

RÉUSSIR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ENSEMBLE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2017



PROFIL DU GROUPE SOPRA STERIA 2

Message du Président	2
Chiffres clés 2017	3
Modèle d'affaires	4
Répartition du chiffre d'affaires	5
Projet d'entreprise	6
Stratégie	7
Gouvernance	8
Responsabilité d'entreprise	9
Matrice de matérialité	10
Dialogue avec les investisseurs	11
Performance financière	12

1 PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA RFA 13

1. Histoire de Sopra Steria Group	14
2. Situation générale du secteur des ESN	15
3. Stratégie et objectifs	16
4. Activités de Sopra Steria	17
5. Chiffres clés et comptes consolidés 2017	22
6. Comptes annuels 2017 de la société Sopra Steria Group SA	29
7. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2017	32
8. Organisation du Groupe	33
9. Risques et contrôle	35

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 49

1. Conseil d'administration	50
2. Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux	68
3. Écarts par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef	75

3 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE RFA 77

1. Sopra Steria, un groupe engagé pour un monde durable	78
2. Responsabilité sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé	81
3. Responsabilité sociétale : renforcer l'interaction avec les parties prenantes	91
4. Éthique & conformité	99
5. Responsabilité environnementale : innover en faveur de l'environnement	101
6. Démarche et note méthodologique	113
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	114
7. Annexes	117

4 COMPTES CONSOLIDÉS 2017 RFA 129

État du résultat net consolidé	130
État du résultat global consolidé	131
État de la situation financière consolidée	132
État des variations des capitaux propres consolidés	133
Tableau des flux de trésorerie consolidés	134
Notes aux états financiers consolidés	135
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	193

5 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE RFA 197

Bilan	198
Compte de résultat	199
1. Faits majeurs	199
2. Principes comptables et méthodes d'évaluation	200
3. Notes relatives au bilan	203
4. Notes relatives au compte de résultat	212
5. Autres informations	215
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	221
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	225

6 CAPITAL ET ACTION SOPRA STERIA GROUP RFA 227

1. Informations générales	228
2. Répartition du capital	229
3. Participation des salariés au capital	230
4. Droits de vote	230
5. Franchissements de seuils	230
6. Pactes d'actionnaires	231
7. Contrôle	232
8. Programme de rachat d'actions	232
9. Évolution du capital	234
10. Titres donnant accès au capital - dilution potentielle	234
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	235
12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 22 juin 2016 et du 13 juin 2017	235
13. Informations prescrites par la Loi n° 2006-387 du 31 mars 2006 relative aux offres publiques d'acquisition	237
14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris	237
15. Évolution du cours de l'action	238
16. Dividende par action	238

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 239

1. Carte d'identité de Sopra Steria Group	240
2. Conseil d'administration	240
3. Direction générale	243
4. Assemblées générales	244
5. Responsable du document de référence et informations sur le contrôle des comptes	246
6. Calendrier indicatif de publication des résultats	247
7. Liste des informations réglementées publiées en 2017	247
8. Documents accessibles au public	248

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 JUIN 2018 249

Ordre du jour	250
1. Présentation des résolutions	251
2. Texte des projets de résolutions	269
3. Rapports spéciaux du Conseil d'administration	282

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 284

INDEX 285

GLOSSAIRE 288

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 290

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2017



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 13/04/2018, 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 et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

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

1. RELATIVES À L'EXERCICE 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).

2. RELATIVES À L'EXERCICE 2016 :

- le Rapport de gestion, figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381, est détaillé dans la table de concordance, pages 296 à 297 – Informations relatives au Rapport de gestion de la Société ;
- les comptes consolidés ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381 (respectivement en pages 143 à 211 et 212) ;
- les comptes annuels de Sopra Steria ainsi que le Rapport des Commissaires aux comptes sur ces derniers figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381 (en pages 213 à 240 et 241) ;
- le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 13 avril 2017 sous le numéro D.17-0381 (en pages 242 à 243).

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.

SOPRA STERIA A FRANCHI EN 2017 UNE NOUVELLE ÉTAPE DE SON DÉVELOPPEMENT

La performance réalisée a été solide : le chiffre d'affaires du Groupe a cru de 3,5 % de façon organique, pour s'établir à 3 845,4 M€. Le résultat opérationnel d'activité a quant à lui progressé de 9,5 % et atteint 329,8 M€, portant le taux de marge à 8,6 %, soit une hausse de 0,6 point par rapport à 2016. Enfin, le résultat net part du Groupe a augmenté de 14,0 % pour s'élever à 171,4 M€. Les objectifs fixés en 2015 lors de la fusion entre Sopra et Steria – un chiffre d'affaires compris entre 3,8 et 4 Mds € et un taux de marge opérationnelle d'activité compris entre 8 et 9 % – ont ainsi été atteints. Ces résultats concrétisent les efforts que nous avons engagés pour transformer le Groupe en profondeur. Les zones d'activités qui souffraient en 2014 d'un déficit de performance (Allemagne et gestion d'infrastructure informatique en France) ont été redressées avec succès et constituent aujourd'hui des atouts pour le futur. Un plan spécifique de repositionnement au Royaume Uni a été lancé, afin notamment de renforcer les activités conduites au profit du secteur privé.

En France, le Groupe a consolidé sa position de leader dans le domaine du Conseil et de l'Intégration de systèmes. La bonne performance économique réalisée s'est accompagnée d'investissements significatifs dans le développement de nos offres. D'une manière générale, notre montée en valeur s'est matérialisée par une augmentation du poids des activités de Conseil et de Software, qui représentent désormais près du quart du chiffre d'affaires du Groupe.

Sopra Steria est engagé dans une politique de responsabilité d'entreprise volontariste, pleinement cohérente avec ses objectifs économiques et son programme de transformation. En 2017, au travers des actions menées dans les domaines social, environnemental, sociétal et éthique, Sopra Steria a ainsi contribué à 16 des 17 objectifs de développement durable des Nations unies. Dans le cadre de notre politique sociale, nous avons notamment dispensé en 2017 plus d'un million d'heures de formation aux collaborateurs du Groupe.

Dans le domaine environnemental, le Groupe a continué à diminuer ses émissions de gaz à effet de serre et confirme un objectif de réduction de 21 % d'ici 2025 par rapport à 2015. S'agissant des enjeux sociétaux, Sopra Steria s'est vu attribuer en 2017 le niveau Avancé Gold d'EcoVadis, niveau atteint par moins de 1 % des entreprises notées par cette plateforme d'évaluation. Enfin, nous avons renforcé en 2017 notre gouvernance en termes d'éthique et de conformité, avec la mise en place d'une nouvelle Direction Corporate Governance & Risk Management.

Les besoins de nos clients évoluent vers plus d'agilité, de rapidité et de valeur ajoutée. Ceux-ci sont plus que jamais à la recherche de partenaires capables de concevoir avec eux leurs futurs modèles d'affaires et d'accompagner leur transformation. Dans ce contexte, notre stratégie s'articule autour de quatre notions clés :
– l'indépendance, qui sous-tend notre vision à long terme et notre modèle entrepreneurial;

“Notre montée en valeur s'est matérialisée par une augmentation du poids des activités de Conseil et de Software, qui représentent désormais près du quart du chiffre d'affaires du Groupe.”

PIERRE PASQUIER,
Président du Groupe Sopra Steria



- la conquête, qui passe par une croissance organique soutenue et une politique d'acquisition ciblée ;
- la valeur ajoutée, qui repose fortement sur les activités de Conseil métier et de Conseil digital, ainsi que sur le Software ;
- la différence, qui s'incarne dans une relation spécifique avec nos clients, fondée sur la proximité, la fiabilité et la confiance dans la durée.

Par la mise en œuvre de cette stratégie, Sopra Steria ambitionne de croître organiquement au cours des trois prochaines années à un rythme compris entre 3 et 5 % par an et d'atteindre un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % en 2020. La révolution numérique impacte tous les secteurs de l'économie et toutes les composantes de la société. Forts des atouts qui sont les nôtres pour en tirer parti, et pleinement conscients des actions qu'il nous reste à conduire pour mener à bien notre propre transformation, nous regardons l'avenir avec lucidité, confiance et détermination.

“Les besoins de nos clients évoluent vers plus d'agilité, de rapidité et de valeur ajoutée. Ceux-ci sont plus que jamais à la recherche de partenaires capables de concevoir avec eux leurs futurs modèles d'affaires et d'accompagner leur transformation.”



CHIFFRES CLÉS 2017

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.



CHIFFRE D'AFFAIRES

3,8 Md €

3,5 % DE CROISSANCE ORGANIQUE*

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ

329,8 M €

8,6 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

171,4 M €

4,5 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

8,48 €



CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES

3 226 M €

3,3 % DE CROISSANCE ORGANIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ÉDITION DE SOLUTIONS

619 M €

8,8 % DE CROISSANCE ORGANIQUE

R&D DANS L'ÉDITION DE SOLUTIONS

102,2 M €



CAPITAUX PROPRES

1,2 Md €

DETTE FINANCIÈRE NETTE

510,1 M €

SOIT 1,4 × L'EBITDA

CAPITALISATION AU 31/12/2017

3,2 Md €



NOMBRE DE COLLABORATEURS

41 661

NOMBRE D'IMPLANTATIONS

184

NOMBRE DE PAYS

+20

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

MODÈLE D'AFFAIRES



NOTRE MISSION

La révolution digitale transforme en profondeur notre environnement. Elle accélère la mutation des modèles d'affaires de nos clients comme celle de leurs processus internes et de leurs systèmes d'information.

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



NOTRE MÉTIER

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



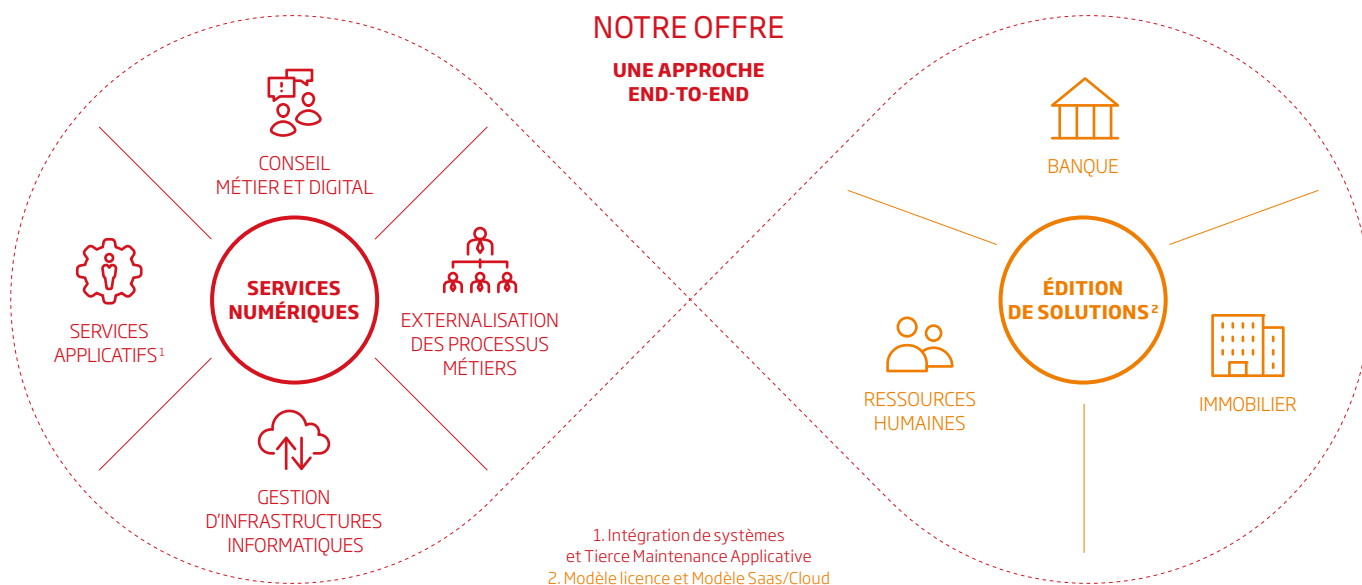
NOTRE MARCHÉ

- Dépenses en services du numérique en Europe de l'Ouest : 270 Md€ en 2017.*
- Un marché en croissance d'environ 3% par an au cours des trois dernières années.*
- Top 10 européen dans un marché très fragmenté avec une part de marché de l'ordre de 2%.

* Source : Gartner, 4^e trimestre 2017, en euros.

