, troisième rang pour la famille Odin). Le prix

d'exercice du droit de préemption sera égal (i) au prix convenu entre le cédant et le cessionnaire en cas de cession hors marché, (ii) à la moyenne des dix derniers jours de Bourse précédant la notification de la cession en cas de cession sur le marché, (iii) dans les autres cas, à la valeur retenue pour les actions dans le cadre de l'opération.

Les managers s'interdisent de procéder à toute opération susceptible d'entraîner le dépôt d'un projet d'offre publique obligatoire.

Le 14 décembre 2012, un avenant a été signé afin d'élargir le pacte à Sopra Executive Investments (SEI), société créée par des managers du Groupe. Les principales dispositions restent les mêmes, SEI ayant un droit de préemption de même niveau que celui de Sopra Développement.

### 6.2. Pacte Sopra GMT, Soderi

Soderi est la société qui regroupe les actionnaires salariés du Groupe Sopra Steria issus de Steria. Soderi fédère de fait, depuis de nombreuses années, les structures gérant les participations pour le compte de ces salariés. Le Président du Conseil de surveillance du FCPE groupe Steriactions et le Président du Sopra Steria Employee Trust britannique sont ainsi membres du Conseil d'administration de Soderi.

Sopra GMT et Soderi ont conclu le 9 juin 2014 un pacte d'actionnaires au titre duquel ils déclarent agir de concert vis-à-vis de Sopra Steria Group.

Ce pacte d'actionnaires a été conclu pour une durée de cinq ans à compter de la date de règlement-livraison de l'Offre publique d'échange de Sopra Group sur les actions de Groupe Steria, soit le 12 août 2014, et pourra être renouvelé tacitement pour des périodes successives de trois ans, sauf dénonciation par l'une des parties.

Le pacte d'actionnaires prévoit principalement les engagements suivants :

- p un engagement de Sopra GMT à ne pas exercer le droit de vote double qu'il détient en Assemblée générale des actionnaires pour approuver une résolution non présentée ou agréée par le Conseil d'administration ;
- p un engagement des parties à ne pas proposer en Assemblée générale des actionnaires des projets de résolutions non agréés par le Conseil d'administration, sauf dépôt d'une offre publique sur Sopra Steria Group ;
- p un engagement de Sopra GMT à se concerter avec le représentant de Soderi au Conseil d'administration avant toute délibération

concernant certaines décisions structurantes (telles que des opérations importantes sur le capital, l'activité du Groupe ou la présentation annuelle du plan stratégique au Conseil d'administration).

Il comporte d'autres stipulations ayant trait notamment à l'actionnariat salarié avec les objectifs :

- p d'associer les collaborateurs à la réussite du Groupe aux moyens des mécanismes les plus adaptés (participation et/ou actionnariat) à débattre en Conseil d'administration dès lors que les conditions de performance économique le permettront ; et
- p de travailler à la définition d'un nouveau véhicule fédérateur de l'actionnariat salarié du Groupe.

## 7. Contrôle

### 7.1. Répartition des droits de vote

Au 31 décembre 2016 :

- p de cumul constitué par les pactes mentionnés ci-avant (au sein duquel Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, est l'actionnaire prédominant) détient 32,9 % des droits de vote théoriques ;
- p des participations gérées pour le compte des salariés représentent 8,6 % des droits de vote théoriques ; au sein de ces participations. Cette participation est gérée essentiellement par Amundi AM dans le cadre de sa gestion de l'actionnariat salarié. De ce fait, cette entité représente le seul actionnaire qui détient plus de 5 % des droits de vote théoriques en dehors de Sopra GMT.

Le pourcentage moyen de droits de vote attachés aux actions détenues par les actionnaires présents ou représentés aux Assemblées générales de Sopra Steria Group depuis 2010 s'élève à environ 83 % jusqu'en 2015 et à 87 % en 2016.

### 7.2. Composition du Conseil d'administration

Le concert global dispose de huit sièges sur dix-neuf que compte le Conseil d'administration au 31 décembre 2016 et à ce jour : quatre Administrateurs représentent Sopra GMT, dont le Président du Conseil d'administration, un Administrateur représente Soderi au titre du pacte Sopra GMT – Soderi et deux autres Administrateurs appartiennent également au Conseil d'administration de Soderi. Enfin, un Administrateur représente le management pacté avec les fondateurs.

Aucun autre actionnaire n'est spécifiquement représenté au Conseil d'administration.

### 7.3. Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT

Différentes mesures contribuent à encadrer le contrôle de fait exercé par Sopra GMT :

- p d'engagement pris par Sopra GMT dans le cadre du pacte d'actionnaires avec Soderi de ne pas exercer le droit de vote double attaché aux actions Sopra Steria Group qu'elle détient pour l'approbation de résolutions non adoptées ou non agréées par le Conseil d'administration de Sopra Steria Group ;
- p la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ;
- p l'adoption du Code Afep-Medef en tant que Code de gouvernement d'entreprise ;
- p la présence au Conseil d'administration de sept Administrateurs indépendants réunissant tous les critères de l'indépendance retenus par le Code Afep-Medef, de deux Administrateurs extérieurs au concert et de deux Administrateurs représentant les salariés ;
- p la composition des comités spécialisés qui comprennent une majorité d'Administrateurs indépendants (Comité d'audit, Comité des rémunérations) ou, à tout le moins, extérieurs au concert (Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance) ;
- p l'évaluation périodique par le Conseil d'administration de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires.



## 8. Programme de rachat d'actions

### 8.1. Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2016

Cette description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions est faite en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

L'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016, dans sa douzième résolution, a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 21 décembre 2017.

Ce programme de rachat d'actions a été utilisé de la façon suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

#### 8.1.1. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 31 décembre 2015, 8 500 actions étaient affectées au contrat de liquidité.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016, Sopra Steria Group, a racheté dans le cadre du contrat de liquidité 315 179 actions au prix moyen de 100,03 € et vendu 318 179 actions au prix moyen de 100,06 €.

Au 31 décembre 2016, 5 500 actions restaient détenues par la Société au titre du contrat de liquidité. Leur prix de revient unitaire est de 103,633 €.

#### 8.1.2. AFFECTATION AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS

Au 31 décembre 2015, **300 000** actions étaient affectées à l'objectif « *d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe* » (deuxième puce de la seizième résolution adoptée à l'Assemblée générale du 25 juin 2015).

En 2016, la Société a mis en place un plan d'actionnariat au profit des salariés du Groupe par voie de cessions d'actions.

Au cours de cet exercice, **96 585** actions ont été cédées aux salariés au prix de 101,62 € et **96 585** actions leur ont été attribuées gratuitement au titre de l'abondement (à raison d'une action abondée pour une action acquise).

De plus, en 2016 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share Incentive Plan – SIP » mis en œuvre par Sopra Steria Group au Royaume-Uni, 256 actions ont été transférées gratuitement au

titre de l'abondement aux salariés britanniques participant à l'offre SIP (une action gratuite pour une action acquise).

Compte tenu de ces éléments, au 31 décembre 2016, la Société détenait **106 574** actions affectées à cet objectif. Leur prix de revient est de 77,25 €.

Au 31 décembre 2016, Sopra Steria Group détenait 112 074 actions propres représentant 0,55 % du capital.

### 8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2017

#### 8.2.1. CADRE JURIDIQUE

Ce descriptif est établi en application des dispositions des articles 241-2 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 (règlement « MAR ») et selon les modalités de l'article 221-3 du Règlement Général de l'AMF.

Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du 13 juin 2017.

##### a. Nombre de titres et parts du capital détenus par la Société

Au 31 mars 2017 le capital de la Société était composé de 20 531 795 actions.

À cette date, la Société détenait 164 163 actions propres, représentant 0,80 % du capital.

##### b. Répartition par objectif des titres détenus par la Société

Au 31 mars 2017, les actions propres détenues par la Société étaient réparties selon les objectifs suivants :

- mise en œuvre du contrat de liquidité : 3 200 actions ;
- attribution ou cession aux salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe, couverture des plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe : 160 963 actions.

##### c. Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions

Les objectifs du nouveau programme de rachat d'actions qui seront soumis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 13 juin 2017, sont :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;

- d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière, ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières ;
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

#### **d. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital**

La part maximale susceptible d'être rachetée est égale à 10 % du capital de la société Sopra Steria Group existant au jour du rachat.

Au 31 décembre 2016, le capital social était de 20 531 795 € répartis en 20 531 795 actions de 1 € de valeur nominale. Sur cette base, la société Sopra Steria Group serait autorisée à acquérir au maximum 10 % de son capital, soit 2 053 179 actions, compte non tenu des actions déjà détenues.

Il est précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour déterminer le respect de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.

#### **e. Prix maximum de rachat**

Le prix maximal d'achat par action serait de 200 €.

#### **f. Modalités des rachats**

L'achat, la cession ou le transfert par la Société de ses propres actions pourrait s'opérer à tous moments (y compris en périodes d'offres publiques) et par tous moyens, y compris de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés en une ou plusieurs fois et dans les proportions et aux époques qu'il plaira au Conseil d'administration.

#### **g. Durée du programme de rachat**

Le programme aurait une durée de 18 mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'Assemblée générale du 13 juin 2017, soit jusqu'au 12 décembre 2018.

## 9. Évolution du capital

Au 31 décembre 2016, le capital social de Sopra Steria Group était composé de 20 531 795 actions de 1 €, soit 20 531 795 €. Il a évolué au cours des cinq dernières années de la façon suivante :

Année	Nature de l'opération	Montant du capital après opération	Nominal	Nombre d'actions		Apports	
				Créées	Total	Nominal	Primes ou réserves
2011	Augmentation de capital par levées d'options	47 415 780 €	4 €	9 300	11 863 245	37 200 €	265 050 €
2011	Réduction du capital social non motivé par des pertes	11 863 245 €	1 €	0	11 863 245	- 35 589 735 €	35 589 735 €
2011	Augmentation de capital par levées d'options	11 893 486 €	1 €	30 241	11 893 486	30 241 €	962 041 €
2012	Néant	11 893 486 €	1 €				
2013	Augmentation de capital par levées d'options	11 919 583 €	1 €	26 097	11 919 583	26 097 €	811 966 €
2014	Augmentation de capital lors de la première phase de l'OPE de Sopra sur Steria	18 531 485 €	1 €	6 611 902	18 531 485	6 611 902 €	517 976 403 €
2014	Augmentation de capital lors de la deuxième phase de l'OPE de Sopra sur Steria	19 429 720 €	1 €	898 235	19 429 720	898 235 €	66 128 061 €
2014	Augmentation de capital par levées d'options	19 456 285 €	1 €	26 565	19 456 285	26 565 €	1 450 489 €
2014	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	19 585 300 €	1 €	129 015	19 585 300	129 015 €	- 129 015 €
2014	Augmentation de capital lors de la fusion absorption de Steria par Sopra	20 371 789 €	1 €	786 489	20 371 789	786 489 €	58 941 611 €
2015	Augmentation de capital par levées d'options	20 434 841 €	1 €	63 052	20 434 841	63 052 €	2 216 615,26 €
2015	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	20 446 723 €	1 €	11 882	20 446 723	11 882 €	- 11 882 €
2016	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	20 468 033 €	1 €	21 310	20 468 033	21 310 €	- 21 310 €
2016	Augmentation de capital par levées d'options	20 531 795 €	1 €	63 762	20 531 795	63 762 €	3 727 171,08 €

## 10. Titres donnant accès au capital – dilution potentielle

Il n'existe pas de titres donnant accès au capital autres que ceux mentionnés aux notes 13 de l'annexe aux comptes consolidés et 3.3 de l'annexe aux comptes annuels.

Au 31 décembre 2016 si le nombre d'actions résultant des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions et d'actions gratuites de

performance était émis pour son maximum, soit 114 629 actions, la dilution en résultant déterminée sur la base du capital au 31 décembre 2016 serait de 0,56 %.

## 11. Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2016 et portant sur des actions Sopra Steria Group sont les suivantes :

Catégorie <sup>(1)</sup>	Nom	Fonction	Nature de l'opération <sup>(2)</sup>	Date de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire	Montant de l'opération
a	Sopra Executive Investments (SEI)	Société dont M. Vincent Paris Directeur général de Sopra Steria Group est Administrateur	C	29/07/2016	216 413	105 091 €	22 743 058,58 €
a	Sopra Executive Investments (SEI)	Société dont M. Vincent Paris Directeur général de Sopra Steria Group est Administrateur	C	02/08/2016	3 673	103 234 €	379 177,38 €
a	Sopra Executive Investments (SEI)	Société dont M. Vincent Paris Directeur général de Sopra Steria Group est Administrateur	C	03/08/2016	500	103 000 €	51 500 €
a	Sopra Executive Investments (SEI)	Société dont M. Vincent Paris Directeur général de Sopra Steria Group est Administrateur	C	04/08/2016	4 414	103,2569 €	455 775,96 €

(1) Catégorie a : les membres du Conseil d'administration, le Directeur général.

(2) Nature de l'opération : A : Acquisition ; C : Cession ; S : Souscription ; E : Échange ; D : Donation ; SO : Exercice de stock-options.

## 12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016

### 12.1. Émission avec droit préférentiel de souscription

Opération sur titres concernée	Date Assemblée et N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission	Montant maximum de l'augmentation de capital	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	22 juin 2016 résolution 14	26 mois (août 2018)	600 M€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	7 M€	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) en cas de demande excédentaire en application de la résolution 14	22 juin 2016 résolution 18	26 mois (août 2018)	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 14 dans la limite de 600 M€	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 14 dans la limite globale de 7 M€	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves ou par émission d'actions nouvelles	22 juin 2016 résolution 21	26 mois (août 2018)	La totalité des réserves	La totalité des réserves	Aucune
Émission des bons de souscription d'action à attribuer gratuitement en cas d'offre publique (bons Breton)	22 juin 2016 résolution 22	18 mois (décembre 2017)	Nombre d'actions composant le capital social	100 % du capital social	Aucune

### 12.2. Émission sans droit préférentiel de souscription

Opération sur titres concernée	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission	Montant maximum de l'augmentation de capital	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	22 juin 2016 résolution 15	26 mois (août 2018)	600 M€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	4 M€	Aucune
Augmentation de capital par voie de placement privé prévu à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	22 juin 2016 résolution 16	26 mois (août 2018)	600 M€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	20 % du capital dans la limite globale de 4 M€	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) en cas de demande excédentaire en application des résolutions 15 ou 16	22 juin 2016 résolution 18	26 mois (août 2018)	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 15 ou 16 dans la limite de 600 M€	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 15 ou 16 dans la limite globale de 4 M€	Aucune
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en titres en cas d'apport en nature	22 juin 2016 résolution 19	26 mois (août 2018)	10 % du capital social dans la limite globale de 600 M€	10 % du capital social dans la limite globale de 4 M€	Aucune
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en titres en cas d'offres publiques d'échange	22 juin 2016 résolution 20	26 mois (août 2018)	600 M€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	4 M€	Aucune

### 12.3. Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription

	Date Assemblée et N° de résolution	Date d'échéance de l'autorisation	Pourcentage autorisé	Pourcentage autorisé mandataires sociaux	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital en faveur de salariés adhérent à un plan d'épargne entreprise	22 juin 2016 résolution 23	26 mois (août 2018)	3 % <sup>(1)</sup>		Aucune
Option de souscription d'actions	22 juin 2016 résolution 24	38 mois (août 2019)	3 % <sup>(1)</sup>	0,6 %	Aucune
Actions gratuites	22 juin 2016 résolution 25	38 mois (août 2019)	3 % <sup>(1)</sup>	0,15 %	88 500 actions

(1) Ce plafond, calculé sur la base du capital au jour de l'autorisation, est cumulatif pour l'ensemble des émissions en faveur des salariés et mandataires sociaux.