NOTRE OFFRE

UNE APPROCHE END-TO-END



NOTRE MODÈLE

ADN DE L'ENTREPRISE ET SES RESSOURCES

VALEUR AJOUTÉE

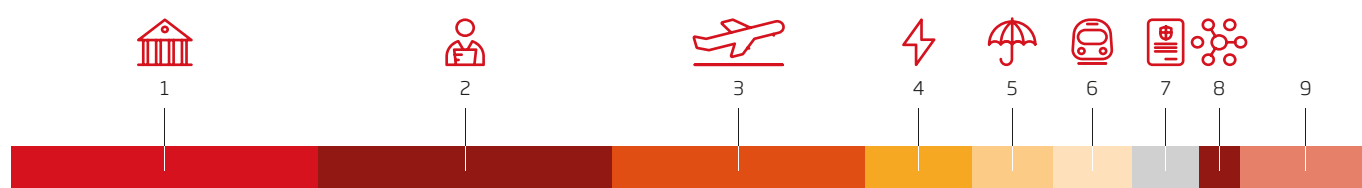
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES CLIENTS



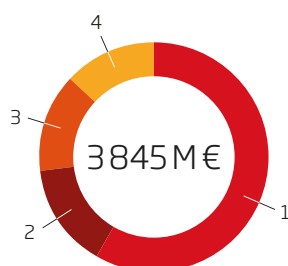
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR VERTICAL

1 Banque	23%	6 Transport	6%
2 Secteur public	22%	7 Télécoms, Médias et Jeux	5%
3 Aerospace, Défense, Sécurité intérieure	18%	8 Distribution	3%
4 Énergie, Utilities	7%	9 Autres	10%
5 Assurance	6%		

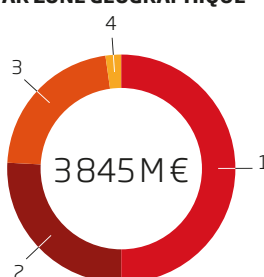


CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE PAR MÉTIER



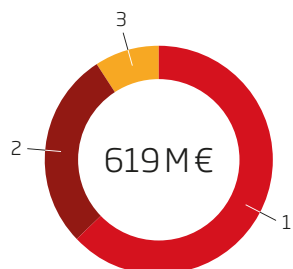
1 Conseil et intégration de systèmes	61%
2 Édition de solutions	16%
3 Gestion d'infrastructures informatiques	13%
4 Business process services	10%

CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



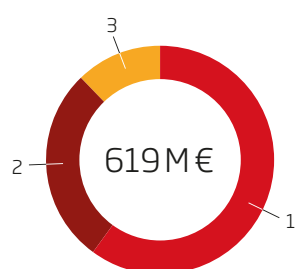
1 France	51%
2 Royaume-Uni	22%
3 Autre Europe	25%
4 Reste du monde	2%

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOLUTIONS PAR PRODUIT



1 Sopra Banking Software	65%
2 Sopra HR Software	26%
3 Solutions de gestion immobilière	9%

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOLUTIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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



EFFECTIFS

GROUPE

41 661

COLLABORATEURS

FRANCE

18 649

ROYAUME-UNI

6 181

EUROPE (AUTRE)

8 777

RESTE DU MONDE

281

X-SHORE¹

7 773

1. Inde, Pologne, Espagne et Afrique du Nord.

PROJET D'ENTREPRISE

ÉLÉMENTS CLÉS DU PROJET D'ENTREPRISE



Un modèle indépendant

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



Une culture d'entrepreneur

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



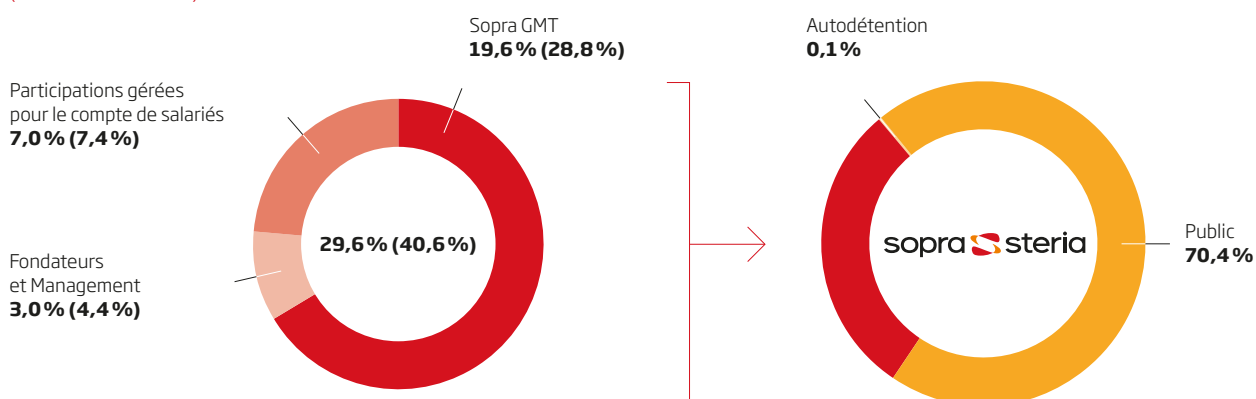
L'importance du capital humain

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



RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2017)



20547701 actions cotées.
26677398 droits de vote exerçables.
XX,X % = pourcentage de détention du capital.
(XX,X %) = pourcentage des droits de vote exerçables.



Pour en savoir plus, voir chapitre 6.

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 2017, coté au SBF 120, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 3,8 Md€ et rassemble près de 42 000 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 (ESN) françaises, Sopra et Steria, fondées respectivement en 1968 et 1969, et marquées toutes deux par un fort esprit entrepreneurial ainsi

qu'un grand sens de l'engagement collectif au service de ses clients. Pour servir le Projet Sopra Steria 2020, les investissements stratégiques dans les services, le conseil et l'édition de solutions métiers se poursuivent.



Pour en savoir plus, voir chapitre 1.

STRATÉGIE



Valeur ajoutée

Sopra Steria se démarque de ses concurrents en continuant de renforcer ses deux facteurs clés de différenciation : des Solutions pour les métiers qui, alliées à sa palette complète de services, lui confèrent une offre unique dans la profession et une forte proximité avec ses clients, fondée sur son ancrage dans les territoires où il est présent et sur sa capacité à intervenir au plus près des besoins au cœur des métiers de ses clients.



Innovation

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

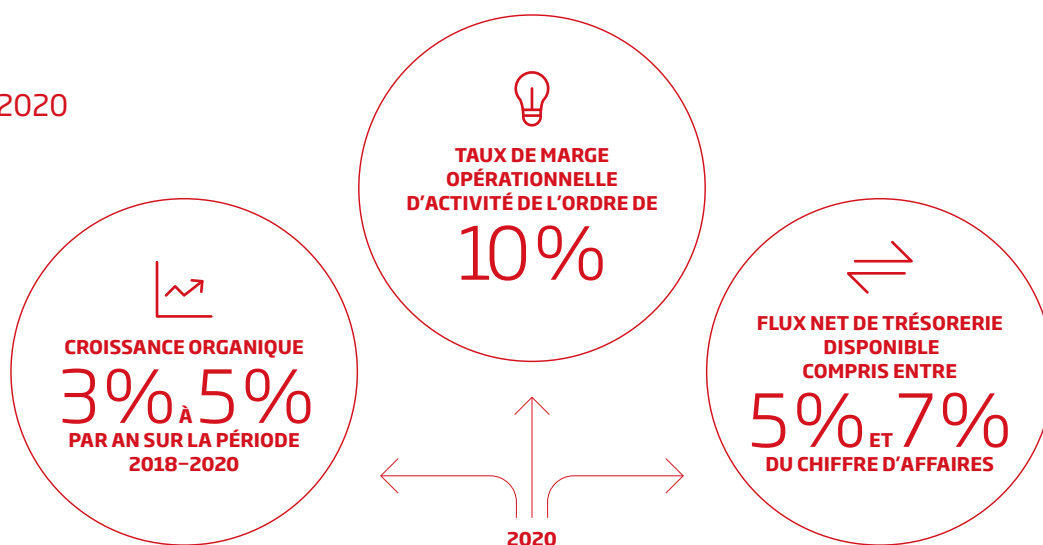


Approche end-to-end

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



AMBITION 2020



sopra  steria

GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 13 AVRIL 2018

PIERRE PASQUIER, Président du Conseil d'administration



MEMBRES

19



NATIONALITÉS

7



ADMINISTRATEURS
HOMMES

59%



ADMINISTRATEURS
FEMMES

41%



TAUX DE PARTICIPATION
MOYEN DES ADMINISTRATEURS
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

97% EN 2017



TAUX DE PARTICIPATION
MINIMUM DES ADMINISTRATEURS
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

86% EN 2017



ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

47%



Pour en savoir plus,
voir chapitre 2.



AXES DE RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 JUIN 2018

- Réduction du nombre de membres au Conseil d'administration ;
- Hausse de la proportion d'administrateurs indépendants ;
- Renouvellement partiel des mandats par roulement ;
- Évolution des compétences.



LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF

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

VINCENT PARIS
Directeur général
Sopra Steria Group

JOHN TORRIE
Directeur général adjoint
Sopra Steria Group

LAURENT GIOVACHINI
Directeur général adjoint
Sopra Steria Group

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



Pour en savoir plus,
voir chapitre 1.

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

SOPRA STERIA, UN GROUPE ENGAGÉ POUR UN MONDE PLUS DURABLE

Sopra Steria est engagé depuis plusieurs années dans une politique de Responsabilité d'Entreprise volontariste en cohérence avec les exigences économiques de ses activités et en lien étroit avec la mutation profonde de la société. Cet engagement volontariste impose de faire évoluer notre regard sur le monde et d'œuvrer avec nos parties prenantes pour un monde durable. La politique du Groupe s'inscrit dans une démarche de progrès continu, pour laquelle Sopra Steria communique chaque année dans son rapport annuel de Responsabilité d'Entreprise sur les efforts entrepris et les résultats obtenus.

NOS ACTIONS EN 2017...



ÉTHIQUE ET VALEURS

1 gouvernance dédiée
renforcée

1 charte éthique et des valeurs fortes
portées par la Direction générale

New Way
Programme fédérateur de transformation du Groupe



SOCIÉTAL

Pacte Mondial des Nations Unies/Membre au niveau GC Advanced

Parmi les 9 % des premières sociétés engagées auprès du Pacte Mondial

EcoVadis Gold niveau Avancé

15°/230 Gaïa Index
dans l'index pour la 9^e année consécutive

3^e édition du Baromètre Digital Gouv' européen
Sopra Steria

Soutien à la Chaire du Numérique
du Collège des Bernardins

International Inspiration Award
décerné à Gayathri Mohan, Head of CSR Sopra Steria Inde



SOCIAL

9 500 nouveaux collaborateurs dont 78 % en CDI ont rejoint le Groupe en 2017

Reconnu comme l'un des principaux recruteurs en Europe

1^{er} recruteur de jeunes diplômés
dans le domaine du numérique en France

31 % de femmes dans le Groupe
et 27 % occupant des postes d'ingénieurs, de consultants ou de managers de projets

Plus de 1 000 000 heures de formation
dispensées dans le Groupe

Marque employeur
reconnue sur les réseaux sociaux et plateformes d'évaluation



ENVIRONNEMENTAL

1 engagement fort
Mise en œuvre d'un programme ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe

-11 % Réduction des émissions de gaz à effet de serre globales
par collaborateurs par rapport à 2016
Objectif : (-) 21% en 2025 par rapport à 2015, en valeur absolue

Science Based Targets Initiative (SBTi)
1^{er} ESN au niveau mondial à avoir obtenu l'approbation de ses objectifs de réduction d'émissions de GES par l'organisation SBTi pour l'ensemble du périmètre Groupe

Campagne #WeRRR
Challenge #WeRRR organisé auprès des collaborateurs afin d'identifier les meilleures idées pour Réduire, Recycler ou Réutiliser

LABELS ET CERTIFICATIONS



Classement	Classement/note
ECOVADIS	Gold – niveau Avancé
UNGC	Niveau GC Advanced
CDP	A-list 2018 Supplier – A-list CDP Climate Change
MSCI	ESG A
GAÏA	15°/230



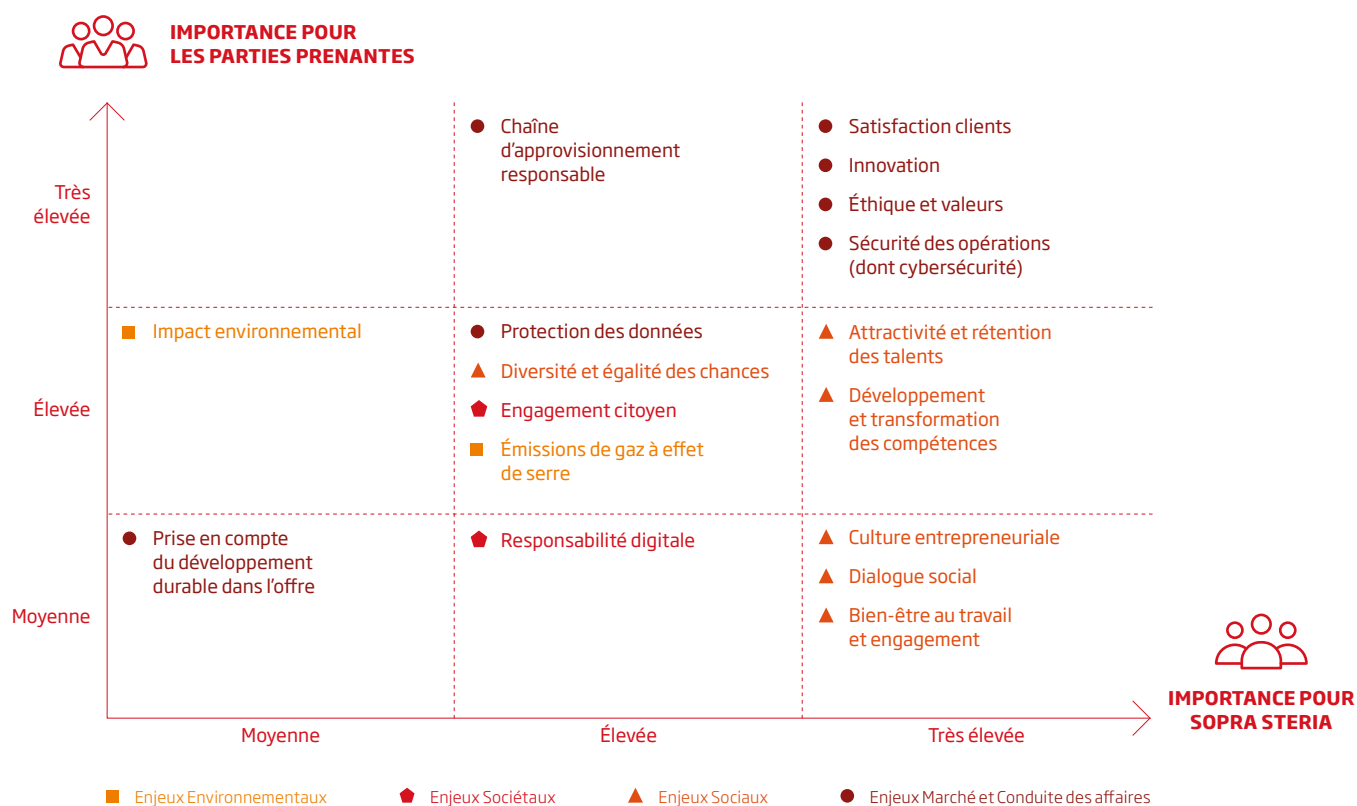
Label Happy Trainees
En France pour la 5^e année consécutive

Classement Universum
Sopra Steria gagne 3 places au Top 100

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

OBJECTIFS ET DÉMARCHE

En 2017, Sopra Steria a réalisé sa première analyse de matérialité. Cette analyse a permis d'identifier et de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise elle-même et pour ses parties prenantes. L'analyse est représentée graphiquement sous la forme d'une matrice, qui permet de situer les enjeux selon leur importance pour le Groupe (abscisse) et pour les parties prenantes externes de l'entreprise (ordonnée).



LES PRINCIPALES ACTIONS

ACTION SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Limiter l'impact environnemental des activités

ACTION SUR LES ENJEUX SOCIÉTAUX

- ◆ S'engager de manière citoyenne
- ◆ Anticiper l'impact du digital sur la société

ACTION SUR LES ENJEUX SOCIAUX

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

ACTION SUR LES ENJEUX MARCHÉ ET CONDUITE DES AFFAIRES

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

DIALOGUE AVEC LES INVESTISSEURS

FICHE SIGNALÉTIQUE



COTATION	Euronext Paris
MARCHÉ	Compartiment A
CODE ISIN	FR0000050809
MNEMO	SOP
PRINCIPAUX INDICES	SBF 120, CAC ALL-TRADABLE, CAC ALL SHARES, CAC MID & SMALL, CAC MID 60, CAC SOFT & C. S., CAC TECHNOLOGY, EURONEXT FAS IAS, NEXT 150,

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

CALENDRIER FINANCIER



19 février 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2017*
26 avril 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2018
12 juin 2018	Assemblée générale annuelle
3 juillet 2018	Détachement du coupon
5 juillet 2018	Païement du dividende
27 juillet 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2018*
26 octobre 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2018

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

RENCONTRES AVEC LES INVESTISSEURS



**INVESTISSEURS
RENCONTRÉS
EN 2017**

349



**PAYS
COUVERTS**

13



**VILLES
COUVERTES**

19



ROADSHOWS

24



CONFÉRENCES

7



**LAURÉAT
DU PRIX DE LA
TRANSPARENCE
2017¹**

dans la catégorie
"Services aux collectivités
& Technologies"

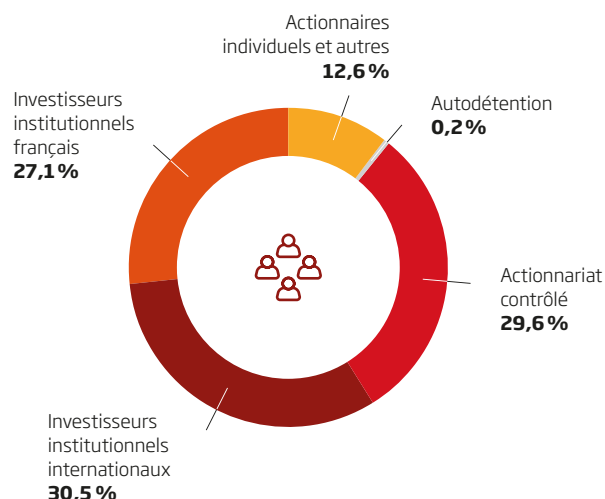


**LAURÉAT DU TROPHÉE
DES RELATIONS
INVESTISSEURS 2017²**

dans la catégorie
"Meilleure présentation IR"

1. Grands Prix organisés par Labrador.
2. Plus d'informations: www.forum-ir.com.

PART DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS DANS LE CAPITAL DU GROUPE



TPI au 28/02/2018 – Seuil de détention supérieur à 1000 actions.

TRANSPARENCE LABEL OR

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

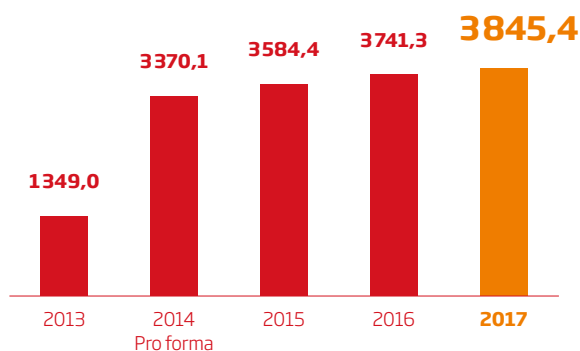
SUIVEZ-NOUS SUR



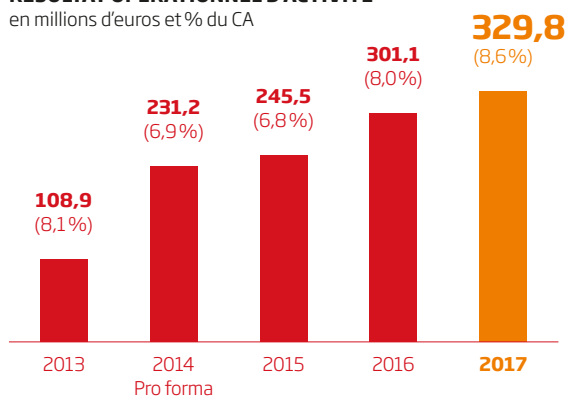
PERFORMANCE FINANCIÈRE


CHIFFRE D'AFFAIRES

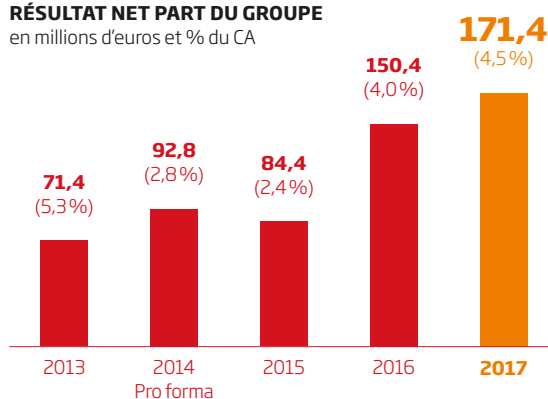
en millions d'euros


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ

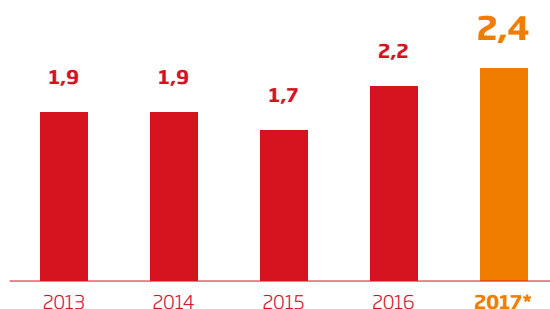
en millions d'euros et % du CA


RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

en millions d'euros et % du CA


DIVIDENDE EN EUROS

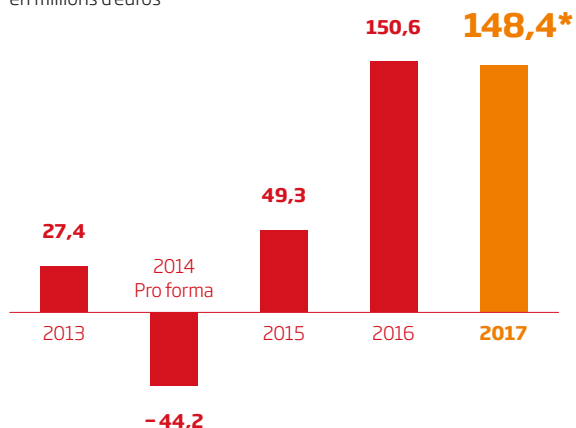
par action



* Montant proposé à l'Assemblée générale 2018.


FLUX NET DE TRÉSORIE DISPONIBLE

en millions d'euros



* Dont 37,0 M€ de cession de créances commerciales déconsolidante.


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


* Base de 100 au 02/01/2013.



1 PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

1.	HISTOIRE DE SOPRA STERIA GROUP	14
2.	SITUATION GÉNÉRALE DU SECTEUR DES ESN	15
2.1.	Les principaux marchés - l'environnement concurrentiel du secteur des ESN	15
3.	STRATÉGIE ET OBJECTIFS	16
3.1.	Un positionnement fort et original en Europe	16
3.2.	Priorités d'actions	16
4.	ACTIVITÉS DE SOPRA STERIA	17
4.1.	Un leader européen de la transformation numérique	17
4.2.	L'expertise métier au cœur de notre stratégie	20
4.3.	Recherche et Développement dans l'Édition de solutions	22
5.	CHIFFRES CLÉS ET COMPTES CONSOLIDÉS 2017	22
5.1.	Chiffres clés 2017	22
5.2.	Examen de la situation du Groupe et des résultats 2017	23
6.	COMPTES ANNUELS 2017 DE LA SOCIÉTÉ SOPRA STERIA GROUP SA	29
6.1.	Compte de résultat	29
6.2.	Bilan	30
6.3.	Identité des détenteurs du capital	31
7.	ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017	32
8.	ORGANISATION DU GROUPE	33
8.1.	Structure permanente	33
8.2.	Structures non permanentes : affaires et projets	34
9.	RISQUES ET CONTRÔLE	35
9.1.	Facteurs de risques	35
9.2.	Assurances	42
9.3.	Contrôle interne et gestion des risques	42
9.4.	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	47



1. Histoire de Sopra Steria Group

UN PROJET D'ENTREPRISE GÉNÉRATEUR DE PERFORMANCE

Sopra Steria s'affirme comme un des leaders européens de la transformation numérique. En 2017, coté au SBF 120, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 3,8 Md€ et rassemble près de 42 000 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 (ESN) françaises, Sopra et Steria, fondées respectivement en 1968 et 1969, et marquées toutes deux par un fort esprit entrepreneurial ainsi qu'un grand sens de l'engagement collectif au service de ses clients.

1968-1985

Une réponse aux besoins d'informatisation de la Société

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

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

1985-2000

Le temps de la refondation

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

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

2000-2014

La contribution à la transformation numérique des clients

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

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

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

2014-2018

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 trois ans visant à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'une même culture et de fondamentaux partagés. Le plan d'actionnariat salarié *We Share* associe plus étroitement encore les salariés au développement du Groupe. Avec 7 % du capital géré pour le compte des collaborateurs, Sopra Steria est la première entreprise française de services du numérique en matière d'actionnariat salarié.

Pour servir le 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*). Après l'acquisition de l'éditeur Cassiopae, finalisée en janvier 2017, trois nouvelles sociétés ont rejoint le groupe Sopra Steria en 2017 (Kentor, 2MoRO et Galitt). Ces acquisitions ont participé respectivement au renforcement du positionnement de Sopra Steria en Scandinavie, sur le vertical aéronautique et dans le domaine bancaire. Le 8 janvier 2018, le Groupe a annoncé le projet d'acquisition de BLUECARAT, société allemande de services informatiques. Ce projet d'acquisition renforcerait significativement le positionnement de Sopra Steria en Allemagne et offrirait de nouvelles opportunités de croissance à la filiale locale.

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.

2. Situation générale du secteur des ESN

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

En 2017, les services du numérique en Europe de l’Ouest ont représenté un marché estimé à 270 Md€ ⁽¹⁾.

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

Pays (en milliards d’euros)	Estimations 2017
France	35,1
Royaume-Uni	84,9
Allemagne	44,6
Reste de l’Europe	105,4
TOTAL	270,1

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2017, à U.S dollars 2013 constant.