## 13. Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments mentionnés à cet article sont détaillés ci-dessous :

- 1 La structure du capital de la Société est présentée dans ce chapitre 6 section 2 du document de référence (page 247).
- 2 Il n'existe pas de restrictions statutaires :
  - à l'exercice des droits de vote, étant précisé qu'un droit de vote double est accordé aux actions détenues en nominatif depuis deux ans au moins (article 29 des statuts) ;
  - aux transferts d'actions ; celles-ci étant librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires en vigueur (article 11 des statuts).

Il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce autres que celles exposées dans ce chapitre section 6 (pages 249 à 250).

- 3 Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont présentées dans ce chapitre section 2 du présent document de référence (pages 247 à 248).
- 4 Il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux.
- 5 Il n'existe pas de mécanismes de contrôle prévus dans le cadre d'un système d'actionnariat du personnel.
- 6 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont présentés dans ce chapitre 6 section 2 et 6 du document de référence (page 247 et pages 249 à 250).

7 Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont fixées par l'article 14 des statuts. Celles relatives à la modification des statuts de la Société sont contenues dans l'article 33 des statuts qui dispose que « *L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions* ».

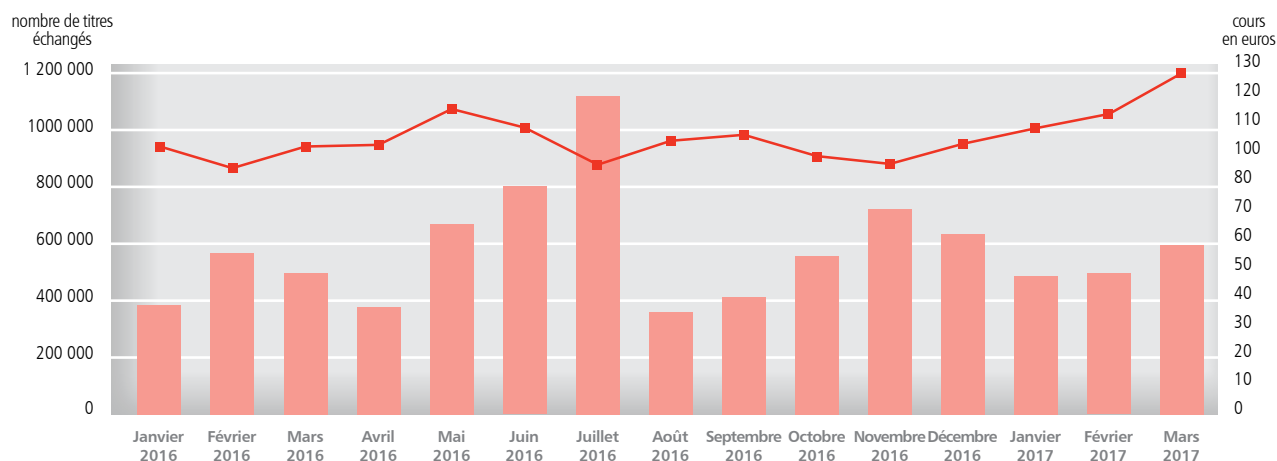
8 Les pouvoirs du Conseil d'administration sont ceux décrits à l'article 17 des statuts. « *Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.* »

En outre, le Conseil d'administration dispose de délégations données par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016 en ses résolutions 13 à 25.

9 Les accords conclus par la Société qui pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société concernent essentiellement le crédit syndiqué signé en juillet 2014 et amendé en juillet 2016 et l'emprunt obligataire Euro PP mis en place par Groupe Steria en avril 2013.

10 Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique, sauf ceux stipulés dans les conventions réglementées dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur lesdites conventions à la fin du chapitre 5 du présent document de référence (pages 242 à 243).

## 14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris



## 15. Évolution du cours de l'action

Mois	Nombre de séances de cotation	Cours cotés en €			Transactions	
		Plus haut	Plus bas	Moyenne clôture	Nombre de titres échangés	Capitaux (en millions d'euros)
Janvier 2016	20	108,00	95,77	101,19	385 044	39,08
Février 2016	21	103,20	85,60	92,87	568 521	52,23
Mars 2016	21	105,95	89,65	101,11	497 776	50,31
Avril 2016	21	105,00	97,42	101,74	376 424	38,19
Mai 2016	22	119,65	101,50	115,40	668 920	76,68
Juin 2016	22	119,30	86,00	108,30	801 639	83,55
Juillet 2016	21	106,00	83,59	94,18	1 120 399	107,06
Août 2016	23	105,40	100,55	103,29	359 579	37,08
Septembre 2016	22	109,80	101,00	105,57	414 227	43,59
Octobre 2016	21	105,95	92,41	97,45	556 097	54,31
Novembre 2016	22	100,70	88,60	94,48	721 776	68,25
Décembre 2016	21	108,50	91,56	102,15	634 929	63,82
Janvier 2017	22	111,20	105,00	108,10	487 641	52,81
Février 2017	20	120,40	106,20	113,53	495 379	56,32
Mars 2017	23	134,15	119	129,14	596 783	76,36

(source Euronext Paris)



## 16. Dividende par action

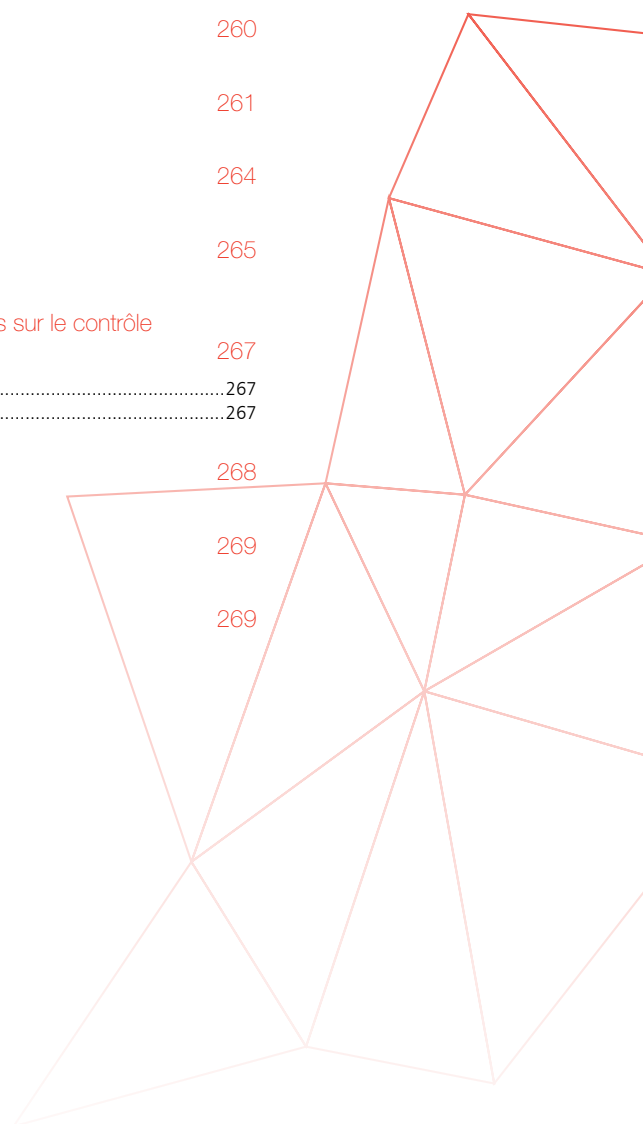
Exercice	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action
2012	11 893 486	1,70 €
2013	11 919 583	1,90 €
2014	20 371 789	1,90 €
2015	20 446 723	1,70 €

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 24 février 2017 a décidé de proposer à l'Assemblée du 13 juin 2017 la distribution d'un dividende de 2,20 € par action.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale font l'objet d'un reversement à l'État.

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1.	Carte d'identité de Sopra Steria Group	260
2.	Conseil d'administration	261
3.	Direction générale	264
4.	Assemblées générales	265
5.	Responsable du document de référence et informations sur le contrôle des comptes	267
	5.1. Personne responsable du document de référence .....	267
	5.2. Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes.....	267
6.	Calendrier indicatif de publication des résultats	268
7.	Liste des informations réglementées publiées en 2016	269
8.	Documents accessibles au public	269



# 1. Carte d'identité de Sopra Steria Group

## Dénomination : Sopra Steria Group

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

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

**Siège social :** PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 Annecy

**Direction générale :** 9 bis, rue de Presbourg, 75116 Paris

**Forme juridique :** société anonyme.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Répartition statutaire des bénéfices :

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

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

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

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

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

## 2. Conseil d'administration

### ARTICLE 14 (STATUTS) – CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des fonctions des administrateurs est de six ans ; elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Par exception, l'Assemblée générale peut décider que le premier mandat des administrateurs est d'une durée plus courte de 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans ou 5 ans de sorte à aligner le terme de leur mandat sur celui des autres administrateurs en fonction au moment de leur nomination.

#### 1. Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Un salarié de la Société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre d'administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action.

#### 2. Administrateur représentant les salariés

En application des dispositions législatives, lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée générale en application des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce et conformément aux présents statuts, est inférieur ou égal à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société.

Lorsque ce nombre est supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société. Si ce nombre devient inférieur ou égal à douze, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le ou les administrateur(s) représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.

Par exception, le ou les premier(s) administrateur(s) représentant les salariés seront nommés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les dispositions du présent article 14-2 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article expirera à son terme.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

### ARTICLE 15 (STATUTS) – ORGANISATION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil peut le révoquer à tout moment.

Nul ne peut être nommé Président s'il est âgé de plus de quatre-vingt-cinq ans. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Conseil peut désigner un ou deux Vice-Présidents parmi les administrateurs.

Il peut également désigner un secrétaire qui peut être choisi en dehors des administrateurs et des actionnaires.

En cas d'absence du Président, la séance du Conseil est présidée par toute personne mandatée à cet effet par ce dernier. À défaut, la séance du Conseil est présidée par l'un des Vice-Présidents.

### ARTICLE 16 (STATUTS) – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Le Directeur général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président du Conseil d'administration est prépondérante. En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Il sera établi un règlement intérieur.

Le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, conformes à la réglementation en vigueur.

Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions suivantes :

- arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et établissement du Rapport de gestion et du rapport sur la gestion du Groupe.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du Président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

## ARTICLE 17 (STATUTS) – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

## ARTICLE 18 (STATUTS) – POUVOIRS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

## ARTICLE 2 (RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) – RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 1. Quant à l'organisation et la direction des travaux du Conseil

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration.

Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration.

### 2. Quant au fonctionnement des organes de la Société, à la gouvernance de la Société et au contrôle de la Direction générale

Le Président du Conseil d'administration veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à savoir le Conseil d'administration de la Société et ses comités et aux relations de ces organes avec la Direction générale, et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance les concernant.

Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information.

Le Président du Conseil d'administration assure une liaison permanente entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale et, dans ce cadre, se tient et doit être tenu informé de la situation du groupe et des décisions qu'il est envisagé de prendre dès lors qu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires. Dans ce cadre, il est informé tout au long de leur préparation des projets d'opérations dont la réalisation est soumise à autorisation préalable du Conseil d'administration et peut faire part de ses observations sur ces projets.

Il peut s'appuyer sur les compétences des comités du Conseil ou de leur Président et a un accès permanent à la Direction générale.

### 3. Quant aux relations avec les actionnaires

Le Président rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le groupe.

Il préside les Assemblées générales.

Il veille, en coordination avec le Directeur général, aux relations de la Société avec les actionnaires significatifs.

### 4. Quant à l'appui de la Direction générale

En accord avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration peut intervenir dans toute question d'intérêt pour la Société ou le groupe, notamment concernant l'activité, les décisions ou projets stratégiques, en particulier d'investissement ou de désinvestissement, les accords de partenariat et les relations

avec les instances représentatives du personnel, les risques et l'information financière.

En accord avec le Directeur général, il peut participer à toute réunion.

### 5. Quant à la représentation de la Société et de son groupe

Le Président du Conseil d'administration représente, dans les rapports avec les tiers, le Conseil d'administration, sauf circonstances exceptionnelles ou mandat particulier conféré à un administrateur. En coordination avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image du groupe. En accord avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration peut représenter le groupe dans ses relations de haut niveau, notamment avec les grands partenaires ou clients et les pouvoirs publics, tant aux plans national qu'international, et en matière de communication interne et externe.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, la séance du Conseil d'administration sera présidée par la personne mandatée par le Président du Conseil d'administration, et à défaut par l'un des deux Vice-Présidents.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'aura pas de voix prépondérante en cas de partage des voix.

#### **Conditions d'exercice de ses prérogatives par le Président du Conseil d'administration**

Ces missions mobilisent le temps du Président du Conseil d'administration au service de la Société. Les initiatives qu'il prend et les actions qu'il réalise pour les mener à bien sont prises en compte par le Conseil d'administration pour déterminer sa rémunération.

Les fonctions du Président du Conseil d'administration sont exercées dans le respect de celles du Directeur général et du Conseil d'administration.

### ARTICLE 20 (STATUTS) – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

1. L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est porté en charges d'exploitation ; ce montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.
2. Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués. Ces rémunérations peuvent être fixes et/ou proportionnelles.

3. Le Conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

### ARTICLE 21 (STATUTS) – CUMUL DES MANDATS

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont elle est administrateur.

Pour l'application des dispositions ci-dessus, les mandats d'administrateurs des sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par une même société ne comptent que pour un seul mandat, sous réserve que le nombre de mandats détenus à ce titre n'excède pas cinq.

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de Directeur général ou de membre du Directoire ou de Directeur général unique de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. À titre dérogatoire, un deuxième mandat de Directeur général ou un mandat de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont il est Directeur général. Un autre mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société, dès lors que les titres de celle-ci ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions relatives au cumul doit se démettre de l'un de ses mandats dans les trois mois de sa nomination, ou du mandat en cause dans les trois mois de l'événement ayant entraîné la disparition de l'une des conditions fixées par la loi en cas de dérogation. À l'expiration de ce délai, la personne est démise d'office et doit restituer les rémunérations perçues, sans que soit remise en cause la validité des délibérations auxquelles elle a pris part.

### 3. Direction générale

#### ARTICLE 19 (STATUTS) – DIRECTION GÉNÉRALE

##### 1. Modalités d'exercice

La Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale.

La délibération du Conseil relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

L'option retenue par le Conseil d'administration est prise pour une durée indéterminée.

##### 2. Direction générale

Le Directeur général est une personne physique choisie parmi les administrateurs ou non.

La durée des fonctions du Directeur général est déterminée par le Conseil au moment de la nomination. Cependant, si le Directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Nul ne peut être nommé Directeur général s'il est âgé de plus de soixante-dix-sept ans. Lorsque le Directeur général atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur général assume les fonctions de Président du Conseil d'administration.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

##### 3. Directeurs généraux délégués

Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général, avec le titre de Directeur général délégué.

Le Conseil d'administration peut choisir les Directeurs généraux délégués parmi les administrateurs ou non et ne peut pas en nommer plus de cinq.

La limite d'âge est fixée à soixante-cinq ans. Lorsqu'un Directeur général délégué atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Les Directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

#### ARTICLE 3 (RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) – RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur général a autorité sur l'ensemble du groupe dont il dirige les activités. Il élabore conjointement avec le Président la stratégie du groupe arrêtée par le Conseil d'administration et la met en œuvre.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il préside le Comité Exécutif du groupe (Comex).

Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et des dispositions de la loi, des statuts et du présent règlement intérieur.

Le Directeur général est, par ailleurs, chargé de fournir au Conseil d'administration et à ses comités les informations dont ils ont besoin et de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil.

##### Conditions d'exercice de ses prérogatives par le Directeur général

Le Directeur général se coordonne avec le Président du Conseil d'administration pour assurer une liaison permanente entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale et le tient informé de la situation du groupe et des décisions qu'il est envisagé de prendre dès lors qu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires.

Les décisions définies ci-après doivent recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'administration, ou du Président du Conseil d'administration lorsque le Conseil d'administration lui en a donné délégation, dans les conditions qu'il définit, à charge pour le Président de rendre compte au Conseil d'administration des autorisations qu'il donne dans le cadre de ces délégations. Elles sont préalablement préparées et discutées entre le Directeur général et le Président du Conseil d'administration.

Les décisions requérant, dans les conditions susvisées, l'approbation préalable du Conseil d'administration sont celles qui ont un caractère stratégique majeur ou sont susceptibles d'avoir un effet



significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de ses filiales et qui ont trait :

■ en matière d'application de la stratégie :

- à l'adaptation du *business model*,
- à toute décision d'acquisition ou de cession de sociétés ou d'activités, pour les opérations supérieures à 10 M€,

- toute décision d'investissement ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 10 M€,

- à la conclusion d'alliances stratégiques ;

■ en matière d'organisation :

- à la nomination ou révocation d'un membre de l'équipe de direction (membres du Comité Exécutif),
- à toute modification importante de l'organisation.

## 4. Assemblées générales

### ARTICLE 25 (STATUTS) – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les décisions collectives des actionnaires sont prises en Assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

Les Assemblées spéciales réunissent les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée pour statuer sur toute modification des droits des actions de cette catégorie.

Les délibérations des Assemblées générales obligent tous les actionnaires, même absents, dissidents ou incapables.

### ARTICLE 26 (STATUTS) – CONVOCATION ET LIEU DE RÉUNION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées soit par le Conseil d'administration, soit par les Commissaires aux comptes, soit par un mandataire désigné en justice dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

La convocation des Assemblées générales est faite par un avis inséré tant dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du lieu du siège social, qu'au Bulletin des annonces légales obligatoires, quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Toutefois, si toutes les actions sont nominatives, ces insertions pourront être remplacées par une convocation faite aux frais de la Société par lettre recommandée à chaque actionnaire.

La Société publie, avant la réunion de toute Assemblée d'actionnaires, au *Bulletin des annonces légales obligatoires*, trente-cinq jours au moins avant la date de l'Assemblée, l'avis prévu à l'article R. 225-73 du Code de commerce.

Les actionnaires titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont convoqués à toute Assemblée par lettre ordinaire.

Toutefois, ils peuvent donner à la Société un accord écrit pour recourir à la télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal. À cet effet, ils communiquent à la Société leur adresse électronique. Ils peuvent aussi demander à tout moment par

lettre recommandée avec accusé de réception, que ce moyen de télécommunication soit substitué par un envoi postal.

Ils peuvent demander à être convoqués à toute Assemblée par lettre recommandée, s'ils ont fait parvenir à la Société le montant des frais de recommandation.

Lorsque l'Assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième Assemblée et, le cas échéant, la deuxième Assemblée prorogée, sont convoquées six jours au moins à l'avance dans les mêmes formes que la première Assemblée.

L'avis et les lettres de convocation de cette deuxième Assemblée reproduisent la date et l'ordre du jour de la première. En cas d'ajournement de l'Assemblée par décision de justice, le juge peut fixer un délai différent.

Les avis et lettres de convocation doivent mentionner les indications prévues par la loi.

### ARTICLE 27 (STATUTS) – ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour des Assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation.

Un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins la quotité du capital exigée par la loi et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée de points ou de projets de résolutions.

Le Comité d'entreprise peut également requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des Assemblées.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas à l'ordre du jour. Elle peut cependant, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

### ARTICLE 28 (STATUTS) – ACCÈS AUX ASSEMBLÉES – POUVOIRS – COMPOSITION

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit leur nombre d'actions, qui y participent personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales s'il est justifié, dans les conditions légales, de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire

inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce au troisième jour ouvré précédent l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, par un autre actionnaire ou toute autre personne physique ou morale de son choix ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux Assemblées, qu'ils soient actionnaires ou non.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à ladite Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification d'une nature et selon les modalités d'application conformes aux dispositions réglementaires.

Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; ce formulaire doit parvenir à la Société 3 jours au moins avant la date de l'Assemblée pour être pris en compte.

Deux membres du Comité d'entreprise, désignés par le Comité dans les conditions fixées par la loi, peuvent assister aux Assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

## ARTICLE 29 (STATUTS) – DROIT DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale chaque action donne droit au même nombre de voix avec minimum d'une voix.

Toutefois, un droit de vote double est conféré à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double sera conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

## ARTICLE 30 (STATUTS) – DROIT DE COMMUNICATION DES ACTIONNAIRES – OBLIGATION D'INFORMATION

Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents nécessaires pour lui permettre de statuer en toute connaissance de cause sur la gestion et la marche de la Société.

La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou mise à disposition sont déterminées par la loi et les règlements.

Tout actionnaire dont la participation dans le capital franchit les seuils de trois ou quatre pour cent du capital est tenu d'en informer la Société, dans les mêmes formes et suivant les mêmes calculs que celles prévues par la loi pour la détention de participations supérieures du capital.

## ARTICLE 31 (STATUTS) – FEUILLE DE PRÉSENCE – BUREAU – PROCÈS-VERBAUX

Une feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, contenant le nom des actionnaires présents par télécommunication et à laquelle sont annexés les pouvoirs donnés à chaque mandataire, et le cas échéant les formulaires de vote par correspondance, est certifiée exacte par le bureau de l'Assemblée.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires, présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau ainsi composé, désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

## ARTICLE 32 (STATUTS) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

L'Assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions excédant les pouvoirs du Conseil d'administration et qui ne modifient pas les statuts.

Elle est réunie au moins une fois par an, dans les délais légaux et réglementaires en vigueur, pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté par correspondance.

**ARTICLE 33 (STATUTS) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE**

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée ; pour cette Assemblée prorogée, le quorum du cinquième est à nouveau exigé.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté par correspondance, sauf dérogation légale.

**ARTICLE 34 (STATUTS) – ASSEMBLÉES SPÉCIALES**

S'il existe plusieurs catégories d'actions, aucune modification ne peut être faite aux droits des actions d'une de ces catégories, sans vote conforme d'une Assemblée générale extraordinaire ouverte à tous les actionnaires et, en outre, sans vote également conforme d'une Assemblée spéciale ouverte aux seuls propriétaires des actions de la catégorie intéressée.

Les Assemblées spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote de la catégorie concernée.

Pour le reste, elles sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que les Assemblées générales extraordinaires.

## 5. Responsable du document de référence et informations sur le contrôle des comptes

### 5.1. Personne responsable du document de référence

#### Nom et fonction du responsable du document de référence

M. Vincent PARIS, Directeur général.

### 5.2. Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

#### 5.2.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET SUPPLÉANTS

##### Commissaires aux comptes titulaires

■ **Auditeurs et Conseils Associés** – 31, rue Henri-Rochefort, 75017 Paris.

Représenté par M. Olivier Juramie.

Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

Première nomination : juin 1986.

■ **Cabinet Mazars** – 61, rue Henri-Regnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie.

Représenté par M. Bruno Pouget.

Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

Première nomination : juin 2000.

##### Commissaires aux comptes suppléants

■ **Société Pimpaneau & Associés** – 31, rue Henri-Rochefort, 75017 Paris.

Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

■ **M. Jean-Louis Simon** – 61, rue Henri-Regnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie.

Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Calendrier indicatif de publication des résultats

5.2.2. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX  
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Détail des honoraires des commissaires aux comptes signataires des comptes consolidés du groupe au titre des exercices 2015 et 2016.

(en milliers d'euros)	Réseau Mazars						Réseau Nexia					
	Montant HT			%			Montant HT			%		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes sociaux et consolidés <sup>(1)</sup></b>	<b>1 807</b>	<b>1 859</b>	<b>1 820</b>	<b>85 %</b>	<b>87 %</b>	<b>87 %</b>	<b>905</b>	<b>732</b>	<b>937</b>	<b>100 %</b>	<b>84 %</b>	<b>95 %</b>
■ Sopra Steria Group	485	508	1 009	23 %	24 %	48 %	351	293	479	39 %	34 %	48 %
■ Filiales intégrées globalement	1 322	1 351	811	62 %	63 %	39 %	554	439	458	61 %	50 %	46 %
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes <sup>(2)</sup></b>	<b>251</b>	<b>223</b>	<b>225</b>	<b>12 %</b>	<b>10 %</b>	<b>11 %</b>	<b>4</b>	<b>140</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>16 %</b>	<b>4 %</b>
■ Sopra Steria Group	245	215	219	12 %	10 %	10 %		92	36	-	10 %	4 %
■ Filiales intégrées globalement	6	8	6	-	-	-		49		-	6 %	-
■ Services autres que la certification des comptes <sup>(2)</sup>				-	-	-	4			-	-	-
<b>Sous-total (a)</b>	<b>2 058</b>	<b>2 082</b>	<b>2 045</b>	<b>97 %</b>	<b>98 %</b>	<b>98 %</b>	<b>909</b>	<b>872</b>	<b>973</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>98 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement <sup>(3)</sup></b>												
Juridique, fiscal, social	58	53	44	3 %	2 %	2 %		2	18	-	-	2 %
Autres					-	-				-	-	-
<b>Sous-total (b)</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 %</b>
<b>TOTAL (A+B)</b>	<b>2 116</b>	<b>2 134</b>	<b>2 089</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>909</b>	<b>874</b>	<b>991</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Y compris les prestations des experts indépendants ou des membres des réseaux de commissaires aux comptes auxquels les commissaires aux comptes ont recours dans le cadre de la certification des comptes.

(2) Diligences et prestations rendues à Sopra Steria Group ou ses filiales par les commissaires aux comptes ou par des membres des réseaux.

(3) Prestations "hors audit" rendues par des membres des réseaux aux filiales de Sopra Steria Group.

## 6. Calendrier indicatif de publication des résultats

Date de publication	Événement	Date de réunion
27 février 2017 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2016	27 février 2017
27 avril 2017 avant Bourse	Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2017	-
	Assemblée générale annuelle	13 juin 2017
28 juillet 2017 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2017	28 juillet 2017
26 octobre 2017 avant Bourse	Chiffre d'affaires 3 <sup>e</sup> trimestre 2017	-

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

## 7. Liste des informations réglementées publiées en 2016 <sup>(1)</sup>

### 7.1. Communiqués de presse publiés au titre de l'information permanente

- p15/12/2016 Sopra Steria Group : calendrier financier 2017
- p28/07/2016 Sopra Steria : 1<sup>er</sup> semestre 2016 en ligne avec le plan de marche 2017
- p22/06/2016 Assemblée générale mixte du mercredi 22 juin 2016
- p01/06/2016 Étienne du Vignaux rejoint Sopra Steria en qualité de Directeur Financier Groupe
- p31/05/2016 Sopra Steria Group acquiert la participation de 8,62 % au capital d'Axway cédée par la Société Générale
- p22/03/2016 Sopra Steria : mise en place d'un plan d'actionnariat salarié
- p29/02/2016 Résultats annuels 2015
- p24/02/2016 Sopra Steria : projet de rapprochement avec Cassiopae
- p12/01/2016 Sopra Steria Group : calendrier financier 2016
- p11/01/2016 Laurent Lemaire quitte Sopra Steria Group, François Lefebvre prend en charge la fonction finance

### 7.2. Document de référence incluant le rapport financier annuel et ses actualisations

- p22/04/2016 Publication du document de référence 2015 incluant le rapport financier annuel

### 7.3. Rapport financier semestriel

- p07/09/2016 Publication du Rapport financier semestriel 2016

### 7.4. Information financière trimestrielle

- p03/11/2016 Chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2016
- p03/05/2016 Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2016

### 7.5. Déclarations mensuelles du nombre total de droits de vote et d'actions

- p12 formulaires de déclaration mensuelle
- p16/05/2016 Déclaration à la date de publication au BALO de l'avis préalable à l'Assemblée générale du 22 juin 2016

### 7.6. Descriptifs des programmes de rachat d'actions et bilans du contrat de liquidité

#### Contrat de liquidité

- p01/07/2016 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance
- p05/01/2016 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance

#### Transactions sur actions propres

- p16/12/2016 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois de décembre 2016
- p18/11/2016 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois de novembre 2016
- p21/10/2016 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois d'octobre 2016
- p21/09/2016 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois de septembre 2016
- p25/05/2016 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois de mai 2016

### 7.7. Rapports sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- p22/04/2016 Inclus dans le document de référence

### 7.8. Honoraires des contrôleurs légaux

- p22/04/2016 Inclus dans le document de référence

### 7.9. Communiqués de mise à disposition ou de consultation des informations relatives aux Assemblées d'actionnaires

- p26/05/2016 Communiqué de mise à disposition des documents et renseignements préparatoires de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016

### 7.10. Communiqués relatifs aux modalités de mise à disposition de prospectus

- p22/04/2016 Communiqué de mise à disposition du document de référence 2015
- p07/09/2016 Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel 2016

## 8. Documents accessibles au public

Les documents juridiques relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent

être demandés à la direction de la Communication au 9 bis, rue de Presbourg, 75116 Paris. L'ensemble de l'information financière diffusée est disponible sur le site du groupe [www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com).

(1) Toutes ces informations sont disponibles sur le site internet du Groupe [www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com) rubrique « Investisseurs ».