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

Métiers (en milliards d’euros)	Estimations 2017
Consulting	56,6
Développement et Intégration de systèmes	73,5
Services IT externalisés	102,7
Business Process Outsourcing	37,2
TOTAL	270,1

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2017, à U.S dollars 2013 constant.

Deux caractéristiques du marché européen peuvent être soulignées :

- trois pays (le Royaume-Uni, l’Allemagne et la France) concentrent à eux 61 % dépenses en services informatiques en Europe ⁽¹⁾ ;
- les activités d’externalisation des services technologiques (maintenance applicative et gestion d’infrastructures) et le *Business Process Outsourcing* représentent ensemble un peu plus de la moitié des dépenses en services informatiques des entreprises européennes ⁽¹⁾ ;

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 ;
- acteurs issus du monde du Conseil tels que EY, BearingPoint, etc. ;
- éditeurs de software : Temenos, Alpha financial, etc.

Avec 3,8 Md€ de chiffre d’affaires à fin 2017 et une part de marché autour 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 au quatrième trimestre 2017 à U.S dollars 2013 constant.

3. Stratégie et objectifs

3.1. 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.

3.2. Priorités d'actions

3.2.1. L'ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Dans le *software*, l'ambition et le dynamisme de Sopra Steria, classé 2^e au palmarès des éditeurs de logiciels français ⁽¹⁾, 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.

3.2.2. 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 se concentre sur quelques domaines métiers 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*

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 (startup, éditeurs tiers, etc.) autour de propositions de valeur globales et « sans couture », répondant le plus largement possible aux enjeux business de ses clients.

3.2.3. 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 selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe. Les priorités dans ce domaine sont : le conseil Digital ; la croissance du conseil *upstream* (ex : stratégie digitale, stratégie opérationnelle, stratégie IT) ; le renforcement de l'expertise métier par vertical, en priorité dans le vertical Banque ; enfin l'installation d'une marque Conseil forte sur le marché.

3.2.4. 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 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 avec les finalités suivantes :

- être à la pointe du marché sur l'ensemble de ses offres et de ses *business models* ;
- diffuser la culture, les pratiques et les compétences digitales auprès de tous ses collaborateurs ;
- renforcer son leadership technologique ;
- assurer une veille de marché permettant d'éclairer sa stratégie digitale et de cibler les meilleurs partenaires digitaux.

Les offres

Le Groupe fait évoluer ses offres de solutions pour y intégrer les avancées du Digital dans plusieurs domaines clés : l'expérience client/utilisateur, les plates-formes de services, les *Analytics*, conseillers virtuels, etc.

Chacune de ses grandes offres de services est également revisitée : Conseil, Services Applicatifs, *Infrastructure Management*, cyber sécurité, *Business Process Services*. L'objectif est multiple :

- mettre l'immense potentiel des nouvelles technologies au profit de tous ses clients ;
- promouvoir de nouvelles propositions de valeurs : *UX/UI strategy & design*, *Digital Factory*, services *end-to-end* pour la migration dans le *Cloud* et la valorisation des données... ;
- déployer le plus largement possible les nouveaux « modes de faire » agiles et collaboratifs issus du Digital ;
- pousser le développement de solutions à base de composants logiciels (*IP* ou accélérateurs) ;
- et tirer le meilleur parti des *Smart Machines* pour accroître la productivité et la qualité de ses services.

La technologie

Des dispositifs transverses sont au service des entités pour assurer une veille des technologies et de leurs usages et apporter aux opérations l'expertise nécessaire dans la conduite de leurs projets digitaux : un *Advisory Board* (composé de personnalités externes), des équipes de « champions digitaux » par vertical prioritaire et par domaine technologique clé (*Digital Interaction*, *Smart Machines*, *Data Science*, *Blockchain*, *IoT & Automation*...).

(1) Source : *Truffle 100*, mai 2017.

Parallèlement, le Groupe se dote des moyens de développer beaucoup plus rapidement pour ses clients les meilleures solutions digitales du marché : plate-formes de *digital enablement* et de *social coding* (Cloud, DevOps, micro-services, API...) permettant le développement, la capitalisation, la réutilisation et l'exécution *as a service* de composants logiciels ; accélérateurs d'usage des technologies émergentes (*bots*, *Blockchain*...).

L'écosystème de partenaires

Un effort particulier est engagé pour nouer des partenariats ciblés avec les acteurs les plus en pointe de l'écosystème numérique par vertical et par grand domaine technologique (startup et acteurs de niche, établissements d'enseignement supérieur et laboratoires de recherches, grands éditeurs et GAFA...). À ce titre, un observatoire (collaboratif) des startups est mis au service des équipes de « champions digitaux » et des entités du Groupe.

C'est dans ce cadre qu'un partenariat stratégique est établi entre Sopra Steria et Axway, Axway apportant au Groupe des briques technologiques essentielles pour ses solutions et ses activités de services dans le digital.

L'innovation

Pour favoriser et amplifier l'innovation, de nombreuses initiatives sont encouragées : mission d'innovation donnée aux équipes de projet ; concours internes de développement de nouveaux usages numériques pour les marchés du Groupe ; hackathons ouverts aux clients et aux partenaires ; espaces de démonstration, de 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.

3.2.5. 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.

4. Activités de Sopra Steria

4.1. 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 métier et technologique, gestion d'infrastructures, cyber sécurité et exécution de processus métier (*Business Process Services*).

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

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

Sopra Steria est un groupe indépendant, contrôlé à hauteur de 22,6 % du capital et 33,2 % en droits de votes théoriques par ses fondateurs et des managers. Il s'appuie sur près de 42 000 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.

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 composé d'équipes pluridisciplinaires. Ces équipes sont formées à la fois aux nouvelles plate-formes de microservices, de DevOps et au Cloud (*Hard Skills*). De plus, elles adoptent de nouvelles méthodes pour concevoir, délivrer et embarquer les équipes (*Soft Skills*). Grâce à ce dispositif, Sopra Steria offre les deux éléments clés à la réussite de la transformation digitale : la vitesse d'exécution (ou le *delivery* en mode « Fast IT ») et l'ouverture aux écosystèmes externes.

4.1.1. LE CONSEIL ET L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES

a) Le Conseil

Sopra Steria Consulting, marque Conseil du Groupe, figure parmi les grands cabinets de conseil. Avec plus de 40 ans d'expérience dans le Conseil métier et technologique auprès des grandes entreprises et des organismes publics, Sopra Steria Consulting, fort d'environ 2 400 consultants en France et en Europe, a pour vocation d'accélérer le développement et la compétitivité de ses clients en les accompagnant dans leur transformation numérique. Cet accompagnement consiste pour l'essentiel à appréhender les enjeux métier des clients au travers

d'une forte expertise sectorielle, puis à concevoir des trajectoires de transformation (process métier, urbanisation de données, conduite du changement) pour tirer le meilleur parti des nouvelles technologies numériques.

b) L'Intégration de systèmes

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

Conception et intégration

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

Performance et transformation

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

Urbanisation des données

Une fois les systèmes et technologies implémentés, le SI 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 gérer l'explosion des données et compétences associées (*Data Science*, *Smart Machine*, *Automation*, *Intelligence Artificielle*) en les intégrant dans une solution globale, leur sécurisation quelles que soient leurs origines (mobile, objets connectés, *Privacy Data*, *Cloud*, parcours multimodal et multicanal...) et leur exploitation au travers d'algorithmes contextualisés.

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

PLM (Product Lifecycle Management)

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

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

4.1.2. LA GESTION DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES

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

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

- **Consulting on Services** : offre des propositions de valeurs pour copiloter et opérer les projets de transformation. Ceci sur l'ensemble des quatre autres familles de services ci-après ;
- **Optimum Cloud Services** : Une palette complète de solutions et services *Cloud* avec les acteurs clés du marché. Des offres personnalisables comme : *CloudOps*, *CloudOptim* ou encore *CloudMigrationFactory* pour gérer les environnements *Cloud* de nos clients ;

- **Application Live Services** : Des solutions éprouvées de mise en production, de continuité de services et de pilotage des données. Des offres personnalisables comme : *Devops services*, *Live services*, *API services* et *Smart Data services* pour fiabiliser et assurer une haute disponibilité applicative
- **Intelligent Services** : Une plate-forme de services intelligents pour mieux servir les collaborateurs de nos clients. Des offres personnalisables comme : *Digital workplace services*, *Support services* et *AI Services* pour accroître l'efficacité des services clients.
- **Legacy Services Plus** : Des experts technologiques en serveurs, stockage, sauvegarde pour optimiser les applications existantes tout en assurant leurs évolutions et l'interconnexion avec les applications hébergées dans le *Cloud*. Ces services sont complétés par des capacités d'hébergement en Europe, bénéficiant d'une certification HDS (France).

4.1.3. LA CYBER SÉCURITÉ

Avec plus de 700 experts et des Centres de cyber sécurité de dernière génération en Europe et dans le monde (France, Royaume-Uni, Singapour), Sopra Steria est un acteur global de la protection des grands donneurs d'ordres institutionnels et économiques.

L'offre de cyber sécurité couvre cinq domaines d'expertise clés :

- **Gouvernance, Risques et Conformité (GRC)** : un conseil à forte valeur ajoutée associé à l'intégration de solutions de GRC pour une gouvernance de la sécurité outillée et centrée sur la gestion des risques métier ;
- **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* ⁽¹⁾ 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 pour anticiper, détecter, analyser et répondre plus rapidement et plus précisément aux cyberattaques grâce à l'innovation apportée par l'intelligence artificielle.

4.1.4. LES SOLUTIONS MÉTIER

Sopra Steria met son expertise métier au service de ses clients à travers des solutions packagées dans trois domaines : la Banque à travers l'offre de Sopra Banking Software, les ressources humaines à travers Sopra HR Software et l'Immobilier avec ses solutions de gestion immobilière. Le Groupe 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.

Sopra Banking Software : une référence pour les banques

Avec 800 clients dans le monde et 3 285 collaborateurs (hors centres de services partagés) dans plus de 70 pays, Sopra Banking Software est le partenaire de référence des banques et des institutions financières dans leur performance quotidienne comme dans leur transformation digitale.

Filiale à 100 % du Groupe, Sopra Banking Software est un éditeur de solutions logicielles dont les offres couvrent un large spectre d'opérations bancaires et permettent aux établissements financiers d'améliorer

(1) De bout-en-bout.

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.

Digital Core Banking Solutions

Les offres de solutions 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 que 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 métier 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.

Pour servir les besoins des banques quelles que soient leur taille et leurs implantations, Sopra Banking Suite® propose deux solutions phares : l'offre intégrée Amplitude® destinée à fournir une offre métier très large sur les marchés émergents et les banques de taille moyenne 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.

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

Le groupe Sopra Steria est éditeur dans le domaine des solutions de gestion des ressources humaines à travers Sopra HR Software, filiale à 100 % de Sopra Steria. Sopra HR Software présente dans 10 pays, offre des solutions RH, parfaitement adaptées aux besoins des Directions de ressources humaines. Sopra HR Software compte aujourd'hui 1 412 collaborateurs et gère la paye de plus de 12 millions de salariés pour 850 clients.

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

Solutions

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

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

Services

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

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

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

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

S'adressant aux grands acteurs publics ou privés de l'immobilier en France (investisseurs institutionnels, immobilier social, administrateurs de bien, grands utilisateurs), l'offre de Sopra Steria couvre l'ensemble des métiers de l'immobilier et se commercialise à travers des solutions globales : produits, services technologiques innovants (plate-forme collaborative, BIM, apps, *Cloud*, extranet) et conseil.

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

4.1.5. LES BUSINESS PROCESS SERVICES

L'explosion massive des technologies numériques de rupture qui pénètrent chaque aspect de nos vies est présentée comme la quatrième révolution industrielle. Elle va bouleverser nos marchés en créant de nouveaux arrivants et des nouvelles industries et en éliminant d'autres. L'exécution des prestations se réinvente. L'avenir même du travail change progressivement. Cela représente à la fois une opportunité et une menace.

Une prise de connaissance précoce des nouvelles technologies, de leur interaction et de leur impact sur la sécurité et l'activité commerciale est le premier défi à relever pour toute organisation. Ensuite, il s'agit de définir des étapes pour en tirer le meilleur parti possible. Les *Business Process Services* (BPS) de Sopra Steria vont désormais de pair avec la transformation numérique pour accompagner le client sur toutes ces étapes. L'expérience des équipes Sopra Steria s'étend de la conception de nouvelles startups aux services partagés très complexes.

Sopra Steria Group allie l'expertise du conseil à l'exploitation des services, en s'appuyant sur des experts internationaux dans le domaine des processus métiers, de la technologie, de l'intégration et des architectures de données, pour concevoir de nouveaux modèles d'exploitation numériques cibles au service des clients existants ou de nouveaux donneurs d'ordre. Les équipes UX (expérience utilisateur) Sopra Steria conçoivent des parcours clients optimisés en collaboration avec des consultants métier expérimentés. Elles déploient l'automatisation intelligente pour effectuer du *straight-through processing* (traitement automatique de bout-en-bout) en utilisant des robots et des logiciels cognitifs, associant ainsi le pouvoir de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données.

De plus, les équipes disposent d'un écosystème dynamique de partenaires pour encourager et capitaliser sur les technologies émergentes des startups et des PME. Sopra Steria propose des applications clé-en-main et ses propres plate-formes pour concevoir, construire et opérer des *Business Process Services* de bout-en-bout.

À travers son offre de *Business Process Services*, Sopra Steria adapte des services afin de répondre au plus près aux besoins de ses clients grâce à des processus individuels comme *Know Your Customer* (l'obligation de connaître son client), permettant par exemple de combattre le blanchiment d'argent dans le secteur bancaire, des fonctionnalités RH, finance et comptabilité, ou encore des services partagés entre plusieurs organisations comme le gouvernement du Royaume-Uni et le département de la santé en Angleterre.

Le numérique représente une opportunité formidable pour nos clients. Nous contribuons à transformer leurs processus et nous réalisons ces services de manière efficace en utilisant les dernières technologies et nos équipes de talent. 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 métier et de *Back Office* d'une force de Police en Europe (Police de Cleveland au Royaume-Uni). Le gain du programme SSCL ⁽¹⁾ 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).

4.2. L'expertise métier au cœur de notre stratégie

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

4.2.1. BANQUE

Soumis à d'importantes évolutions, le secteur bancaire et financier est en pleine mutation. Les exigences réglementaires évoluent constamment et la révolution numérique, donnant naissance à la banque digitale, a renforcé les attentes d'une clientèle désormais multibancarisée. Avec les évolutions technologiques et l'arrivée de nouveaux entrants (Fintechs, Gafas, acteurs Télécom), les relations avec les banques ont considérablement changé.

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

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

4.2.2. SECTEUR PUBLIC

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 un contexte où le numérique est un fort accélérateur de transformation, Sopra Steria propose d'une part des offres de digitalisation des services des administrations, de réingénierie des processus, et plus généralement de modernisation des systèmes d'information métier, 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.

4.2.3. AÉROSPACE, DÉFENSE ET SÉCURITÉ INTÉRIEURE

a. Aerospace

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

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

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

b. Défense

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

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

- interopérabilité et sécurité des systèmes militaires ;
- performance et efficacité globale des forces armées ;
- efficacité de la chaîne logistique des armées (*Supply Chain Management*) ;
- fiabilité des systèmes d'information opérationnels et de communication (SIOC) ;
- valorisation des données massives pour les systèmes de renseignements ;

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

- des solutions et prestations pour une cybersécurité souveraine ;
- maîtrise des coûts et de la complexité de mise en conformité des systèmes de commandements et de contrôles.

c. Sécurité intérieure

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

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

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

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

4.2.4. ÉNERGIE ET UTILITIES

Face aux défis de la transition énergétique et de l'ouverture des marchés, ainsi qu'à des contraintes réglementaires de plus en plus fortes, les acteurs du secteur de l'énergie doivent redoubler de créativité pour gagner en productivité, développer de nouveaux produits et services, maîtriser les dépenses, réduire leurs impacts environnementaux et rationaliser leurs opérations. Les décisions prises à la COP 21 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 maîtrise des investissements et des coûts de maintenance pour les infrastructures de production, de transport et de distribution ;
- l'évolution rapide des exigences clients et le développement des services comme relais de croissance ;
- la maîtrise des flux d'énergie et de données de bout-en-bout (de la production jusqu'au consommateur final via les compteurs communicants) ;
- 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.

4.2.5. TÉLÉCOMS, MÉDIAS ET JEUX

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

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

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

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

4.2.7. ASSURANCE

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

Sopra Steria propose à ses clients une offre axée sur la transformation des modèles de distribution, le développement des nouveaux produits et services assurantiels et l'efficacité opérationnelle à travers des prestations telles que la montée en valeur de l'expérience client, la valorisation des données et du patrimoine informationnel, l'accélération de la dématérialisation et de la transformation numérique, l'alignement des processus métier et des systèmes d'information, ou encore l'utilisation d'objets connectés dans la prévention, du *Big Data* dans la lutte contre la fraude, ou de l'intelligence artificielle pour un *smart care*.

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Chiffres clés et comptes consolidés 2017

4.2.8. 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.

4.3. Recherche et Développement dans l'Édition de solutions

Le Groupe a poursuivi ses efforts de Recherche et Développement (R&D) et a consacré en 2017 la somme de 102,2 M€ contre 111,2 M€ en 2016 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 imputés en charges d'exploitation à hauteur de 99,4 M€.

5. Chiffres clés et comptes consolidés 2017

5.1. Chiffres clés 2017

I PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DU BILAN

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	3 845,4	3 741,3
Excédent brut d'exploitation	349,4	344,0
Résultat opérationnel d'activité	329,8	301,1
En % du CA	8,6 %	8,0 %
Résultat opérationnel courant	286,8	267,8
En % du CA	7,5 %	7,2 %
Résultat opérationnel	261,7	240,2
En % du CA	6,8 %	6,4 %
Résultat net – part du Groupe	171,4	150,4
En % du CA	4,5 %	4,0 %
Total actif	3 803,8	3 884,9
Total actif non courant	2 247,1	2 251,3
Capitaux propres – part du Groupe	1 208,2	1 070,6
Intérêts minoritaires	31,8	32,5
Nombre d'actions au 31 décembre	20 547 701	20 531 795
Résultat de base par action (en euros) ⁽¹⁾	8,48	7,50
Résultat dilué par action (en euros) ⁽²⁾	8,45	7,49
Dividende net par action (en euros)	2,40 ⁽³⁾	2,20
Effectifs totaux au 31 décembre	41 661	39 813

(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 12 juin 2018.

I RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

(en %)	2017	2016
France	42 %	41 %
Royaume-Uni	21 %	25 %
Autre Europe	21 %	19 %
Sopra Banking Software	10 %	9 %
Autres Solutions	6 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %

I ACTIVITÉ PAR MARCHÉ

(en %)	2017	2016
Banque	23 %	22 %
Assurance	6 %	5 %
Secteur Public	22 %	23 %
Aerospace, Défense, Homeland Security*	18 %	19 %
Énergie, utilities	7 %	8 %
Télécoms, Médias et Jeux	5 %	6 %
Transport	6 %	6 %
Distribution	3 %	2 %
Autres	10 %	10 %
TOTAL	100 %	100 %

* Sécurité intérieure.

5.2 Examen de la situation du Groupe et des résultats 2017

5.2.1. CONTEXTE GÉNÉRAL ET FAITS MARQUANTS 2017

Le chiffre d'affaires 2017 de Sopra Steria s'est élevé à 3 845,4 M€, en croissance organique de 3,5 %. L'effet périmètre a été positif à hauteur de 38,9 M€ tandis que l'impact des variations de devises a, pour sa part, été négatif de 64,3 M€. La croissance totale du chiffre d'affaires du Groupe a été de 2,8 % sur l'exercice.

Le Résultat opérationnel d'activité a progressé de 9,5 % par rapport à 2016 pour atteindre 329,8 M€, soit un taux de marge de 8,6 % à comparer à 8,0 % en 2016.

L'exercice 2017 constitue une première étape réussie dans le développement du modèle du groupe Sopra Steria post-fusion :

- les objectifs à trois ans, qui avaient été fixés en mars 2015, à savoir un chiffre d'affaires compris entre 3,8 et 4,0 Md€ et un taux de marge opérationnelle d'activité compris entre 8,0 et 9,0 %, ont été atteints ;

- la croissance organique s'est établie, en moyenne annuelle, à 3,6 % au cours des trois dernières années ;
- les zones de sous-performance identifiées en 2014 (Allemagne et gestion d'infrastructure informatique en France) ont été redressées avec succès et constituent aujourd'hui des atouts pour le futur ;
- un plan spécifique de repositionnement au Royaume-Uni a été lancé ;
- le poids des activités de Conseil et de Software dans le chiffre d'affaires Groupe est en progression ;
- l'évolution vers un modèle Software House pour Sopra Banking Software a été engagée et l'offre produits a été redéfinie ;
- la transformation du Groupe a été engagée : harmonisation des modèles d'affaires sur les géographies, déploiement du digital dans une logique de continuum numérique, évolution de la gestion des ressources humaines.

5.2.2. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2017

I PERFORMANCE PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

	2017		2016	
	M€	%	M€	%
France				
Chiffre d'affaires	1 597,0		1 528,1	
Résultat opérationnel d'activité	138,0	8,6 %	123,3	8,1 %
Résultat opérationnel courant	123,7	7,7 %	114,4	7,5 %
Résultat opérationnel	111,2	7,0 %	102,7	6,7 %
dont C&IS (incluant CIMPA)				
Croissance organique	+ 4,2 %		+ 8,0 %	
Chiffre d'affaires	1 396,0		1 327,4	
Résultat opérationnel d'activité	128,0	9,2 %	119,0	9,0 %
Résultat opérationnel courant	114,7	8,2 %	110,6	8,3 %
Résultat opérationnel	108,6	7,8 %	106,1	8,0 %
dont I2S				
Croissance organique	+ 0,2 %		- 1,3 %	
Chiffre d'affaires	200,9		200,6	
Résultat opérationnel d'activité	10,0	5,0 %	4,4	2,2 %
Résultat opérationnel courant	9,0	4,5 %	3,8	1,9 %
Résultat opérationnel	2,6	1,3 %	- 3,4	- 1,7 %
Royaume-Uni				
Chiffre d'affaires	801,7		927,9	
Résultat opérationnel d'activité	52,8	6,6 %	74,7	8,0 %
Résultat opérationnel courant	40,7	5,1 %	63,1	6,8 %
Résultat opérationnel	36,9	4,6 %	59,4	6,4 %
Autre Europe				
Chiffre d'affaires	827,6		728,1	
Résultat opérationnel d'activité	67,1	8,1 %	41,8	5,7 %
Résultat opérationnel courant	62,8	7,6 %	39,1	5,4 %
Résultat opérationnel	56,7	6,8 %	31,1	4,3 %
Sopra Banking Software				
Chiffre d'affaires	402,2		350,9	
Résultat opérationnel d'activité	38,9	9,7 %	31,9	9,1 %
Résultat opérationnel courant	28,3	7,0 %	22,9	6,5 %
Résultat opérationnel	24,3	6,0 %	19,9	5,7 %
Autres Solutions				
Chiffre d'affaires	216,9		206,4	
Résultat opérationnel d'activité	33,0	15,2 %	29,4	14,2 %
Résultat opérationnel courant	31,3	14,4 %	28,3	13,7 %
Résultat opérationnel	28,9	13,3 %	26,7	12,9 %

En **France**, le chiffre d'affaires 2017 a été de 1 597,0 M€, en croissance organique de 3,7 %.

■ L'activité **Conseil & Intégration de Systèmes** (1 396,0 M€ de chiffre d'affaires), a largement consolidé, en 2017, une position leader sur le marché français en dégagant une solide performance. La croissance organique a été soutenue et s'est élevée à 4,2 %. Elle a été tirée par le Conseil qui a crû de 11,2 % sur l'année ainsi que par la plupart des verticaux, les plus porteurs ayant été l'aéronautique, le secteur public, la défense et l'assurance. Le taux de marge opérationnelle d'activité a progressé sur l'exercice malgré des investissements significatifs consacrés à la formation et aux offres. Il s'est établi à 9,2 %, en hausse de 0,2 point par rapport à l'année précédente.

■ **I2S (Infrastructure & Security Services)** a réalisé avec succès son repositionnement sur des services à haute valeur ajoutée (conseil, architecture, *Cloud*, solutions, cyber sécurité...) ce qui s'est traduit par une nette amélioration de son taux de marge opérationnelle d'activité à 5,0 % à comparer à 2,2 % en 2016. Le chiffre d'affaires de l'exercice s'est établi à 200,9 M€, en croissance organique de 0,2 %. Le travail réalisé depuis trois ans sur la sélectivité des contrats, la montée en valeur et la proximité avec les activités de Conseil & d'Intégration de Systèmes, permet d'envisager un retour à la croissance et une poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle vers les standards du Groupe.

Au **Royaume-Uni**, le chiffre d'affaires 2017 s'est élevé à 801,7 M€, en recul organique de 7,7 %. L'effet devise a été négatif de 59,7 M€. Au total, la décroissance du chiffre d'affaires de la zone a été de 13,6 %. Une partie de cette évolution s'explique par la phase de transition qu'a connue, comme anticipé, la co-entreprise SSCL. Cette phase devrait se poursuivre au premier semestre 2018. En outre, au cours du deuxième semestre 2017, les délais de décision chez les clients ont eu tendance à s'allonger dans un climat plus attentiste. Dans ce contexte, le taux de marge opérationnelle d'activité s'est contracté à 6,6 % (8,0 % en 2016). Cette contraction s'explique par le manque de volume ainsi que par la migration retardée d'un an (au 5 février 2018) pour un des clients de SSCL. Un plan a été lancé en 2017 afin de redresser la performance de la zone. Il vise à réorienter le modèle vers des services à plus forte valeur ajoutée et plus digitalisés et à renforcer le secteur privé. Ce plan comprend des investissements dans le Conseil et la force commerciale. Il sera complété en 2018 d'un plan d'économies visant à générer un gain d'environ 20 M€ en année pleine.