# 8

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 13 JUIN 2017

## Ordre du jour 272

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire .....	272
Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.....	272

## 1. Présentation des résolutions 273

<b>1.1.</b> Approbation des comptes annuels et consolidés (première, deuxième et troisième résolutions) .....	273
<b>1.2.</b> Proposition d'affectation du résultat (quatrième résolution) .....	273
<b>1.3.</b> Conventions dites « réglementées » (cinquième résolution) .....	273
<b>1.4.</b> Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (sixième à neuvième résolutions) .....	274
<b>1.5.</b> Nouvelles nominations (dixième et quinzième résolutions) .....	275
<b>1.6.</b> Fixation des jetons de présence (onzième résolution) .....	276
<b>1.7.</b> Rachat par Sopra Steria Group de ses propres actions (douzième résolution).....	276
<b>1.8.</b> Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières (treizième et quatorzième résolutions) .....	276
<b>1.9.</b> Modification des statuts de Sopra Steria Group (seizième résolution) .....	277
<b>1.10.</b> Délégation en vue d'une mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires (dix-septième résolution).....	277

## 2. Texte des projets de résolutions 282

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire.....	282
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire .....	284

## 3. Rapports spéciaux du Conseil d'administration 287



## Ordre du jour

### Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ; approbation des charges non déductibles ;
2. Quitus aux membres du Conseil d'administration ;
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
4. Affectation du résultat et fixation du dividende ;
5. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
6. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Pierre Pasquier, Président ;
7. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général ;
8. Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président au titre de l'exercice 2017 ;
9. Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2017 ;
10. Ratification de la cooptation de Madame Emma Fernandez, en qualité d'Administrateur, pour une durée d'un an ;
11. Fixation des jetons de présence, à hauteur de 500 000 € ;
12. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

### Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

13. Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique, pour un montant nominal limité au montant du capital social ;
14. Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social ;
15. Nomination de Monsieur Christian Bret, en qualité de censeur, pour une durée d'un an ;
16. Modification des statuts de la Société pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;
17. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de modifier les statuts de la Société pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires et modification corrélative de l'article 17 « Pouvoirs du Conseil d'administration » des statuts de la Société ;
18. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

Nous vous informons que le vote des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire nécessite un quorum d'un quart des actions ayant droit de vote et une majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Celui des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire requiert un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote et la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Néanmoins, à titre dérogatoire, le vote de la treizième résolution, bien que relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire, requiert un quorum du cinquième des actions ayant droit de vote et la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

# 1. Présentation des résolutions

## 1.1. Approbation des comptes annuels et consolidés (première, deuxième et troisième résolutions)

Le Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes annuels de la Société et les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2016, objet des chapitres 4 (pages 143 à 212) et 5 (pages 213 à 244) du document de référence 2016 ;
- les dépenses fiscalement non déductibles pour un montant de 427 385 € et l'impôt correspondant. Ces charges concernent les loyers et l'amortissement de véhicules de fonction attribués à 202 cadres de la Société ;
- et le quitus entier et sans réserve des membres du Conseil d'administration au titre de l'exécution de leur mandat pour l'exercice 2016.

Vous trouverez également dans le présent document de référence :

- les tables de concordance renvoyant aux différents chapitres du Rapport de gestion du Conseil d'administration, du Rapport financier annuel et du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques (pages 295, 298 et 299) ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés de la Société et sur le Rapport du Président du Conseil d'administration susvisé (pages 241, 212 et 50).

## 1.2. Proposition d'affectation du résultat (quatrième résolution)

Le bénéfice au titre de l'exercice 2016 s'élève à 142 021 686,69 €. Prenant en compte l'évolution du capital social, s'élevant au 31 décembre 2016 à 20 531 795 €, le Conseil d'administration propose de doter la réserve légale à hauteur de 8 507,20 €. Elle serait ainsi portée à 2 053 179,50 €, soit 10 % du capital social.

Compte tenu du report à nouveau (+ 208 471,00 €), le bénéfice distribuable s'établit à 142 221 650,49 €. Le Conseil d'administration propose de fixer le dividende par action à 2,20 € pour l'exercice 2016, soit un dividende global de 45 169 949 €, sous réserve d'un ajustement qui pourrait être requis si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende venait à varier par rapport aux 20 531 795 actions composant le capital social au 31 décembre 2016. Le solde du bénéfice distribuable serait affecté en réserves facultatives.

Pour les personnes physiques résidents fiscaux de France, ce dividende donnera obligatoirement lieu, de manière cumulative (hors actions détenues sur un PEA), à un prélèvement de 21 % sur le dividende brut et non libératoire de l'impôt sur le revenu 2016, ainsi qu'à un prélèvement social de 15,5 % (dont CSG déductible de 5,1 %), retenus à la source. Il est rappelé que seuls les actionnaires, dont le foyer fiscal a un revenu fiscal de référence (revenus 2015) inférieur à 50 000 € (personne seule) ou 75 000 € (couple) et ayant demandé à être dispensés de cette retenue en adressant une déclaration sur l'honneur sur papier libre (au plus tard le 30/11/2016 pour les dividendes payables en 2017 au titre de l'exercice 2016), pourront bénéficier d'une dispense.

La date de détachement du coupon interviendrait le 3 juillet 2017 avant Bourse. Le dividende serait mis en paiement le 5 juillet 2017.

## 1.3. Conventions dites « réglementées » (cinquième résolution)

Les Commissaires aux comptes ont émis leur Rapport spécial, reproduit en pages 242 et 243 de ce document de référence, ayant pour objet la synthèse des éventuelles conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ainsi que l'énumération des conventions et engagements conclus et autorisés au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice.

Il vous est proposé d'approuver les conclusions du Rapport des Commissaires aux comptes susvisé.

Il convient de noter l'absence de nouvelle convention soumise à votre vote.

## 1.4. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (sixième à neuvième résolutions)

### 1.4.1 AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2016 (SIXIÈME ET SEPTIÈME RÉSOLUTIONS)

Le Code Afep-Medef, auquel la Société se réfère, invite les sociétés à soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de la rémunération des dirigeants-mandataires sociaux de la Société, au titre de l'exercice clos.

Il vous est, par conséquent, demandé d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016, d'une part, à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration et, d'autre part, à Monsieur Vincent Paris, Directeur général, présentés dans les tableaux ci-dessous :

#### Éléments de la rémunération de Monsieur Pierre Pasquier

	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	350 000 €	Dernière révision en janvier 2011.
Rémunération variable annuelle	150 000 €	Cf. § 2.2.1 du chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » pages 73 à 79 Montant ramené, à la demande de l'intéressé, à la moyenne des rémunérations variables versées depuis 2011, en cohérence avec la proposition de suppression de la rémunération variable par intégration de cette moyenne dans la rémunération fixe.
Rémunération variable différée	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Pas de rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Sans objet	Monsieur Pierre Pasquier n'a jamais bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription d'actions ni d'actions de performance ni de tout autre élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	21 791 €	Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration. Répartition intégrale des jetons de présence sur la base de la participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités.
Valorisation des avantages de toute nature	8 550 €	Voiture de fonction.
Indemnité de départ	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	Le principe d'un régime de retraite supplémentaire n'est pas prévu.

**Éléments de la rémunération de Monsieur Vincent Paris**

	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	400 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de Monsieur Vincent Paris a été révisé à la suite de sa prise de fonction en tant que Directeur général en 2015. Cf. § 2.2.1 du chapitre 2 «Gouvernement d'entreprise» pages 73 à 77.
Rémunération variable annuelle	162 400 €	La rémunération variable s'élève à 68 % de son plafond. Les critères (objectif quantifiable de ROA et objectifs qualitatifs en lien avec les priorités retenues par le Groupe) ont été appliqués sans modification en cours d'exercice, comme prévu. Les objectifs qualitatifs personnels ont été dépassés.
Rémunération variable différée	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Pas de rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	270 750 €	Le Conseil d'administration a décidé le 24 juin 2016 la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à long terme (LTI) sur trois ans au bénéfice de managers du Groupe. Il a attribué 3 000 droits (0,01 % du capital) à Monsieur Vincent Paris sur un total de 88 500 dans le cadre de ce plan. Les conditions de performance, exigeantes, seront mesurées sur trois exercices (l'année d'attribution et les deux années suivantes) par rapport à des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, de Résultat opérationnel d'activité (ROA) (exprimé en % du chiffre d'affaires) et de flux net de trésorerie disponible. Ces objectifs sont au moins égaux à la « guidance » communiquée au marché le cas échéant. Le Conseil d'administration a par ailleurs, décidé que Monsieur Vincent Paris devra conserver pendant toute la durée de ses fonctions de Directeur général au moins 50 % des actions qui lui seraient définitivement attribuées dans le cadre de ce plan. Monsieur Vincent Paris s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à expiration du plan.
Jetons de présence	Sans objet	
Valorisation des avantages de toute nature	11 127 €	Voiture de fonction ; Contribution à la Garantie sociale des dirigeants (GSC).
Indemnité de départ	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	Le principe d'un régime de retraite supplémentaire n'est pas prévu.

Pour votre complète information, nous vous renvoyons à la section 2 « Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du chapitre 2 du présent document de référence.

#### 1.4.2 APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 (HUITIÈME ET NEUVIÈME RÉSOLUTIONS)

En application des nouvelles dispositions législatives instaurées par la Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Loi Sapin 2 » (nouvel article L. 225-37-2 du Code de commerce), sont soumis à votre approbation les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables respectivement au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ainsi que, le cas échéant, aux Directeurs généraux délégués qui viendraient à être nommés en raison de l'exercice de leur mandat au titre de l'année 2017, et constituant la politique de rémunération concernant chacun d'entre eux. Ces principes et critères, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sont présentées au chapitre 2, pages 78 et 79 du présent document de référence.

Par ailleurs, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017 qui se tiendra en 2018.

### 1.5. Nouvelles nominations (dixième et quinzième résolutions)

#### 1.5.1 RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MADAME EMMA FERNANDEZ EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR (DIXIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est proposé de procéder à la ratification de la cooptation de Madame Emma Fernandez, en qualité d'Administrateur, décidée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 janvier 2017, en remplacement de Monsieur Christian Bret.

La durée de son mandat expirerait à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Une brève biographie de la candidate est présentée ci-dessous :

Emma Fernandez – 53 ans – Nationalité espagnole

Madame Emma Fernandez est actuellement Managing Partner de Kleinrock Advisors et membre des Conseils d'administration d'Axway Software et d'Ezentis (une société spécialisée dans la gestion des infrastructures pour de grands groupes internationaux dans les domaines de l'énergie et des télécommunications).

Madame Emma Fernandez a occupé différentes fonctions au cours des 25 dernières années chez Indra, l'une des principales ESN espagnoles. Elle a ainsi exercé ses compétences dans des domaines tels que la stratégie, les fusions acquisitions, la gouvernance d'entreprise, l'innovation, le marketing, la communication, la responsabilité sociale et environnementale, le management des talents.

Madame Emma Fernandez est diplômée de l'université polytechnique de Madrid en tant qu'ingénieur télécoms et titulaire d'un MBA d'IE.

La proposition de nommer Madame Emma Fernandez membre du Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance, repose sur :

- la prise en compte de sa compétence et de son expérience ;
- la nécessité d'équilibrer la représentation des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration sera alors composé de dix hommes et de sept femmes (en dehors des Administrateurs représentant les salariés), assurant ainsi une représentation à plus de 40 % aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

#### 1.5.2 NOMINATION DE MONSIEUR CHRISTIAN BRET EN QUALITÉ DE CENSEUR (QUINZIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est également proposé de nommer Monsieur Christian Bret en qualité de censeur.

Le Conseil d'administration et ses comités pourraient ainsi continuer à bénéficier de l'expérience de Monsieur Christian Bret jusqu'au renouvellement du Conseil d'administration en 2018.

Il convient de noter que Monsieur Christian Bret satisfait à l'ensemble des critères objectifs d'indépendance retenus dans le Code Afep-Medef.

### 1.6. Fixation des jetons de présence (onzième résolution)

Il vous est proposé de fixer le montant des jetons de présence à 500 000 € pour l'exercice 2017 (cf. section 1.2.5 du chapitre 2 du présent document de référence, pages 71 et 72). Ce montant, qui resterait inchangé par rapport au montant alloué au titre de l'exercice 2016, est réparti annuellement conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

### 1.7. Rachat par Sopra Steria Group de ses propres actions (douzième résolution)

Il vous est demandé de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation de procéder au rachat par la Société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires (articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce), consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 22 juin 2016.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital, soit, à titre indicatif, 2 053 179 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2016. Le prix maximum de rachat serait fixé à 200 € par action, étant précisé que ce prix pourrait être ajusté si le nombre d'actions composant le capital venait à évoluer à la hausse ou à la baisse, du fait notamment d'incorporations de réserves, d'attributions gratuites d'actions, de regroupements d'actions.

Les objectifs du programme de rachat sont présentés dans le projet de texte de la douzième résolution, en pages 283 et 284 du présent document de référence.

Par ailleurs, l'utilisation de l'autorisation antérieure consentie par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 dans sa douzième résolution est rappelée dans la section 8.1 du chapitre 6 du présent document de référence (page 251).

Enfin, l'autorisation consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 (treizième résolution) portant sur la faculté d'annuler les actions propres rachetées par Sopra Steria Group d'une durée de 26 mois est toujours en vigueur et ne fait donc pas l'objet d'un renouvellement.

### 1.8. Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières (treizième et quatorzième résolutions)

#### 1.8.1 DÉLÉGATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ – « BONS BRETON » (TREIZIÈME RÉSOLUTION)

Il vous est proposé de consentir au Conseil d'administration, dans le cadre d'une offre publique, la possibilité d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires, dits « Bons Breton ».

Il s'agit d'un mécanisme qui vise à obtenir soit la renonciation de l'initiateur à son offre, soit une meilleure valorisation de la Société.

Le montant de l'augmentation du capital social serait limité au capital social, soit, à titre indicatif, à 20 531 795 € sur la base du capital social au 31 décembre 2016, et le nombre maximum de bons à émettre ne pourrait dépasser le nombre d'actions composant le capital social soit, à titre indicatif, 20 531 795 actions sur la base

du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016.

Cette délégation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, consentie par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 dans sa vingt-deuxième résolution.

### 1.8.2 DÉLÉGATION EN VUE D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS (QUATORZIÈME RÉSOLUTION)

Conformément à l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, nous vous proposons de prolonger, pour une nouvelle durée de vingt-six (26) mois, la délégation de compétence permettant au Conseil d'administration de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe dont il déterminerait les conditions d'émission, visant notamment à associer les salariés de la Société et du Groupe au développement de Sopra Steria.

Cette délégation serait soumise à un plafond global de 3 % du capital social, soit, à titre indicatif, 615 953 € sur la base du capital social au 31 décembre 2016, ce plafond étant commun aux vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions adoptées par l'Assemblée générale du 22 juin 2016.

Pour rappel, ces résolutions donnaient délégation au Conseil d'administration pour décider :

- p attribution d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions (vingt-quatrième résolution) ; et
- p attribution d'actions gratuites (vingt-cinquième résolution).

## 1.9. Modification des statuts de Sopra Steria Group (seizième résolution)

Il vous est proposé d'adopter une nouvelle rédaction de certains articles des statuts de Sopra Steria Group afin de les rendre plus explicites, et de les mettre à jour conformément à la législation et à la réglementation applicables.

Ces propositions de modifications statutaires ont pour objet :

- p article 4 « siège social » : autoriser le Conseil d'administration à déplacer le siège social sur l'ensemble du territoire français (et plus seulement au sein du département dans lequel ce siège social était situé ou au sein d'un département limitrophe), afin de prendre en compte l'extension de pouvoir en la matière apportée par la « Loi Sapin 2 ». Cette décision du Conseil d'administration resterait soumise à la ratification de l'Assemblée générale ;
- p article 5 « Durée » : rendre explicite la durée d'existence de Sopra Steria Group à l'issue de la prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 19 janvier 2012 ;
- p article 8 « Modifications du capital social » : adopter une rédaction valable quelles que soient les évolutions législatives et réglementaires, notamment dans le cas d'une nouvelle

numérotation du Code de commerce et, en particulier, de rendre plus explicite la faculté légale de subdélégation du Conseil d'administration, dans le cadre d'une augmentation de capital ;

- p article 10 « Forme des actions » : rappeler, de manière plus explicite, le droit pour la Société d'identifier son actionnariat au porteur (article L. 228-2 du Code de commerce) ;
- p article 21 « Cumul des mandats » : préciser les règles applicables en matière de cumul des mandats et mettre les statuts en conformité avec les dispositions législatives applicables ;
- p article 24 « Commissaires aux comptes » : prendre en compte la suppression de l'obligation de nommer un ou plusieurs Commissaire(s) aux comptes suppléant(s) pour les sociétés dont le Commissaire aux comptes titulaire est une personne morale, en application de la loi dite « Loi Sapin 2 ». En cas d'empêchement du représentant du Commissaire aux comptes titulaire, le contrôle de Sopra Steria Group sera assuré par un autre représentant du même cabinet de Commissariat aux comptes.

Les co-Commissaires aux comptes suppléants actuels conserveront toutefois leur mandat jusqu'à la date d'échéance initialement prévue ;

- p nouvel article 35 concernant les obligataires : inscrire dans les statuts les principaux droits et obligations concernant d'éventuels obligataires, en application des dispositions législatives et réglementaires.

Vous trouverez en annexe un tableau comparatif faisant ressortir les modifications statutaires proposées.

## 1.10. Délégation en vue d'une mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires (dix-septième résolution)

Il vous est proposé de :

- p déléguer au Conseil d'administration la compétence de modifier les statuts de la Société afin de les mettre en conformité avec de nouvelles dispositions législatives et réglementaires en vigueur (nouvel alinéa 2 de l'article L. 225-36 du Code de commerce, introduit par la « Loi Sapin 2 »). L'adoption de telles modifications statutaires serait ainsi facilitée tout en restant soumise à la ratification de l'Assemblée générale extraordinaire suivant ces décisions ; et
- p modifier l'article 17 des statuts relatif aux pouvoirs du Conseil d'administration, dans le prolongement de ce qui précède, pour y faire figurer ce nouveau pouvoir du Conseil d'administration (cf. tableau comparatif ci-dessous).



## I TABLEAU COMPARATIF - MODIFICATIONS STATUTAIRES

## Rédaction actuelle

## Nouvelle rédaction

## ARTICLE 4 – SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé : PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 ANNECY.

Il peut être transféré **en tout autre endroit du même département ou d'un département limitrophe** par une simple décision du Conseil d'administration, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale ordinaire, **et partout ailleurs en vertu d'une délibération de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, sous réserve des dispositions légales en vigueur.**

En cas de transfert décidé conformément à la loi par le Conseil d'administration, celui-ci est autorisé à modifier les statuts en conséquence.

Le Conseil d'administration peut créer, transférer et supprimer tous établissements, agences, dépôts et succursales partout où il le jugera utile.

Le siège social est fixé : PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 ANNECY.

Il peut être transféré **en tout endroit situé sur le territoire français** par une simple décision du Conseil d'administration, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale ordinaire.

En cas de transfert décidé conformément à la loi par le Conseil d'administration, celui-ci est autorisé à modifier les statuts en conséquence.

Le Conseil d'administration peut créer, transférer et supprimer tous établissements, agences, dépôts et succursales partout où il le jugera utile.

## ARTICLE 5 – DURÉE

**5.1.** La durée de la Société **est fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du 19 juin 2012** ; elle expirera donc le 19 juin 2111 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

**5.2.** Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, le Conseil d'administration devra provoquer une réunion de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, à l'effet de décider si la Société doit être prorogée. À défaut, tout actionnaire, après avoir vainement mis en demeure la Société, pourra demander au Président du Tribunal de Commerce du lieu du siège social, statuant sur requête, la désignation d'un mandataire de justice chargé de provoquer la réunion et la décision ci-dessus prévues.

**5.1.** La durée de la Société, **initialement fixée à cinquante années, a été prorogée par décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 19 janvier 2012** ; elle expirera donc le 19 juin 2111 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

**5.2.** Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, le Conseil d'administration devra provoquer une réunion de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, à l'effet de décider si la Société doit être prorogée. À défaut, tout actionnaire, après avoir vainement mis en demeure la Société, pourra demander au Président du Tribunal de Commerce du lieu du siège social, statuant sur requête, la désignation d'un mandataire de justice chargé de provoquer la réunion et la décision ci-dessus prévues.

## ARTICLE 8 – MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL

**1.** Le capital social peut être augmenté par tous procédés et selon toutes modalités prévus par la loi.

Le capital social est augmenté soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants. Il peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

L'Assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le Rapport du Conseil d'administration, une augmentation de capital immédiate ou à terme. Elle peut déléguer cette compétence au Conseil d'administration dans les conditions **fixées à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.**

Lorsque l'Assemblée générale extraordinaire décide l'augmentation de capital, elle peut déléguer au Conseil d'administration le pouvoir de fixer les modalités de l'émission des titres.

Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital, droit auquel ils peuvent renoncer à titre individuel. L'Assemblée générale extraordinaire peut décider, dans les conditions prévues par la loi, de supprimer ce droit préférentiel de souscription.

**1.** Le capital social peut être augmenté par tous procédés et selon toutes modalités prévus par la loi.

Le capital social est augmenté soit par émission d'actions ordinaires ou d'actions de préférence, soit par majoration du montant nominal des titres de capital existants. Il peut également être augmenté par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les conditions prévues par la loi.

L'Assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le Rapport du Conseil d'administration, une augmentation de capital immédiate ou à terme. Elle peut déléguer cette compétence au Conseil d'administration dans les conditions **prévues par la loi. Le Conseil d'administration peut lui-même subdéléguer cette compétence au Directeur général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, conformément aux dispositions de la loi et dans la limite des conditions préalablement fixées par le Conseil d'administration.**

Lorsque l'Assemblée générale extraordinaire décide l'augmentation de capital, elle peut déléguer au Conseil d'administration le pouvoir de fixer les modalités de l'émission des titres.

Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital, droit auquel ils peuvent renoncer à titre individuel. L'Assemblée générale extraordinaire peut décider, dans les conditions prévues par la loi, de supprimer ce droit préférentiel de souscription.



## Rédaction actuelle

Si l'Assemblée générale ou, en cas de délégation le Conseil d'administration, le décide expressément, les titres de capital non souscrits à titre irréductible sont attribués aux actionnaires qui auront souscrit un nombre de titres supérieur à celui auquel ils pouvaient souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes.

Le droit à l'attribution d'actions nouvelles, à la suite de l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission appartient au nu-propriétaire, sous réserve des droits de l'usufruitier.

Lors de toute décision d'augmentation du capital par apport en numéraire, sauf si elle résulte d'une émission au préalable de valeurs mobilières donnant accès au capital, l'Assemblée générale extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise.

En outre, une Assemblée générale extraordinaire doit se réunir tous les trois ans pour se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise si, au vu du rapport présenté à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration en application

**de l'article L. 225-102 du Code de commerce**, les actions détenues par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent moins de trois pour cent du capital.

**2.** La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée générale extraordinaire et ne peut en aucun cas porter atteinte à l'égalité des actionnaires.

La réduction du capital à un montant inférieur au minimum légal ne peut être décidée que sous la condition suspensive d'une augmentation de capital destinée à amener celui-ci au moins au minimum légal, à moins que la Société ne se transforme en société d'une autre forme n'exigeant pas un capital supérieur au capital social après sa réduction.

À défaut, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la Société. Celle-ci ne peut être prononcée si au jour où le Tribunal statue sur le fond, la régularisation a eu lieu.

**3.** Le capital social pourra être amorti **en application des articles L. 225-198 et suivants du Code de commerce.**

#### ARTICLE 10 – FORME DES ACTIONS

**Les actions sont nominatives jusqu'à leur entière libération.**

**Quand elles sont libérées, elles peuvent être nominatives ou au porteur, au choix des actionnaires. Les actions au porteur doivent revêtir obligatoirement la forme « au porteur identifiable » telle que fixée à l'article L. 228-2 du Code de commerce.**

Toutefois, les personnes visées par l'article L. 225-109 du Code de commerce sont tenues, conformément aux dispositions dudit article, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés dans une banque, un établissement financier habilité ou chez un prestataire de services d'investissement.

## Nouvelle rédaction

Si l'Assemblée générale ou, en cas de délégation, le Conseil d'administration, le décide expressément, les titres de capital non souscrits à titre irréductible sont attribués aux actionnaires qui auront souscrit un nombre de titres supérieur à celui auquel ils pouvaient souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes.

Le droit à l'attribution d'actions nouvelles, à la suite de l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission appartient au nu-propriétaire, sous réserve des droits de l'usufruitier.

Lors de toute décision d'augmentation du capital par apport en numéraire, sauf si elle résulte d'une émission au préalable de valeurs mobilières donnant accès au capital, l'Assemblée générale extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise.

En outre, une Assemblée générale extraordinaire doit se réunir tous les trois ans pour se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de l'entreprise si, au vu du rapport présenté à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration en application **de la loi**, les actions détenues par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, **telles que définies par la loi**, représentent moins de trois pour cent du capital.

**2.** La réduction du capital est autorisée ou décidée par l'Assemblée générale extraordinaire et ne peut en aucun cas porter atteinte à l'égalité des actionnaires.

La réduction du capital à un montant inférieur au minimum légal ne peut être décidée que sous la condition suspensive d'une augmentation de capital destinée à amener celui-ci au moins au minimum légal, à moins que la Société ne se transforme en société d'une autre forme n'exigeant pas un capital supérieur au capital social après sa réduction.

À défaut, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la Société. Celle-ci ne peut être prononcée si au jour où le Tribunal statue sur le fond, la régularisation a eu lieu.

**3.** Le capital social pourra être amorti **dans les conditions prévues par la loi.**

**Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.**

**S'agissant des titres au porteur, la Société peut, à tout moment, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, demander au dépositaire central, des renseignements relatifs à la quantité des titres détenus et aux restrictions dont ils peuvent être frappés, ainsi que le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, l'adresse postale, le cas échéant, électronique des détenteurs de ces titres conférant, immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées. Ces renseignements sont communiqués à la Société dans les conditions prévues par la loi.**

Toutefois, les personnes visées par l'article L. 225-109 du Code de commerce sont tenues, conformément aux dispositions dudit article, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés dans une banque, un établissement financier habilité ou chez un prestataire de services d'investissement.

## Rédaction actuelle

## ARTICLE 17 – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

## Nouvelle rédaction

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

**Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.**

## ARTICLE 21 – CUMUL DES MANDATS

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'Administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus, ne sont pas pris en compte les mandats d'Administrateur ou de membre du Conseil de surveillance exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont elle est Administrateur.

Pour l'application des dispositions ci-dessus, les mandats d'Administrateurs des sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par une même société ne comptent que pour un seul mandat, sous réserve que le nombre de mandats détenus à ce titre n'excède pas cinq.

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de Directeur général ou de membre du Directoire ou de Directeur général unique de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. À titre dérogatoire, un deuxième mandat de Directeur général ou un mandat de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont il est Directeur général. Un autre mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société, dès lors que les titres **de celle-ci** ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'Administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus **et pour l'application du présent article**, ne sont pas pris en compte les mandats d'Administrateur ou de membre du Conseil de surveillance exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont elle est Administrateur.

Pour l'application des dispositions ci-dessus, les mandats d'Administrateurs des sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par une même société ne comptent que pour un seul mandat, sous réserve que le nombre de mandats détenus à ce titre n'excède pas cinq.

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de Directeur général ou de membre du Directoire ou de Directeur général unique de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. À titre dérogatoire, un deuxième mandat de Directeur général ou un mandat de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont il est Directeur général. Un autre mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société, dès lors que les titres **d'aucune de ces deux sociétés** ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Rédaction actuelle

## Nouvelle rédaction

Sans préjudice de ce qui précède et des autres dispositions légales, une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats de Directeur général, de membre du Directoire, de Directeur général unique, d'Administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. Pour l'application de ces dispositions, l'exercice de la Direction générale par un Administrateur est décompté pour un seul mandat.

Ce nombre est réduit à trois pour les mandats sociaux exercés au sein de sociétés même étrangères, dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé par les personnes exerçant un mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique dans une société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui emploie au moins cinq mille salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

Pour l'application de ce dernier plafond, ne sont pas pris en compte les mandats d'Administrateur ou de membre de Conseil de surveillance exercés par le Directeur général, les membres du Directoire ou le Directeur général unique des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des participations, au sens de l'article L. 233-2 du Code de commerce, dans les sociétés qui constituent des participations.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions relatives au cumul doit se démettre de l'un de ses mandats dans les trois mois de sa nomination, ou du mandat en cause dans les trois mois de l'événement ayant entraîné la disparition de l'une des conditions fixées par la loi en cas de dérogation. À l'expiration de ce délai, la personne est démise d'office et doit restituer les rémunérations perçues, sans que soit remise en cause la validité des délibérations auxquelles elle a pris part.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions relatives au cumul doit se démettre de l'un de ses mandats dans les trois mois de sa nomination, ou du mandat en cause dans les trois mois de l'événement ayant entraîné la disparition de l'une des conditions fixées par la loi en cas de dérogation. À l'expiration de ce délai, la personne est démise d'office et doit restituer les rémunérations perçues, sans que soit remise en cause la validité des délibérations auxquelles elle a pris part.

**ARTICLE 24 – COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Le contrôle de la Société est effectué par un ou plusieurs Commissaires aux comptes titulaires, nommés et exerçant leur mission conformément à la loi.

Le contrôle de la Société est effectué par un ou plusieurs Commissaires aux comptes titulaires, nommés et exerçant leur mission conformément à la loi.