Sur le pôle **Autre Europe**, le chiffre d'affaires a connu une forte hausse pour atteindre 827,6 M€, en croissance organique de 12,0 %. Tous les pays de la zone ont enregistré une croissance soutenue, en particulier l'Allemagne, la Scandinavie, le Benelux et l'Italie où les taux de croissance ont été supérieurs à 10 %. Cette performance s'est accompagnée d'une nette progression du taux de marge opérationnelle d'activité à 8,1 % (+ 2,4 points par rapport à l'année précédente) en grande partie tirée par l'Allemagne dont le redressement a été un succès et qui a enregistré un taux de marge de plus de 9 %.

Le chiffre d'affaires de **Sopra Banking Software** s'est établi à 402,2 M€, en croissance organique de 11,2 % grâce à une forte hausse des ventes de licences (+ 19 %) et une croissance soutenue des services. Les trois produits Platform, Amplitude et Cassiopae ont contribué à cette évolution avec 33 nouvelles signatures et plus de 50 mises en production sur l'exercice. Dans ce contexte, l'année 2017 a validé l'intérêt de l'approche « Platform » pour de grandes banques Tier one : mise en production de l'assemblage crédit à La Banque Postale, vente du composant crédit pour l'activité entreprises du Crédit Agricole, ventes croisées de composants sur les différents parcs, notamment sur les aspects réglementaires. En ce qui concerne la rentabilité, Sopra Banking Software a enregistré sur l'exercice une progression de son taux de marge opérationnelle d'activité de 0,6 point pour atteindre 9,7 % contre 9,1 % en 2016.

Le pôle **Autres Solutions** (solutions Ressources Humaines et solutions Immobilier) a réalisé un chiffre d'affaires de 216,9 M€, en croissance organique de 4,7 % grâce à un quatrième trimestre très dynamique à la fois pour les solutions RH et les solutions dédiées à l'immobilier. À noter qu'à l'issue de l'exercice 2017, Sopra HR Software gère mensuellement plus de 700 000 bulletins de paie, soit une augmentation de 120 000 bulletins sur l'année. Concernant les solutions dédiées à l'immobilier, des avancées produits majeures ont été réalisées en termes de digitalisation (plate-forme collaborative multicanale, applications mobiles, maquette numérique...). Le Résultat opérationnel d'activité du pôle s'est élevé à 15,2 % du chiffre d'affaires, en hausse de 1,0 point par rapport à 2016.

I COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)

	Exercice 2017	Exercice 2016
Chiffre d'affaires	3 845,3	3 741,3
Charges de personnel	- 2 330,7	- 2 257,3
Achats et charges externes	- 1 144,1	- 1 118,0
Impôts et taxes	- 37,4	- 37,2
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	- 15,8	- 44,1
Autres produits et charges opérationnels courants	12,5	16,5
Résultat opérationnel d'activité	329,8	301,1
en % du CA	8,6 %	8,0 %
Charges liées aux stock-options et assimilés	- 21,2	- 12,1
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés	- 21,8	- 21,1
Résultat opérationnel courant	286,8	267,8
en % du CA	7,5 %	7,2 %
Autres produits et charges opérationnels	- 25,1	- 27,6
Résultat opérationnel	261,7	240,2
en % du CA	6,8 %	6,4 %
Coût de l'endettement financier net	- 6,8	- 6,7
Autres produits et charges financiers	- 9,8	- 7,6
Charge d'impôt	- 73,5	- 80,9
Résultat net des entreprises associées	1,7	10,8
Résultat net des activités poursuivies	173,3	155,8
Résultat net des activités cédées	-	-
Résultat net de l'ensemble consolidé	173,3	155,8
en % du CA	4,5 %	4,2 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1,8	5,4
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	171,4	150,4
en % du CA	4,5 %	4,0 %
RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)		
Résultat de base par action	8,48	7,50
Résultat dilué par action	8,45	7,49

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Chiffres clés et comptes consolidés 2017

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires évolue de 3 741,3 M€ en 2016 à 3 845,4 M€ en 2017, soit une croissance totale de 2,8 %. Cette évolution représente 104,1 M€ et s'analyse de la manière suivante :

- l'effet devise est négatif à concurrence de (-) 64,3 M€ et ce, principalement à cause de la livre sterling ;
- l'effet périmètre est de 38,9 M€ ;
- la croissance organique est de 129,6 M€, soit 3,5 %.

Charges incluses dans le Résultat opérationnel d'activité

Le ratio frais de personnel sur chiffre d'affaires augmente de 0,3 point (60,6 % en 2017 contre 60,3 % en 2016).

Le taux d'intercontrats (nombre de jours entre deux contrats hors formation, maladie, congés, avant-vente sur le nombre total de jours productibles) de 3,9 % sur les douze mois de l'année 2017 reste inchangé par rapport à 2016.

Les autres charges d'exploitation restent stables à 30,4 % du chiffre d'affaires, les dépenses d'exploitation restent globalement maîtrisées sur l'ensemble des Directions et des pays.

Les dotations aux amortissements et aux provisions sont en réduction de 28,3 M€, soit (-) 15,8 M€ en 2017, contre (-) 44,1 M€ en 2016. Les reprises de provisions couvrent des charges d'exploitation à concurrence de 42,7 M€. Plus des deux tiers de ces reprises sont consommées.

Résultat opérationnel d'activité

Le Résultat opérationnel d'activité a progressé de 9,5 % par rapport à 2016 pour atteindre 329,8 M€, soit un taux de marge de 8,6 % à comparer à 8,0 % en 2016.

Résultat opérationnel courant

Le Résultat opérationnel courant a atteint 286,8 M€. Il intègre une charge de 21,2 M€ (12,1 M€ en 2016) correspondant aux paiements

fondés en actions liés au renouvellement, en 2017, du programme d'actionnariat salarié *We Share* pour les collaborateurs et d'un plan d'incitation à long terme mis en place pour les principaux managers du Groupe.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'est établi à 261,7 M€ après prise en compte de (-) 25,1 M€ d'autres produits et charges opérationnels (-) 27,6 M€ en 2016) comprenant notamment 23,0 M€ de charges de réorganisation et de restructuration.

Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net est resté stable à (-) 6,8 M€ en 2017, contre (-) 6,7 M€ en 2016.

Charge d'impôt

La charge d'impôt s'est élevée à (-) 73,5 M€ contre (-) 80,9 M€ en 2016, faisant ressortir un taux d'imposition Groupe de 30,0 %.

Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence

Le résultat des sociétés mis en équivalence représente 1,7 M€ contre 10,8 M€ en 2016. La mise équivalence du résultat d'Axway représentait 10,4 M€ en 2016 contre 1,4 M€ en 2017.

Résultat net

Après prise en compte des intérêts minoritaires pour 1,8 M€, le résultat net part du Groupe a atteint 171,4 M€ (150,4 M€ en 2016), représentant une progression de 14,0 %.

Résultat par action

Le résultat de base par action a atteint 8,48 € contre 7,50 € l'année précédente, représentant une progression de 13,0 %.

I BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE

Actif (en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Écarts d'acquisition	1 590,6	1 557,0
Immobilisations incorporelles	190,2	199,6
Immobilisations corporelles	128,9	120,7
Titres de participation mis en équivalence	189,1	202,3
Autres actifs financiers non courants	28,6	22,8
Engagements de retraite et assimilés	4,3	4,1
Impôts différés actifs	115,4	144,8
Actif non courant	2 247,1	2 251,3
Clients et comptes rattachés	1 137,8	1 132,7
Autres créances courantes	256,4	231,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162,4	265,4
Actif courant	1 556,6	1 629,3
Actifs destinés à la vente	-	4,4
TOTAL DE L'ACTIF	3 803,8	3 884,9

Capitaux propres et passif (en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Capital	20,5	20,5
Primes	531,5	531,4
Réserves consolidées et autre réserves	484,7	368,2
Résultat de l'exercice	171,4	150,4
Capitaux propres – part du Groupe	1 208,2	1 070,6
Intérêts ne conférant pas le contrôle	31,8	32,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 240,0	1 103,1
Emprunts et dettes financières – part non courante	398,9	402,6
Impôts différés passifs	16,8	15,9
Engagements de retraite et assimilés	378,1	468,6
Provisions non courantes	56,2	49,7
Autres dettes non courantes	65,2	86,4
Passif non courant	915,3	1 023,3
Emprunts et dettes financières – part courante	273,6	368,8
Provisions courantes	16,6	66,7
Fournisseurs et comptes rattachés	268,8	285,9
Autres dettes courantes	1 089,6	1 037,1
Passif courant	1 648,5	1 758,5
Passifs destinés à la vente	-	0,1
TOTAL DU PASSIF	2 563,8	2 781,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	3 803,8	3 884,9

L'évolution des écarts d'acquisition s'explique par :

- Les écarts d'acquisitions liés aux entrées dans le périmètre de l'année 2017, soit un total de 65,3 M€ (Voir ventilation par acquisition au 8.1.1 Tableau de variation des écarts d'acquisition, du chapitre 4, page 161) ;
- Un ajustement des actifs nets acquis pour le périmètre Cassiopae s'élève à 1,4 M€ ;
- La fluctuation des écarts de conversion pour un montant de 33,1 M€, dont 21,3 M€ sur le secteur du Royaume-Uni suite à la variation de la GBP.

Les principales rubriques de variation de la rubrique *Capitaux propres* sont :

- Le résultat de l'exercice pour 171,4 M€ ;
- La distribution du dividende pour un montant de 44,5 M€ (2,20 € par action) ;
- La contrepartie en réserves des charges IFRS 2 pour 17,5 M€ ;
- Les écarts actuariels pour 61,7 M€, provenant essentiellement de la variation des fonds de pension anglais.
- Des écarts conversion liés à l'évolution du change pour (-) 52,0 M€ ;
- La contrepartie en réserves de la dette de rachat des actions propres dans le cadre du plan LTI pour (-) 9,0 M€ ;

Au 31 décembre 2017, la situation financière de Sopra Steria est solide tant du point de vue de ses ratios financiers que de sa liquidité.

La dette financière nette au 31 décembre 2017, quasiment stable par rapport à 2016, s'est établie à 510,1 M€, représentant 1,44 fois l'EBITDA *pro forma* 2017 à comparer à 1,47 fois au 31 décembre 2016 (covenant financier fixé à 3 fois maximum).

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.

5.2.3. INVESTISSEMENTS DE L'ANNÉE

Acquisitions réalisées au cours de l'année 2017

Au cours de l'exercice 2017, le groupe Sopra Steria a annoncé les acquisitions suivantes :

a. Cassiopae

Le 28 avril 2016, Sopra Banking Software avait acquis 75 % du capital de KSEOP société mère du groupe Cassiopae, et l'acquisition du solde était prévue sur une période pouvant s'étendre jusqu'à 2020.

Confirmant la cohérence stratégique du rapprochement entre les deux sociétés, les différentes parties prenantes ont finalisé le 27 janvier 2017, l'acquisition par Sopra Banking Software des 25 % du capital de KSEOP encore détenus par ses actionnaires historiques.

b. 2MoRo

Le 31 juillet, Sopra Steria a finalisé l'acquisition de la société française 2MoRo, editrice de logiciels pour le marché aéronautique et défense (solutions de suivi de flotte, gestion de la navigabilité, gestion de la maintenance préventive et curative...) ayant réalisé 1 M€ de chiffre d'affaires en 2016.

c. Kentor

Le 30 août 2017, Sopra Steria a acquis 100 % du capital de la société suédoise Kentor jusqu'alors détenue intégralement par le groupe norvégien TeleComputing. Cette acquisition renforce significativement le positionnement de Sopra Steria en Scandinavie et dynamisera la croissance future de cette zone.

d. Galitt

Le 7 novembre 2017, Sopra Steria a acquis 88,1 % des actions et droits de votes de Tecfit, société holding du groupe Galitt, jusqu'alors exclusivement détenue par le fondateur et le management historique. Une acquisition différée des parts minoritaires par Sopra Steria est envisagée au plus tard en 2021.

De plus, Le 28 juillet 2017, Sopra Steria a annoncé être entré au capital de la FoncièreNumérique®, une plate-forme digitale de gestion et de valorisation de l'ensemble des données liées à des actifs immobiliers digitalisés.

Équipements

44,5 M€ ont été investis en 2017 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 36,8 M€ en 2016.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 0,8 M€ ;
- agencements et mobiliers : 22,1 M€ ;
- équipements informatiques : 21,6 M€.

5.2.4. ÉVOLUTIONS RÉCENTES

a. Projet d'acquisition

Le 8 janvier 2018, Sopra Steria a annoncé le projet d'acquisition de 100 % du capital de BLUECARAT, société allemande spécialiste du Conseil stratégique IT, des projets agiles, de la cyber sécurité et de l'API Management et ayant réalisé un chiffre d'affaires estimé à 33 M€ en 2017.

b. Mise en place d'un plan d'actionnariat salarié

Dans un communiqué du 20 mars 2018, 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 2018* » (l'« Offre »).

L'Offre est proposée aux salariés du Groupe Sopra Steria en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Inde, Italie, Luxembourg, 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 13 juin 2017 en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce. Elle sera réalisée dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-24 et suivants du Code du travail.

Le Conseil d'administration a décidé le 18 janvier 2018 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 financées par les salariés et 110 000 actions attribuées gratuitement 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 26 mars 2018.

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 164,43 €.

La Période d'Offre a été ouverte du 27 mars 2018 (inclus) au 10 avril 2018 (inclus).

Le Règlement-livraison de l'Offre interviendra le 16 mai 2018.

Cette opération a été agréée par l'Autorité des marchés financiers le 31 janvier 2018 (Agrément n° FCE20180002).

5.2.5 PERSPECTIVES

Pour l'exercice 2018, le Groupe se fixe pour objectifs :

- une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 % ;
- un taux de marge opérationnelle d'activité en légère amélioration ;
- un flux net de trésorerie disponible supérieur à 170 M€ (133 M€ en intégrant la cession de créances 2017).

6. Comptes annuels 2017 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 32,59 % 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 197 à 225).

6.1. Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Chiffre d'affaires net	1 456 888	1 393 280
Autres produits d'exploitation	46 785	38 506
Produits d'exploitation	1 503 673	1 431 786
Achats consommés	472 440	443 390
Charges de personnel	875 136	839 900
Autres charges d'exploitation	684	797
Impôts et taxes	37 544	37 311
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	29 889	21 037
Charges d'exploitation	1 415 693	1 342 435
Résultat d'exploitation	87 980	89 351
Charges et produits financiers	46 876	38 862
Résultat courant avant impôts	134 856	128 213
Charges et produits exceptionnels	7 152	19 743
Participation et intéressement des salariés	- 16 552	- 9 302
Impôts sur les résultats	16 314	3 368
RÉSULTAT NET	141 770	142 022

Le chiffre d'affaires s'élève à 1 456,9 M€ en 2017, contre 1 393,3 M€ en 2016.

Le résultat d'exploitation s'établit à 88,0 M€ en 2017, contre 89,4 M€ en 2016.

Le résultat financier s'établit à 46,9 M€ en 2017, contre 38,9 M€ en 2016.

Le résultat courant avant impôt s'établit à 134,9 M€ en 2017, contre 128,2 M€ en 2016.

Le résultat exceptionnel s'établit à 7,2 M€ en 2017, contre 19,7 M€ en 2016.

La participation et l'intéressement des salariés passent de (-) 9,3 M€ en 2016 à (-) 16,6 M€ en 2017 et l'impôt sur les résultats de 3,4 M€ en 2016 à 16,3 M€ en 2017.

Le résultat net passe de 142,0 M€ en 2016 à 141,8 M€ en 2017.

La Recherche et Développement lié aux activités « Solutions » ont représenté un investissement de 11,8 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 445 035 €, correspondant à des dépenses non déductibles fiscalement.

6.2. Bilan

Actif (en milliers d'euros)	2017	2016
Immobilisations incorporelles	101 757	105 086
Immobilisations corporelles	52 553	48 857
Immobilisations financières	1 921 370	1 790 154
Actif immobilisé	2 075 680	1 944 097
Stocks et encours	1 512	33
Clients et comptes rattachés	408 105	425 973
Autres créances et comptes de régularisation	226 882	190 965
Disponibilités	40 081	107 716
Actif circulant	676 580	724 687
Frais d'émission d'emprunt	368	622
Écart de conversion actif	10 332	7 173
TOTAL DE L'ACTIF	2 762 960	2 676 579

Passif (en milliers d'euros)	2017	2016
Capital	20 548	20 532
Primes	531 477	531 381
Réserves	259 727	162 856
Résultat	141 770	142 022
Capitaux propres	953 522	856 791
Provisions	115 976	105 676
Emprunts et dettes financières	870 557	961 732
Fournisseurs et comptes rattachés	114 152	119 303
Dettes fiscales et sociales	328 388	315 451
Autres dettes et comptes de régularisation	371 107	309 343
Dettes	1 684 204	1 705 829
Écart de conversion passif	9 258	8 283
TOTAL DU PASSIF	2 762 960	2 676 579

Les capitaux propres évoluent de 856,8 M€ à fin 2016 à 953,5 M€ à fin 2017.

L'actif immobilisé s'élève à 2 075,7 M€ en 2017 contre 1 944,1 M€ en 2016. Il comprend des immobilisations financières pour 1 921,4 M€ en 2017 contre 1 790,2 M€ en 2016, des immobilisations incorporelles

pour 101,8 M€ en 2017, contre 105,1 M€ en 2016, et des immobilisations corporelles pour 52,6 M€ en 2017, contre 48,9 M€ en 2016.

L'application du règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture n'a pas eu d'effet significatif dans la présentation des états financiers.

Selon les dispositions des articles D. 441-1-1 et D. 441-1-2 du Code de commerce, les postes des dettes fournisseurs et des créances client se décomposent comme suit :

**Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures reçues non réglées
à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranche de retard de paiement						
Nombres de factures concernées	0					14 941
Montant total des factures concernées (préciser HT ou TTC)	0 TTC	10 024 935 TTC	1 083 224 TTC	732 032 TTC	899 229 TTC	12 739 420 TTC
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser HT ou TTC)	0 %	2 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT)						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						
Montant total des factures exclues (préciser HT ou TTC)						
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		■ Délais contractuels : 0 à 45 j ■ Délais légaux : 45 j				

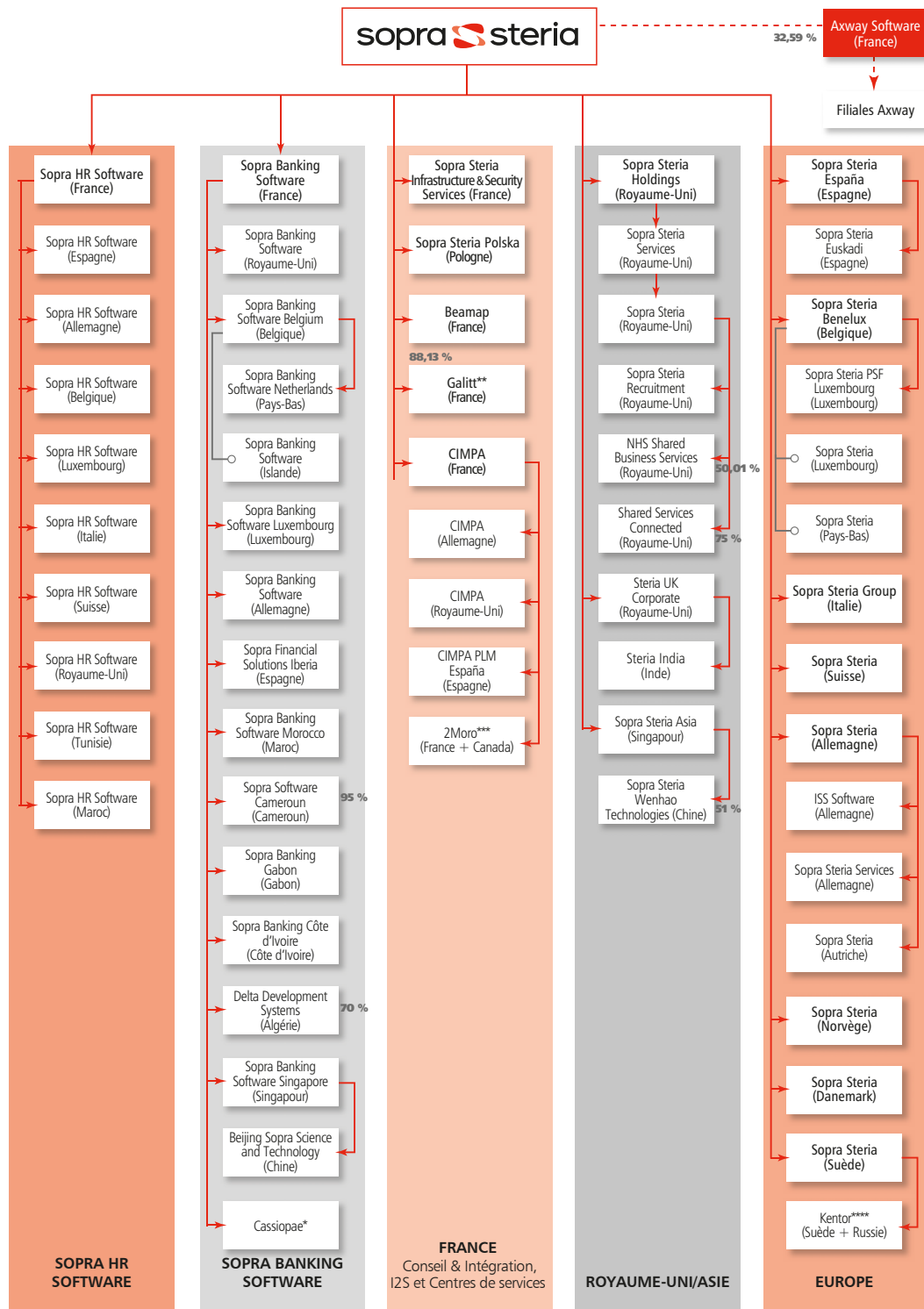
**Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures émises non réglées
à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranche de retard de paiement						
Nombres de factures concernées	0					3 262
Montant total des factures concernées (préciser HT ou TTC)	0 TTC	21 991 752 TTC	5 617 342 TTC	1 672 969 TTC	5 402 475 TTC	34 684 539 TTC
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (préciser HT ou TTC)						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT)		1 %	0 %	0 %	0 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues					25	25
Montant total des factures exclues (préciser HT ou TTC)	0 TTC				543 909 TTC	543 909,06 TTC
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		■ Délais contractuels : 45 j ■ Délais légaux : 45 j				

6.3. 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 229) ».

7. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2017



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

(*) Cassiopae est composé de la société holding KSEOP Holding et de ses filiales (France, UK, Allemagne, USA, Brésil, Inde et Tunisie) détenues au cours de l'exercice 2018. À noter également, la présence d'une succursale en Corée.

(**) Galitt est composé d'une société holding (Tecfit) et d'une société opérationnelle.

(***) 2Moro est composé d'une société holding et de deux sociétés opérationnelles (France et Canada).

(****) Kentor est composé de deux sociétés suédoises et d'un centre de services russe.

8. Organisation du Groupe

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

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

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

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

8.1. Structure permanente

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

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

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

Composition de la Direction générale au 31 décembre 2017 :

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

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

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

8.1.2. 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, cyber sécurité 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.

8.1.3. NIVEAU 3 : LA DIVISION

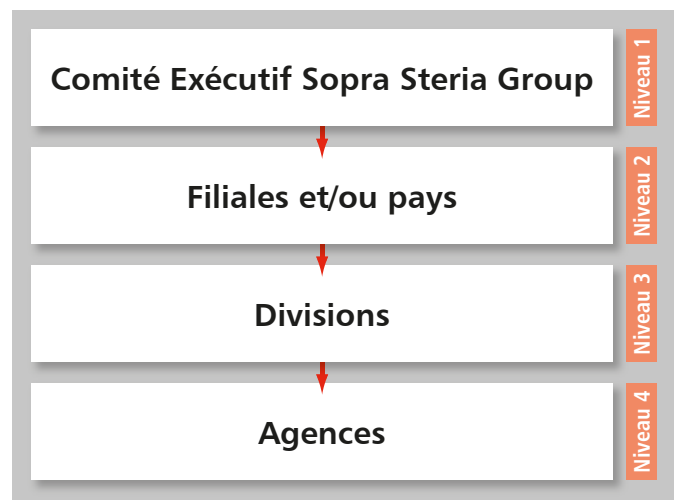
Chaque pays ou filiale est constitué de divisions suivant deux critères possibles :

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

8.1.4. NIVEAU 4 : LES AGENCES

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

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



8.1.5. 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.

8.1.6. STRUCTURES FONCTIONNELLES

Les Directions fonctionnelles sont la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication et du Marketing, la Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, la Direction Corporate Governance et Risk Management, 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.

8.1.7. 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).

8.2. 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.

9. Risques et contrôle

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est dès lors exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, son image et ses perspectives. Ce chapitre présente les risques principaux auxquels Sopra Steria Group estime être exposé.

Sopra Steria ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques. Le dispositif de maîtrise et de contrôle des risques a pour objectifs de les identifier, de les qualifier et d'en réduire la probabilité de réalisation et l'impact potentiel sur le Groupe. 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, sont susceptibles d'avoir un effet défavorable sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou le cours de l'action du Groupe, pourraient exister.