**Un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants appelés à remplacer le ou les titulaires en cas de refus, d'empêchement, de démission ou de décès, sont nommés en même temps que le ou les titulaires pour la même durée.**

**ARTICLE 35 (NOUVEAU) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES OBLIGATAIRES**

En cas d'émissions d'obligations, les porteurs de ces obligations sont groupés en une masse, dans les conditions prévues par la loi, pour la défense de leurs intérêts communs. La masse est représentée par un ou plusieurs mandataires élus par l'Assemblée générale des obligataires. S'il existe plusieurs masses d'obligataires, elles ne peuvent délibérer au sein d'une Assemblée commune.

## 2. Texte des projets de résolutions

### Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

#### Première résolution

**(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ; approbation des charges non déductibles)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés, lesquels font apparaître un bénéfice de 142 021 686,69 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée générale approuve également le montant des dépenses exclues des charges déductibles de l'impôt sur les sociétés, visées

à l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élèvent à 427 385 €, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 142 462 €.

#### Deuxième résolution

**(Quitus aux membres du Conseil d'administration)**

L'Assemblée générale donne aux membres du Conseil d'administration quitus entier et sans réserve de l'exécution de leur mandat au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

#### Troisième résolution

**(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration, incluant le rapport sur la gestion du Groupe, du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 faisant apparaître un bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 150 412 013 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

#### Quatrième résolution

**(Affectation du résultat et fixation du dividende)**

L'Assemblée générale constate que le bénéfice distribuable, déterminé comme suit, s'élève à :

Résultat de l'exercice	142 021 686,69 €
Dotation à la réserve légale	- 8 507,20 €
Report à nouveau antérieur	208 471,00 €
<b>BÉNÉFICE DISTRIBUTABLE</b>	<b>142 221 650,49 €</b>

et décide, rappel fait du bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 150 412 013 €, de l'affecter de la manière suivante :

Dividendes	45 169 949,00 €
Réserves facultatives	97 051 701,49 €
<b>TOTAL</b>	<b>142 221 650,49 €</b>

La réserve légale s'élève ainsi à 2 053 179,50 €, soit 10 % du capital social.

Le dividende unitaire s'élève à 2,20 €, soit un dividende global de 45 169 949,00 €, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016, à savoir 20 531 795 actions. En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, le montant du dividende global sera ajusté en conséquence et le montant affecté aux réserves facultatives sera déterminé sur la base du dividende global effectivement mis en paiement.

Le dividende par action sera mis en paiement le 5 juillet 2017.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, ce dividende ouvre droit, au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, pour le calcul de l'impôt sur le

revenu, à un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158, 3, 2° du Code général des impôts).

Par ailleurs, pour ces mêmes actionnaires, ce dividende donnera obligatoirement lieu, de manière cumulative (hors actions détenues sur un PEA), à des prélèvements, retenus à la source, sur le montant brut du dividende :

- p de 21 %, non libératoire de l'impôt sur le revenu, ayant valeur d'acompte sur l'impôt sur les revenus perçus au titre de l'année 2016 ; et
- p d'un montant total de 15,5 % (prélèvements sociaux dont CSG déductible de 5,1 %).

Les sommes distribuées à titre de dividendes, pour les trois précédents exercices, ont été les suivantes :

	2013*	2014*	2015*
Dividende total	22 647 207,70 €	38 706 399,10 €	34 759 429,10 €
Nombre d'actions rémunérées	11 919 583	20 371 789	20 446 723
Dividende unitaire	1,90 €	1,90 €	1,70 €

\* Dividende ouvrant droit, au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, pour le calcul de l'impôt sur le revenu, à un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des impôts).

### Cinquième résolution

#### **(Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte de l'absence de nouvelle convention de cette nature soumise à l'approbation de la présente Assemblée et approuve les conclusions dudit rapport.

### Sixième résolution

#### **(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Pierre Pasquier, Président)**

L'Assemblée générale, consultée en application du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (article 26), après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président.

### Septième résolution

#### **(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général)**

L'Assemblée générale, consultée en application du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (article 26), après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général.

### Huitième résolution

#### **(Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président au titre de l'exercice 2017)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2017 au Président.

### Neuvième résolution

#### **(Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2017)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport prévu à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature,

attribuables au titre de l'exercice 2017 au Directeur général et, le cas échéant, à tout Directeur général délégué qui viendrait à être nommé.

### Dixième résolution

#### **(Ratification de la cooptation de Madame Emma Fernandez, en qualité d'Administrateur, pour une durée d'un an)**

L'Assemblée générale ratifie la cooptation de Madame Emma Fernandez, décidée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 janvier 2017, en remplacement de Monsieur Christian Bret, démissionnaire, dans ses fonctions d'Administrateur pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### Onzième résolution

#### **(Fixation des jetons de présence, à hauteur de 500 000 €)**

L'Assemblée générale fixe à 500 000 € le montant des jetons de présence à répartir par le Conseil d'administration pour l'exercice en cours.

### Douzième résolution

#### **(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la réglementation européenne applicable aux abus de marché et conformément au titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ainsi qu'à ses instructions d'application :

- autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à procéder ou faire procéder, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il déterminera, au rachat d'actions de la Société, dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société à l'époque du rachat ;
- décide que ces rachats pourront être effectués en vue :
  - d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF,
  - d'attribuer ou céder aux salariés et/ou aux mandataires sociaux du Groupe des actions de la Société, afin d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne

d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,

- de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social,
- de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière, ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières,
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, en application de la treizième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016,
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;

- décide que le prix maximum de rachat est fixé à 200 € par action, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté prorata en conséquence ;
- décide que les rachats d'actions pourront être effectués par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par achat de blocs ou par utilisation de produits dérivés, et à tout moment, y compris en période d'offre publique, dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation, d'en arrêter les conditions et modalités, de procéder aux ajustements nécessaires, de passer tous ordres en Bourse, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de faire le nécessaire ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

### Treizième résolution

***(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique, pour un montant nominal limité au montant du capital social)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 233-32-II et L. 233-33 :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, à l'émission en une ou plusieurs fois, de bons permettant de souscrire à des conditions préférentielles à une ou plusieurs actions de la Société, et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendront caducs de plein droit dès que l'offre publique ou toute autre offre concurrente éventuelle auront échoué, seront devenues caduques ou auront été retirées ;
- décide que le montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons de souscription ne pourra être supérieur au montant du capital social lors de l'émission des bons, et que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis ne pourra dépasser le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de

souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente délégation pourraient donner droit ;

- décide que le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment de déterminer les conditions d'exercice de ces bons de souscription qui doivent être relatives aux termes de l'offre ou de toute autre offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, dont le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix, ainsi que d'une manière générale les caractéristiques et les modalités de toute émission décidée sur le fondement de la présente délégation, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons de souscription, constater la réalisation de toute augmentation de capital en résultant et procéder aux modifications corrélatives des statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.



#### Quatorzième résolution

***(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, en application des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même Code :

- p délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission (i) d'actions ordinaires ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou des sociétés ou groupements français ou étrangers liés à la Société au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce (les « **Bénéficiaires** ») dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
- p décide de supprimer, en faveur des Bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation ;
- p décide que la présente délégation de compétence ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 3 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration), étant précisé (i) que toute émission ou attribution réalisée en application des vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2016, viendra s'imputer sur ce plafond de 3 % de telle sorte que l'ensemble des vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions précitées et de la présente résolution seront soumises à un plafond global de 3 % et (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- p décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres, l'augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant de titres souscrits ;
- p décide que le prix de souscription sera fixé dans le respect des dispositions légales et réglementaires et de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise, applicable au prix de souscription des titres émis sur le fondement de la présente délégation, à 5 % de la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration à réduire la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires ;

- p décide que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux Bénéficiaires, à titre gratuit, d'actions ordinaires à émettre ou déjà émises, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de l'abondement et/ou de la décote sur le prix de souscription, dans les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-21 du Code du travail, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées du fait de ces attributions s'imputera sur le plafond de 3 % du capital de la Société visé ci-dessus ;
- p confère, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment de :
  - fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
  - déterminer, s'il y a lieu, la nature des titres attribués à titre gratuit, ainsi que les conditions et modalités de cette attribution,
  - arrêter la liste des sociétés dont les salariés seront bénéficiaires des émissions réalisées en application de la présente délégation,
  - déterminer que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectifs de valeurs mobilières (OPCVM),
  - le cas échéant, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
  - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou des autres titres émis en vertu de la présente résolution,
  - conclure tous accords, accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et modalités, en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et modifications corrélatives des statuts et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
- p décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ;
- p prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.



**Quinzième résolution*****(Nomination de Monsieur Christian Bret, en qualité de censeur, pour une durée d'un an)***

L'Assemblée générale nomme, à compter de ce jour, Monsieur Christian Bret en qualité de censeur, pour une durée d'un an qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale à tenir dans l'année 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

**Seizième résolution*****(Modification des statuts de la Société pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du projet de statuts modifiés, annexé aux présentes, ayant pour objet la mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires actuellement en vigueur et des clarifications rédactionnelles, portant en particulier sur les articles suivants : article 4 « Siège social », article 5 « Durée », article 8 « Modifications du capital social », article 10 « Forme des actions », article 21 « Cumul des mandats », article 24 « Commissaires aux comptes » et un nouvel article 35, approuve lesdits statuts modifiés article par article puis dans leur ensemble.

**Dix-septième résolution*****(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de modifier les statuts de la Société pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, et modification corrélative de l'article 17 « Pouvoirs du Conseil d'administration » des statuts de la Société)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration :

- p délègue au Conseil d'administration la compétence de décider toutes modifications statutaires nécessaires afin de mettre les statuts de la Société en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, sous réserve de

ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire ; et

- p décide de modifier corrélativement l'article 17 des statuts en y ajoutant un sixième alinéa comme suit :

« Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire. »

Le reste de l'article demeurant inchangé.

**Dix-huitième résolution*****(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales)***

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

### 3. Rapports spéciaux du Conseil d'administration

#### RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPÉRATIONS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES - EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 dudit Code relatifs aux attributions d'actions gratuites.

##### 1) Attributions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2016 :

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2016, dans sa résolution 25, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des salariés ainsi que des mandataires sociaux de la Société et de son groupe, à des attributions gratuites d'actions, dans les conditions suivantes :

- **Bénéficiaires** : salariés et/ou mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II du code de commerce) de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'art. L.225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux ;
- **Montant maximum** : le nombre maximum d'actions ne pourrait excéder 3% du capital social au moment de la décision d'attribution ; avec un sous-plafond de 5% du plafond de 3% pour les attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société, étant précisé que ce plafond de 3% est commun à l'ensemble des autorisations d'émission données au Conseil en faveur des salariés et des mandataires sociaux ;
- **Durée de l'autorisation** : 38 mois soit jusqu'au 22 août 2019. Cette autorisation a mis fin à la précédente.

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration, a attribué par une décision en date du 24 juin 2016 (complété le 26 octobre 2016), 88 500 actions gratuites de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du code de commerce qu'il a désignés. Cette attribution est soumise à des conditions de présence et des conditions de performance reposant sur trois critères de performance (Croissance organique du chiffre d'affaires, Résultat Opérationnel d'Activité (ROA) en pourcentage du chiffre d'affaires et Flux net de trésorerie disponible) appréciés sur les exercices 2016, 2017 et 2018.

Dans le cadre de ce plan, 3 000 droits à actions gratuites de performance ont été attribués à un dirigeant mandataire social de la Société (Monsieur Vincent Paris, Directeur Général).

##### 2) Acquisitions d'actions gratuites réalisées au cours de l'exercice 2016 :

Les décisions suivantes ont été prises par le Conseil d'administration ou par le Directeur général agissant sur délégation du Conseil d'administration :

- **Décision du Conseil d'administration** en date du 24 juin 2016 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du plan d'actions gratuites décidé par le Conseil d'administration du 19 juin 2012 : attribution définitive de 4 620 actions gratuites d'une valeur nominale d'un euro, au profit de 308 attributaires (à raison de 15 actions par bénéficiaire), par voie de création d'actions nouvelles et augmentation de capital de 4 620 € par prélèvement sur les réserves ;
- **Décision du Directeur général** en date du 4 juillet 2016 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 24 juin 2016 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du Plan d'actions gratuites de performance mis en place par la société Groupe Steria le 2 juillet 2012 : attribution définitive de 7 322 actions d'une valeur nominale d'un euro au profit de 31 attributaires autres que français, par voie de création d'actions nouvelles et augmentation de capital de 7 322 € par prélèvement sur les réserves ;
- **Décision du Directeur général** en date du 19 septembre 2016 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 24 juin 2016 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du Plan d'actions gratuites de performance mis en place par la société Groupe Steria le 17 septembre 2013 : attribution définitive de 9 368 actions gratuites d'une valeur nominale d'un euro au profit de 44 attributaires français, par voie de création d'actions nouvelles et augmentation de capital de 9 368 € par prélèvement sur les réserves.

Il est précisé qu'aucun mandataire social de la Société n'a acquis définitivement d'actions de performance au titre de ses mandats dans la Société.

Le nombre d'actions gratuites de performance définitivement attribuées par la Société, en 2016, aux dix salariés de la société non mandataires sociaux, dont le nombre d'actions attribuées gratuitement est le plus élevé est de :

	Nombre d'actions	Valeur unitaire (cours de bourse au jour de l'attribution)
Plan Steria du 2 juillet 2012	3 565	95,69 €
Plan Steria du 17 septembre 2013	3 770	102,75 €

## RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPÉRATIONS D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS - EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186 dudit Code relatifs aux options de souscription et/ou d'achat d'actions.

### 1) Attributions d'options réalisées au cours de l'exercice 2016 :

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2016, dans sa résolution 24, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des salariés ainsi que des mandataires sociaux de la Société et de son groupe, à des attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, dans les conditions suivantes :

- Bénéficiaires : salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'art. L.225-180 du code de commerce ;
- Montant maximum : le nombre maximum d'actions auxquelles donneraient droit ces options ne pourrait excéder 3% du capital social au moment de la décision d'attribution, étant précisé que :
  - ce plafond de 3% est commun à l'ensemble des autorisations d'émission données au Conseil en faveur des salariés et des mandataires sociaux,
  - et que les mandataires sociaux ne pourraient bénéficier de plus de 20 % de la totalité des options émises par le Conseil d'administration ;
- Prix de souscription / d'achat : le prix de souscription est fixé à la moyenne des cours cotés aux 20 dernières séances de bourse ; le prix d'achat ne pourra être inférieur à 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société ;
- Durée du plan : 8 ans maximum ;
- Durée de l'autorisation : 38 mois soit jusqu'au 22 août 2019. Cette autorisation a mis fin à la précédente.

Aucune attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions n'a été réalisée au cours de l'exercice 2016 par la société, par les sociétés qui lui sont liées dans des conditions prévues à l'article L.225-180 du code de commerce ou par les sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 dudit code.

### 2) Exercices d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2015

#### 2.1) Options levées au cours de l'exercice 2016 par les mandataires sociaux de la Société

Aucune action n'a été souscrite ou achetée par les mandataires sociaux de la Société durant l'exercice 2016 par la levée d'options détenues sur la société, sur des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article L.225-180 du Code de commerce ou sur des sociétés contrôlées au sens de l'article L.233-16 dudit Code.

#### 2.2) Options levées au cours de l'exercice 2016 par les salariés de la Société.

Au cours de l'exercice 2016, 63 762 options de souscription d'actions ont été levées, ayant donné lieu à la souscription de 63 762 actions nouvelles pour un montant total de 3 790 933,08 €, soit un prix moyen de souscription par action de 59,45 € ayant donné lieu à une augmentation de capital de 63 762 euros et une prime d'émission de 3 727 171,08 €.

Parmi ces 63 762 options, 7 989 ont été levées par des salariés du Groupe à un prix moyen de souscription de 66,61 € et 55 773 options ont été levées par des anciens salariés du Groupe.

Aucune action n'a été souscrite ou achetée par les salariés non mandataires sociaux de la Société durant l'exercice 2016 par la levée d'options détenues sur les sociétés ou groupements qui sont liées à la Société dans les conditions prévues à l'article L.225-180 du code de commerce ;

Le Conseil d'Administration

## Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. Les informations relevant du Rapport de gestion détaillées dans la table de concordance aux pages 296 et 297 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société - présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés et les comptes annuels de la société mère exposés dans le présent document de référence au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement aux pages 212 et 241 du présent document.

Les informations financières historiques des exercices 2014 et 2015 sont incorporées par référence au présent document de référence, et figurent respectivement aux pages 115 à 226 du document de référence 2014 et aux pages 117 à 218 du document de référence 2015. Ces informations ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement en page 189 du document de référence 2014, et en page 185 du document de référence 2015.

Paris, le 13 avril 2017

**Vincent PARIS**

**Directeur général**

# Index

Termes financiers	Page(s)
Achats	26, 29, 33, 44, 77, 81, 84, 86, 89-90, 104, 113, 116-117, 130-131, 144, 148, 158, 207, 215
Acquisitions	15, 31-32, 73, 86, 95, 97-100, 102, 106, 148-150, 153, 178, 180, 182, 202, 213, 216, 220-221, 276, 287
Actif immobilisé	34, 213-214, 220, 222, 234
Actifs de couverture	160, 165
Actionnariat	2, 16, 36, 53, 67-68, 81, 88, 102, 160, 165-166, 169, 203, 213, 215, 247-248, 250-251, 256, 269, 277, 297
Actions gratuites	30, 36, 68, 76, 78, 147, 151, 166, 169, 204-205, 215, 224-225, 253, 256, 277, 287, 293, 296
Actions de performance	30, 67-68, 74, 76-77, 79, 274-275, 287
Administrateur	10, 52-70, 80, 83, 160, 170, 242-243, 250, 254, 261-266, 272, 275-276, 280-281, 283
Administrateurs indépendants	53, 67, 69, 250
Assemblée générale	12, 14, 36, 52, 54, 56-69, 71-72, 78-80, 88, 166, 169-170, 204, 215, 225-226, 242, 245, 248, 250-252, 255-256, 260-263, 265-269, 271-273, 275-288, 297, 299
Assemblée générale des actionnaires	36, 56, 58, 62, 67-69, 78-79, 88, 215, 250, 260, 262, 297
Assemblée générale extraordinaire	256, 267, 271-272, 277-280, 284, 286-288
Assemblée générale mixte	66-67, 78, 80, 166, 169-170, 225, 248, 251, 255-256, 269, 284-285
Assemblée générale ordinaire	78-79, 225, 261, 263, 266, 272, 278, 282
Attribution d'actions gratuites	147, 166, 169, 204, 224-225, 277, 287
Audits	47, 91, 139
Augmentation de capital	166, 203-204, 225, 253, 255, 266, 271, 276-279, 284-285, 287-288
Autorité des marchés financiers	1, 37, 43, 45, 49, 74, 189, 249, 251-252, 254, 283-284, 298
Autres actifs	31, 146, 149, 163, 172-174, 176, 179, 187, 192, 203
Autres dettes courantes	31, 146, 149, 157, 173, 176-177, 192, 203
Autres passifs	172, 184
Avantages en nature	74-75, 295
Avantages postérieurs à l'emploi	159-162, 165, 170, 219
Bailleur	121, 183, 191
Brevets	41, 220, 294
Capital social	67, 166, 169, 204, 225, 240, 248, 252-253, 255, 260, 272-273, 276-279, 282, 284, 295
Capitaux propres	3, 14, 31, 34, 40, 143, 145-147, 149, 151, 161-162, 165, 167, 169-173, 186, 193, 197-201, 204-206, 213-214, 216, 218, 224, 231, 239
Charges de personnel	29, 33, 144, 19, 159, 165, 215, 230
Charges financières	165, 183, 188, 191, 193
Charte de déontologie	251, 283
Code Afep-Medef	51-54, 56, 66, 69-70, 78, 80, 250, 274, 276, 283
Comité d'audit	10, 47-49, 55-57, 62-63, 66-68, 70, 83, 250
Comité de direction	25
Commissaires aux comptes	1, 13, 48-50, 67-68, 72, 139, 143, 212-213, 241-243, 256, 265, 267-269, 273, 277, 281-286, 298
Comptabilité de couverture	192-193, 196-199
Comptes annuels	13, 33-34, 48, 213-243, 253, 262, 268, 271-273, 282
Comptes consolidés	1, 13, 27, 30, 39-42, 49, 75-76, 143-213, 219, 228, 253, 262, 268, 272-273, 282, 289, 298
Comptes sociaux	268, 289
Conflits d'intérêts	66, 69, 295
Conseil d'administration	10, 13, 25, 36, 47-76, 78-80, 83, 139, 149, 166-167, 170, 212, 215, 225, 241-243, 245, 249-252, 254-256, 258-266, 269, 271-280, 282-288, 297, 299
Contrat de liquidité	189, 196, 204, 222, 251, 269, 283
Contrôle interne	13, 42-50, 52, 67-68, 84, 140, 262, 269, 273, 298-299

Termes financiers	Page(s)
Conventions réglementées	67, 256
Couverture de flux de trésorerie	197-198
Crédit d'impôt	22, 174, 176, 213, 230, 232
Attestation du responsable du document de référence	289
Dettes financières	31, 34, 146, 172, 189-192, 194-196, 198-199, 202-203, 205, 214, 228, 234, 237
Dettes fournisseurs	34, 229, 237
Développement durable	26, 81-84, 88, 114, 116-117, 124, 139-140, 296
Direction générale	10, 25-26, 33, 37, 43-49, 53, 68, 73, 82-84, 89, 116, 243, 259, 262, 264, 281, 295
Directoire	53, 263, 280-281, 297
Dispositifs de gestion des risques	46, 93
Dividendes	147-148, 167-169, 171, 185, 189, 202-205, 224, 231, 239, 258, 260, 273, 282-283, 295-296
Documents accessibles au public	259, 269, 295
Écart de conversion passif	34, 214, 229, 233
Écarts actuariels	145, 219
Effectifs	14, 19, 32, 97, 104, 106, 111, 135, 137, 140, 149-150, 159, 213, 231, 237
Émetteur	65, 222, 294-295
Engagements hors bilan	67, 149, 208, 213, 235-236
Taux de change	28, 40, 151-152, 293
Frais de Recherche et Développement	217, 220
Franchissement de seuil	249
Gérant	91, 125, 226, 249
Gestion des risques	13, 18, 39, 42-50, 67-68, 93, 140, 149, 188, 192-193, 199, 273, 296, 299
Gouvernement d'entreprise	51-80, 250, 273-275, 283
Gouvernance	10, 18, 25-26, 33, 52-53, 55-61, 65-66, 69-70, 73, 80-81, 83, 88, 92, 96, 250, 262, 276, 298, 300-301
Histoire et évolution de la Société	294
Immobilisations incorporelles	31, 34, 146, 149-150, 156, 172, 178, 180-181, 201, 214, 216-217, 220, 231
Impôts différés actif	31, 146, 149, 171-172, 184
Indemnités de fin de contrat de travail	170
Instruments de couverture	30, 192-193, 197-200
Instruments financiers	150, 160, 176-177, 188, 192-193, 196-197, 199-201, 252, 296, 298
Intégration fiscale	232
Investissements	13, 16, 28, 32, 37, 40, 53, 151, 182-183, 201-204, 293-294
Jetons de présence	66, 68, 71-72, 74-75, 79, 170, 230, 263, 271-272, 274-276, 283
Juste valeur	148, 151, 153-154, 158, 161-165, 167, 169, 173-174, 179, 181, 183-184, 186, 188-190, 192-194, 197, 199-200, 219, 236
Méthodes comptables	49, 67, 150, 217, 241
Opérations sur titres	147, 245, 254
Options de souscription	75, 77, 166-167, 169, 203-204, 206, 224-225, 274, 277, 288
Organigramme	13, 24, 43, 68, 294
Pactes d'actionnaires	245, 249
Paiements fondés sur des actions	147
Participations	5, 34, 40, 149, 152, 154, 176, 179, 186, 201, 207, 212-213, 216, 221-222, 231, 234, 239, 242, 247-250, 256, 266, 281, 295-298
Participation et intéressement	33, 215
Parties prenantes	8, 11, 39, 81-83, 85-93, 125-126, 128, 136, 303
Passifs éventuels	149, 187-188, 238
Perte de valeur	178-179, 186, 212, 216
Plan d'intégration	16
Politique de gestion des Ressources Humaines	44

Termes financiers	Page(s)
Président (Pierre Pasquier)	2, 10, 25, 47, 49-50, 54-55, 57, 66-69, 73-74, 77-80, 170, 242-243, 250, 261-264, 272-275, 283, 299
Principaux actionnaires	295
Principaux marchés	13, 23, 294
Prix d'exercice	75, 166, 177, 205, 225, 249, 284
Procédures de contrôle interne	13, 42-50, 67, 140, 262, 269, 273, 299
Procès-verbal	42, 286
Programme de rachat d'actions	36, 215, 245, 251 - 252
Provisions	29, 31, 33-34, 42, 138, 144, 146, 148-149, 151, 157 - 158, 171-172, 187, 194, 201-202, 213-215, 218-219, 227, 228, 231, 233, 240-293, 295, 302
Rapport financier annuel	1, 269, 273, 298
Ratio de couverture	194, 228
Recherche et Développement	13, 22, 33, 124, 217, 220, 294, 296
Règlement intérieur	66-69, 72, 79, 262, 264, 274, 276
Regroupements d'entreprises	154, 158, 178-181, 188
Rémunération des dirigeants	51-52, 73, 263, 271, 274 - 275
Rémunération fixe	68, 73-75, 78-79, 274 - 275
Rémunération variable	68, 73-75, 78-79, 274 - 275
Responsabilité civile	42
Responsabilité sociétale	303 - 304
Ressources Humaines	3, 8-9, 16, 18-19, 25-26, 28, 33, 35, 37-38, 43-47, 49, 68, 84, 91, 94-95, 100-101, 103-104, 156-157, 180 - 181
Retraites	31, 40-41, 104, 160, 165, 189, 201, 227, 293, 295
Risque de contrepartie	40, 196
Risque de liquidité	39, 193
Risque de taux	40-41, 196, 198
Risques environnementaux	126-127, 302
Risques juridiques	13, 41
Statuts	66, 256, 260-267, 269, 271-272, 277-278, 280, 283-286, 295, 297
Stock-options	29-30, 148-149, 151, 166-167, 169, 205, 254, 293, 295
Table de concordance	1, 138, 289, 294, 299
Taux d'actualisation	150, 160-165, 179, 185, 227, 237
Tests de dépréciation	34, 67, 178-179, 216 - 217
Trésorerie	2, 12, 18, 26-27, 30-32, 37, 39-40, 48-49, 67, 76, 78, 143, 145-146, 148-149, 151, 153, 160, 165, 168-169, 173, 178-179, 184, 186, 188-203, 215, 218, 228, 275, 287, 293-294, 296, 298
Unités génératrices de trésorerie	67, 178 - 179
Valeur recouvrable	150, 173-174, 179, 185-186
Variation de périmètre	233
<b>Termes opérationnels</b>	
Big data	20, 22, 91-92, 98, 100, 122
Cloud	17, 22, 88, 91-93, 100, 120
Cyber sécurité	3, 6-7, 16-18, 22-23, 25, 39, 91-92, 100, 156
Digital	2-3, 6, 8-9, 16-19, 21, 22, 25-27, 35-36, 38, 65, 85-86, 88-89, 91-96, 99-101, 113, 116, 122-124, 128, 156
Effectifs	14, 19, 32, 97, 104, 106, 111, 135, 137, 140, 149-150, 159, 213, 231, 237
Mobile	17, 19, 21-22, 92, 98, 136
Offshore	26, 38 - 39
Services	3, 6-7, 9, 15-21, 23-24, 26, 28, 32-33, 35-39, 41-42, 68, 81-83, 86, 90-94, 102, 106, 113-114, 118-126, 134, 414, 150-151, 156-158, 160-167, 169, 173, 175, 207
Solutions	2-3, 6-7, 9, 13-14, 16-23, 25-28, 32-33, 35-36, 38-39, 52, 83, 88, 91-92, 99, 116-117, 121-122, 124, 126, 134, 153, 155-157, 159, 180-181, 209-211, 217-218, 220
Taux d'intercontrats	29
Transformation numérique	6, 9, 13, 15-17, 20, 25, 64, 83, 85



# Glossaire

## Glossaire Financier

- **Chiffre d'affaires retraité** : chiffre d'affaires de l'année précédente retraité de façon à l'exprimer sur la base du périmètre et des taux de change de l'année en cours.
- **Croissance organique du chiffre d'affaires** : croissance de l'activité entre le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires retraité sur la même période pour l'exercice précédent.
- **EBITDA** : cet indicateur, tel que défini dans le document de référence, correspond au résultat opérationnel d'activité consolidé majoré des dotations aux amortissements et provisions courantes (hors incorporels affectés).
- **Résultat opérationnel d'activité** : cet indicateur, tel que défini dans le document de référence, correspond au résultat opérationnel courant retraité de la charge relative au coût des services rendus par les bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.
- **Résultat opérationnel courant** : cet indicateur correspond au résultat opérationnel avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels qui correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.
- **Résultat net courant par action** : cet indicateur correspond au résultat net de base par action avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels nets d'impôts.
- **Flux net de trésorerie disponible** : le flux net de trésorerie disponible (*free cash flow*) se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité (tel que décrit dans le tableau des flux de trésorerie du document de référence), diminué des investissements (nets des cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles, ajusté des intérêts financiers nets et diminué des contributions additionnelles liées aux engagements de retraites à prestations définies pour faire face aux déficits des plans.

# Table de concordance du document de référence

Afin de faciliter la lecture du Rapport annuel déposé comme document de référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le règlement européen n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004.

		Pages	Chapitre
<b>1. Personnes responsables</b>			
1.1	Identité	267	7
1.2	Attestation	289	
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>			
2.1	Identité	267	7
2.2	Changement éventuel	N/A	
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>			
3.1	Informations financières historiques	14-15	1
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
<b>4. Facteurs de risques</b>		37-42	1
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>			
5.1	Histoire et évolution de la Société	8-9, 15-16, 260	1, 7
5.2	Investissements	32, 36, 178 182, 183	1, 4 (note 8.1) 4 (note 8.3)
<b>6. Aperçu des activités</b>			
6.1	Principales activités	4-9, 16-22	Profil, 1
6.2	Principaux marchés	23	1
6.3	Événements exceptionnels	238	5
6.4	Dépendance de l'émetteur	39	1
6.5	Position concurrentielle	23	1
<b>7. Organigramme</b>			
7.1	Description sommaire du Groupe	24-26	1
7.2	Liste des filiales importantes	24, 152, 209-211, 239	1, 4 (notes 2 et 17), 5
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>			
8.1	Immobilisations corporelles importantes	182-183	4 (note 8.3)
8.2	Questions environnementales	82-85, 113-132	3
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>			
9.1	Situation financière	26-35	1
9.2	Résultat d'exploitation	27-30	1
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>			
10.1	Informations sur les capitaux	31, 34, 146-147 204-205 224-226, 253	1, 4, 5, 6 4 (note 13)
10.2	Flux de trésorerie	27, 32, 148, 201-203	1, 4
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	32, 190-191, 216 228-229	1, 4 (note 11.3), 5
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
10.5	Sources de financement attendues	N/A	N/A
<b>11. Recherche et Développement, brevets et licences</b>		3, 32, 33, 41	Profil, 1

<b>12. Informations sur les tendances</b>	35-37	1
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	N/A	N/A
<b>14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale</b>		
14.1 Informations concernant les membres	10, 55-65	Profil, 2
14.2 Conflits d'intérêts	65, 69-70	2
<b>15. Rémunérations et avantages</b>		
15.1 Rémunération versée et avantages en nature	73-79, 170	2, 4 (note 5.5)
15.2 Provisions pour pensions et retraites	160-165, 227	4 (note 5.3), 5
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1 Date d'expiration des mandats	55-65	2
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction ou de surveillance	65	2
16.3 Informations sur le Comité d'audit et de rémunération	67-68	2
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	80	2
<b>17. Salariés</b>		
17.1 Nombre de salariés	4, 14, 97, 106-108, 159	Profil, 1 3, 4 (note 5.2)
17.2 Participation et stock-options	166-169, 225-226, 247-248, 253, 256	4, 5, 6
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	102, 167-168, 226, 248	3, 4, 5, 6
<b>18. Principaux actionnaires</b>		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	247-249	6
18.2 Existence de droits de vote différents	247-248	6
18.3 Contrôle direct ou indirect	250	6
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	249-250	6
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	242-243	5
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1 Informations financières historiques	143-211	4
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	N/A
20.3 États financiers	213-240	5
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	212, 241	4, 5
20.5 Date des dernières informations financières	143-211	4
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7 Politique de distribution de dividendes	12, 258	Profil, 6
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	42, 227, 238	1, 5 (notes 3.4 et 5.7))
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	208, 238	4 (note 16), 5
<b>21. Informations complémentaires</b>		
21.1 Capital social	246, 253	6
21.2 Acte constitutif et statuts	260-267	7
<b>22. Contrats importants</b>	39	1
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		
23.1 Identité	139-141	3
23.2 Attestation	139-141	3
<b>24. Documents accessibles au public</b>	269	7
<b>25. Informations sur les participations</b>	24, 239	1, 5

# Informations relatives au Rapport de gestion de la Société

Le présent document de référence comprend tous les éléments du Rapport de gestion requis par les dispositions légales et réglementaires. Le tableau ci-après présente les éléments du Rapport de gestion de Sopra Steria Group au 31 décembre 2016 :

Textes de référence		Présentation de l'activité et commentaires sur l'exercice	Pages
CCom	L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, et indicateurs clés de performance de nature financière	14-23, 26-37
CCom	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	81-138
CCom	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	32
CCom	L. 232-1 et L. 233-26-32	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	36-37
CCom	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	37-42
CCom	L. 225-100 et L. 225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	39-40, 193-201
CCom	L. 225-102-1, L. 225-102-2 et R. 225-104 et 105	Informations sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »), engagements sociétaux en faveur du développement durable, de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités	81-138
CCom	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	22, 33
CGI	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	258
Textes de référence		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise et à la rémunération	
CCom	L. 225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	55-65
CCom	L. 225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social ; engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	73-79
CCom	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	74-79, 225-226
CCom	L. 225-185 et L. 225-197-1	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux et conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	76-77, 166-169
CMF	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	254

Textes de référence		Informations sur la Société et le capital	Pages
CCom	L. 225-100-3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société ; pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	256, 261-267
CCom	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	251-252
CCom	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	251-252
CCom	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	255-256
CCom	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	247, 253
CCom	L. 225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	256
CCom	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	247, 249
CCom	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	247 - 248
CCom	L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
CCom	L. 225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A
CCom	L. 225-100-3	Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	249-250
CCom	L. 225-100-3	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	195, 249-250, 256
CCom	L. 225-100-3	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	77, 170, 256
CCom	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles	N/A
Textes de référence		Éléments relatifs aux états financiers	
CCom	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	240

# Informations relatives au Rapport financier annuel de la Société

Le présent document de référence comprend tous les éléments du Rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du Rapport financier annuel :

	Pages	Chapitre
<b>1. Rapport de gestion</b>		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	14, 26-32	1
Analyse des résultats	14, 26-32	1
Analyse de la situation financière	14,26-32	1
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment relatifs aux questions d'environnement et de personnel	81-139	3
Filiales et participations	239	5
Principaux risques et incertitudes	37-42	1
Utilisation des instruments financiers et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	39-40	1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	247-251, 256	6
Rachats par la Société de ses propres actions	251-252	6
<b>2. Comptes consolidés</b>	143-211	4
<b>3. Comptes sociaux</b>	213-240	5
<b>4. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	212, 241	4, 5
<b>5. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	268	7
<b>6. Rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne</b>	299	
<b>7. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne</b>	50	1
<b>8. Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel</b>	289	N/A

## Rapport du Président - Table de concordance

	Pages
Composition du conseil et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	52
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	66-70
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	42-49
Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	48
Limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général	264-265
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire	113 -132
Dispositions du code de gouvernement d'entreprise écartées et raisons pour lesquelles elles l'ont été	80
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	265-268
Principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	73
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public (L. 255-100-3 du Code de commerce)	256

## Informations relatives au rapport prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Rapport sur les éléments de rémunération en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	Chapitre 2 - Section 2 78 à 79
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------



# Table de correspondance : conformité de Sopra Steria aux indicateurs Grenelle 2 / Global Reporting Initiative / Norme ISO 26000

## I VOLET SOCIAL

Grenelle 2	Rapport RE-DD 2016 Sopra Steria		GRI 4	ISO 26000
	N° page	Chapitre		
Actions menées et orientations prises par la Société pour prendre en compte les conséquences sociales de son activité	95	3.4. Une culture et des valeurs qui nous rassemblent		6,2 Gouvernance de l'organisation
	103	3.12. Les conditions et l'organisation du travail		6.4 Relations et conditions de travail
<b>Emploi</b>				
■ L'effectif total	97	3.5 Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle	G4-10	6.4 Relations et conditions de travail
■ La répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique				6.4.3 Emploi et relations employeur/employé
■ Les embauches et les licenciements	98	3.5.1. Attirer plus de talents	G4-LA1	
■ Les rémunérations et leur évolution	101	3.9. Une politique de rémunération pour fidéliser		
<b>Organisation du travail</b>				
■ L'organisation du temps de travail	103	3.12. Les conditions et l'organisation du travail	G4-LA6	6.4 Relations et conditions de travail
■ L'absentéisme				6.4.7 Santé et sécurité au travail
<b>Relations sociales</b>				
■ L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	102	3.11. Le dialogue social		6.4 Relations et conditions de travail
■ Le bilan des accords collectifs				6.4.5 Dialogue social
<b>Santé et sécurité</b>				
■ Les conditions de santé et de sécurité au travail	103	3.12. Les conditions et l'organisation du travail	G4-LA5	6.4 Relations et conditions de travail
■ Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail			G4-LA8	6.4.7 Santé et sécurité au travail
■ Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles			G4-LA6	
■ Les maladies professionnelles				

Rapport RE-DD 2016 Sopra Steria				
Grenelle 2	N° page	Chapitre	GRI 4	ISO 26000
Formation				
■ Les politiques mises en œuvre en matière de formation	97	3.5. Une politique de l’emploi au service de l’excellence professionnelle	G4-LA10, G4-LA11	6.4 Relations et conditions de travail 6.4.3 Emploi et relations employeur/employé
■ Le nombre total de jours et d’heures de formation	99	3.6.2. Une offre de formation au service de la transformation	G4-LA9	
Égalité de traitement				
■ Les mesures prises en faveur de l’égalité entre les femmes et les hommes	104	3.13. La diversité, un enjeu clé 3.13.2. Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	G4-LA13	6.3.7 Discrimination et groupes vulnérables 6.3.10 Principes fondamentaux et droits au travail
■ Les mesures prises en faveur de l’emploi et de l’insertion des personnes handicapées	103	3.13. La diversité, un enjeu clé 3.13.1. Insertion professionnelle des personnes en situation de handicap		
■ La politique de lutte contre les discriminations	103	3.13. La diversité, un enjeu clé	G4-HR3	
Promotion et respect des stipulations des conventions de l’OIT relatives :				
■ au respect de la liberté d’association et du droit de négociation collective	105	3.14. Promotion et respect des conventions fondamentales de l’Organisation internationale du travail (OIT)	G4-HR4	
	105	3.14.1. Respect de la liberté d’association		
■ à l’élimination des discriminations en matière d’emploi et de profession	103	3.13. La diversité, un enjeu clé	G4-HR3	
■ à l’élimination du travail forcé ou obligatoire	105	3.14.2. Refus du travail forcé des enfants		
■ à l’abolition effective du travail des enfants				
Politique générale en matière environnementale				
■ L’organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d’évaluation ou de certification en matière d’environnement	116	4.4. Une politique environnementale innovante	G4-1, G4-34	6.2 Gouvernance de l’organisation
	116	4.4.2. Un Système de Management Environnemental garant de l’harmonisation des pratiques		
	116	4.4.3. Une organisation pour piloter et mettre en œuvre les plans de progrès		

**TABLE DE CORRESPONDANCE : CONFORMITÉ DE SOPRA STERIA AUX INDICATEURS GRENELLE 2**

Rapport RE-DD 2016 Sopra Steria				
Grenelle 2	N° page	Chapitre	GRI 4	ISO 26000
■ p Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	117	4.4.4. Un engagement fort des salariés en faveur de l'environnement		
■ p Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	116	4.4.2. Un Système de Management Environnemental garant de l'harmonisation des pratiques		
■ p Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours		Sopra Steria n'est pas concerné par ce sujet du fait de ses activités		
b) Pollution				
■ p Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	119	4.5.2. Les déplacements professionnels, un enjeu environnemental et économique	G4-EN23, G4-EN15, G4-EN16	6.5.3 Prévention de la pollution
	118	4.5. Une réduction des émissions de GES du Groupe en ligne avec l'objectif		
	119	4.5.3. Des consommations d'énergie efficaces		
	121	4.5.4. Des activités à faible impact sur les consommations d'eau		
	125	4.8. L'économie circulaire, un nouvel enjeu pour le Groupe		
■ p La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		Sopra Steria n'est pas concerné par ce sujet du fait de ses activités		
Économie circulaire				
■ p Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	125	4.8. L'économie circulaire, un nouvel enjeu pour le Groupe	G4- EN 22, G4- EN 23, G4-EN 31, G4-EN-32	6.5.3 Prévention de la pollution
■ p Les actions de lutte contre le gaspillage	125	4.8. L'économie circulaire, un nouvel enjeu pour le Groupe		
Utilisation durable des ressources				
■ p La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	121	4.5.4. Des activités à faible impact sur les consommations d'eau	G4-EN3, G4 -EN6, G4-EN19, G4-EN15, G4-EN16	
■ p La consommation de matières première et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	119	4.5.3. Des consommations d'énergie efficaces		
	121	4.7. Des services bas carbone créateurs de valeur pour nos clients		

Grenelle 2	Rapport RE-DD 2016 Sopra Steria		GRI 4	ISO 26000
	N° page	Chapitre		
■ p Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	119	4.5.3. Des consommations d'énergie efficaces		
	119	4.5.3. Des consommations d'énergie efficaces		
■ p Utilisation des sols		Sopra Steria n'est pas concerné par ce sujet de par ses activités.		
■ p Lutte contre le gaspillage des ressources alimentaires		Sopra Steria n'est pas directement concerné par ce sujet		
<b>Changement climatique</b>				
■ p Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit.	118	4.5. Une réduction des émissions de GES du Groupe en ligne avec l'objectif	G4-EN15, G4-EN16, G4-EN30, G4-EN19, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN6, G4-EN7	6.5.5. Atténuation des changements climatiques et adaptation
■ p L'adaptation aux conséquences du changement climatique				
<b>Protection de la biodiversité</b>				
■ p Les mesures prises pour protéger ou développer la biodiversité		Sopra Steria n'est pas concerné par ce sujet de par ses activités		
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité</b>				
■ p En matière d'emploi et de développement régional	98	3.5.1. Attirer plus de talents	G4-EC7	6.8 Communautés et développement local
	106	3.15. L'Impact territorial		
■ p Sur les populations riveraines et locales	106	3.15. L'Impact territorial		
<b>Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par les activités de la Société</b>				
■ p Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	87	2.4. Un dialogue responsable créateur de valeur et d'innovation	G4-15, G4-16, G4-24, G4-25	
■ p Les actions de partenariat ou de mécénat	133	5. Engagement solidaire		
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>				
■ p La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	89	2.6. Une politique d'achats responsables		6.6.6 Promotion de la Responsabilité Sociétale dans la chaîne de valeur
■ p L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, de leur Responsabilité Sociale et environnementale	90	2.6.2. L'évaluation des fournisseurs par un tiers	G4-EN32	
<b>Loyauté des pratiques</b>				
■ p Les actions engagées pour prévenir la corruption	89	2.5. L'éthique des affaires	G4-56 à G4-58, G4-SO4	6.6. Loyauté des pratiques
■ p Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Sopra Steria n'est pas concerné par ce sujet de par ses activités		

## TABLE DE CORRESPONDANCE : CONFORMITÉ DE SOPRA STERIA AUX INDICATEURS GRENELLE 2

Rapport RE-DD 2016 Sopra Steria			GRI 4	ISO 26000
Grenelle 2	N° page	Chapitre		
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme				
	82	1. Sopra Steria s'engage pour un monde plus durable		
	133	5. Engagement solidaire		
Autres indicateurs mentionnés dans le rapport			G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8, G4-17, G4-18, G4-23, G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-33	

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

## Sopra Steria Group

Direction générale  
9 bis, rue de Presbourg  
FR 75116 Paris  
Tél. : +33(0)1 40 67 29 29  
Fax : +33(0)1 40 67 29 30  
accueil@soprasteria.com

---

**[www.soprasteria.com](http://www.soprasteria.com)**