9.1. Facteurs de risques

	Risques stratégiques et opérationnels	Risques environnementaux	Risques juridiques	Risques financiers
Risques principaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risques liés à l'attractivité et rétention des talents ■ Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies, de la concurrence <ul style="list-style-type: none"> — Risques relatifs à la transformation digitale ■ Risques relatifs à l'exécution des projets ■ Risques liés à la continuité de services ■ Risques liés à la sécurité des systèmes et protection des données 			Risque de change
Autres risques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risques de dépendance client ■ Risques liés au développement à l'international ■ Risques liés aux fournisseurs 	Risques environnementaux	Risques liés à la conformité Risques fiscaux Risques liés à la propriété intellectuelle Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Risque liés aux régimes de retraites et aux passifs sociaux associés Risque de liquidité Risque de taux Risque de contrepartie bancaire Risque sur actions

Un nouvel exercice de cartographie des risques principaux a été mené fin 2017 au sein du Groupe, exercice piloté par la Direction *Corporate Governance & Risk Management* avec les membres du Comité Exécutif. Cette cartographie porte sur l'ensemble des risques internes et externes, sur les risques financiers et extra-financiers. La démarche de cartographie des risques permet de recenser les risques principaux du Groupe et des entités dans une vision consolidée. Est considéré comme principal un risque qui pèse négativement sur la réalisation des objectifs du Groupe, sa performance, son image. L'évaluation des risques permet de positionner chaque risque sur une matrice en fonction de deux critères : sa probabilité d'occurrence et l'intensité de son impact s'il survient. Cette cartographie a également été présentée, en même temps que le programme d'assurances Groupe, au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Les risques principaux ainsi que les dispositifs permettant de maîtriser ces risques sont détaillés ci-après. La politique de contrôle et de gestion des risques, la gouvernance et le dispositif de management associés sont décrits dans le paragraphe 9.3 Contrôle interne et gestion des risques.

9.1.1. RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE

9.1.1.1. Risques liés à l'attractivité et rétention des talents

Description du risque

Compte tenu des ambitions du Groupe en matière de développement et de croissance, compte tenu de la rareté de certaines compétences et expertises en matière informatique, le risque de faire face à des difficultés en matière de recrutement peut exister. Par ailleurs, compte tenu de la transformation des métiers de nos clients, de l'évolution en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle, la formation et l'adaptation des compétences des collaborateurs aux nouveaux métiers nécessitent également une attention particulière. Des difficultés de recrutement, une augmentation du turnover, une incapacité à former les collaborateurs du Groupe aux besoins des clients et des nouveaux métiers liés à la révolution digitale pourraient ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe, les objectifs ambitieux de recrutement pour accompagner la croissance du Groupe.

Dispositif de maîtrise du risque

L'attractivité et la rétention des talents constituent un des enjeux majeurs du Groupe. Afin de répondre aux défis rencontrés, différents dispositifs concernant les ressources humaines ont été renforcés : recrutement, relations avec les écoles, programme de mobilité internationale, offre de formation, politique d'intégration renforcée, programme d'identification et d'accompagnement des talents et un programme de développement de nouvelles compétences.

Le Groupe a recruté, en 2017, 9 500 collaborateurs dont 42 % ont moins de 26 ans. La politique de recrutement porte en priorité et de manière volontariste sur l'embauche de jeunes diplômés issus d'écoles d'ingénieurs, de commerce ou d'universités. S'agissant de recrutement de candidats expérimentés, le Groupe favorise la mobilité et l'évolution en interne de ses salariés avant tout recrutement externe.

Pour accompagner les évolutions rapides du secteur du numérique, l'accélération de la digitalisation, la transformation de nos métiers et de ceux de nos clients, Sopra Steria a également développé – via Sopra Steria Academy – de nouvelles offres de formation. Les parcours de formation sont construits pour prendre en compte et intégrer les évolutions constatées ou prévisibles, et notamment les approches *end-to-end*, ainsi que la nécessité de travailler en équipes pluridisciplinaires et multimétiers.

Un plan ambitieux de près de 16 000 jours de formation a été déployé pour enrichir l'offre autour des technologies et méthodes digitales émergentes. Différentes thématiques y ont été intégrées et mises en œuvre telles que les nouvelles méthodes de travail intégrant des cycles de développement plus courts et collaboratifs, la sécurité, le *digital learning*.

Le Groupe a également mis en place de nouveaux parcours de formation (New Skill) afin de permettre aux collaborateurs d'acquérir de manière constante et régulière de nouvelles compétences. Ces formations ont vocation à accompagner les collaborateurs dans l'évolution de leur carrière, permettre au Groupe l'accompagnement et le développement de nouvelles compétences, indispensables dans un contexte de changement rapide et de mutations fortes.

Entre autres, l'organisation a été renforcée autour des Digital & Innovation Champions afin d'identifier, de développer et de fédérer des experts autour des sujets de demain. Une attention particulière est portée au management de proximité, en charge de relayer les messages du Groupe, d'accompagner le changement et de mettre en œuvre l'ensemble des actions autour de ces axes majeurs.

Enfin, de nombreuses actions associant tant la Direction des ressources humaines, la Direction de la Communication et du Marketing que les

opérations et les managers autour de la marque employeur sont mises en œuvre afin de renforcer les actions de communication.

L'ensemble des programmes RH mentionnés ci-dessus sont décrits dans la partie Responsabilité sociale – partie 3 du présent Document (pages 81 à 91).

9.1.1.2. Risques liés à l'évolution des marchés et de la concurrence – risques relatifs à la transformation digitale

Descriptif du risque

Les métiers des clients du Groupe évoluent, impactés par la digitalisation, par l'apparition de nouveaux concurrents. Les clients demandent à être plus agiles, repensant leur *business model*, leurs organisations, et leurs ressources. Comme toute évolution de marché, comme tout risque stratégique, le risque pourrait exister de ne pas disposer des offres, des compétences, des ressources et organisations permettant de répondre à ces nouveaux défis. Comme tout risque stratégique, cela aurait un effet à moyen terme sur la performance de la Société et son image. Une incapacité du Groupe à comprendre, à satisfaire, voire à anticiper les besoins des clients, un positionnement stratégique non adapté et/ou des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie pourraient potentiellement impacter la performance du Groupe. Par ailleurs, l'activité de Conseil et des services informatiques demeure très concurrentielle, avec des acteurs majeurs, tant français qu'internationaux.

Dispositif de maîtrise du risque

La maîtrise du risque repose tant sur l'élaboration de la stratégie que sa mise en œuvre effective. Le Groupe réalise chaque année un exercice stratégique complet, sur l'ensemble des marchés et secteurs sur lequel il est présent. Cet exercice est réalisé avec l'ensemble des activités et géographies, utilisant tant les études et enquêtes externes que les retours internes des différents acteurs et notamment l'ensemble des acteurs en contact avec les clients. Suite à cet exercice, un certain nombre de décisions sont prises. La mise en œuvre des actions et priorités est pilotée et suivie de manière régulière par le Président et le Comité Exécutif du Groupe.

Afin de suivre de manière la plus proactive les évolutions technologiques, une organisation autour des Directeurs de la technologie (CTO), de *Digital Champions*, et d'experts a été mise en place au sein du Groupe et au sein des différents secteurs verticaux afin d'anticiper aux mieux les évolutions tant technologiques que la transformation métiers des clients.

9.1.2. RISQUES OPÉRATIONNELS

9.1.2.1. Risques relatifs à l'exécution des projets

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

(en % de l'activité)	2017	2016	2015
Licences	2,6 %	2,2 %	1,9 %
Projets au forfait	19,3 %	17,1 %	17,5 %
Services au forfait	45,1 %	48,1 %	51,2 %
Délégation de compétence (dont les prestations de conseil)	33 %	32,6 %	29,4 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Descriptif du risque

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

Selon les engagements contractuels pris, le défaut ou la mauvaise qualité de l'exécution des services définis dans les 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 exigences clients deviennent de plus en plus complexes. 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, impactant potentiellement la marge des projets.

Dispositifs de maîtrise du risque

La réalisation des projets est au cœur du métier de Sopra Steria. Pour assurer la qualité de pilotage et d'exécution des projets clients, le Groupe a développé via son Système Qualité un ensemble de méthodes, de processus et de contrôles. Le choix des Directeurs de projets et Directeurs de surveillance répond à des exigences et critères spécifiques selon le niveau de risques et de complexité des projets. Une attention particulière est portée lors de toute nomination. Les responsables de projets bénéficient de formations spécifiques.

En sus de la Direction de projet et de la ligne managériale, des Directeurs industriels rattachés hiérarchiquement aux Directeurs de divisions/filiales, et fonctionnellement à la Direction industrielle Groupe, assurent la surveillance des projets et du Système Qualité. Des « audits de structure » visent à vérifier l'application et l'efficacité du Système Qualité auprès des acteurs concernés de la structure du Groupe (management, commerce, relais qualité en opérations). Des revues systématiques sont menées sur les projets, lors des phases clés de leur cycle de vie. Organisées par la Direction industrielle, ou bien par les relais locaux de la structure qualité, ces revues permettent un regard externe sur la situation et l'organisation des projets.

Des séquences mensuelles de pilotage permettent de faire une synthèse de la qualité à tous les niveaux, de suivre les objectifs qualité annuels définis lors des revues de direction et de décider des plans d'action pertinents pour améliorer en permanence la performance de la production et la qualité des produits et prestations de Sopra Steria. L'efficacité des actions entreprises à la suite des séquences de pilotage, audits et revues est contrôlée par la Direction industrielle.

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.

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.

9.1.2.2. Risques liés à la continuité des services

Description du risque

Concernant la production, il est noté l'importance croissante de l'enjeu lié à la fiabilité des infrastructures informatiques et de communication. Compte tenu de son modèle industriel intégrant des centres de services, des *Data Centers* partagés nationaux ou globaux dans des pays *Nearshore* et *Offshore*, le Groupe est potentiellement dépendant du bon fonctionnement de ses centres de production distants ainsi que des réseaux de télécommunications. Tout sinistre, défaillance, arrêt au niveau de ces centres pourraient avoir des impacts tant sur les systèmes internes que sur les systèmes clients, entraînant un risque potentiel de non-conformité dans l'exécution des prestations contractuelles, et par conséquent de potentielles demandes de dommages et intérêts et/ou de perte de revenu.

Il convient de préciser qu'une part des activités de production du Groupe est effectuée en Inde. L'Inde reste un pays présentant différentes caractéristiques pouvant constituer des facteurs de risques (perturbations politiques, économiques, sociales, inflation salariale, catastrophes naturelles, pandémies). Le Groupe dispose de centres de services en Tunisie, en Pologne et en Inde.

Dispositifs de maîtrise du risque

La continuité et sécurité des services de nos clients est un des critères clefs de politique et choix d'implémentation des sites de production du Groupe. Une fois le choix opéré, les sites de production informatique, les centres de services, le développement de l'*Offshore*, ainsi que les *Data Centers* sont tout particulièrement soumis à des procédures de prévention et de sécurité strictes qui couvrent la sécurité physique, la sécurité des systèmes d'information, les ruptures énergétiques, les inondations, la régulation des amplitudes thermiques, le stockage et la sauvegarde des données. Le Groupe dispose d'une stratégie et politique de continuité d'activité Groupe qui définit un niveau de service nominal, un principe de redondance de l'ensemble des éléments critiques en s'appuyant notamment sur des répliques multisites. L'ensemble des éléments sont redondés sur site et de manière distante. Des plans de continuité d'activité (PCA) et de reprise d'activité (PRA) sont mis en place et suivis de manière globale ou par site. Les contrats passés avec nos fournisseurs sont revus selon leur nature par la Direction des Systèmes d'Information ou par la Direction des Moyens Généraux en tenant compte des mêmes exigences de sécurité et de niveaux de services. Dans le cas d'externalisation ou de sous-traitance, le même niveau de service est exigé de nos fournisseurs.

En Inde, le Groupe dispose 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 au niveau Groupe d'utiliser un grand nombre de centres de production et d'avoir une mixité des services entre *On*, *Near* et *Offshore* permet de disposer de solutions de secours.

9.1.2.3. Risques liés à la sécurité des systèmes

Descriptif du risque

Une cyberattaque sur les systèmes du Groupe par des « hackers », une faille de sécurité dans les systèmes du Groupe et/ou dans les systèmes de nos clients pourraient entraîner des pertes d'informations, et selon les sujets traités, la perte d'informations confidentielles notamment dans des activités sensibles, activités de paiements et/ou activités de paye. De telles situations pourraient engendrer un risque de dommages et intérêts et/ou de sanctions. Compte tenu de l'activité du Groupe, une défaillance majeure en matière de sécurité peut entraîner potentiellement un risque d'image pour le Groupe et une remise en cause de la confiance accordée par nos clients.

Dispositifs de maîtrise du risque

Les sujets liés à la sécurité, à la protection des données clients sont des sujets clefs pour le Groupe.

Afin d'éviter les incidents de sécurité pouvant impacter les systèmes d'information du Groupe, de réduire les délais de réaction et de mettre en place les actions nécessaires notamment en cas d'attaque, le Groupe dispose d'une politique sécurité et d'une organisation solide, qui s'appuient sur les différents responsables de sécurité des systèmes d'information (RSSI) existants dans les différentes entités. Cette organisation avec l'ensemble de ses relais en local, au plus près des exigences réglementaires des différents pays et exigences clients, permet de disposer d'une bonne connaissance des sujets à risque et des exigences métiers de nos clients. Cette organisation est animée de manière transverse, pilotée au niveau du Groupe ; des points de rencontres et de reporting réguliers sont organisés. Des politiques et procédures viennent renforcer l'ensemble du dispositif. L'ensemble est contrôlé et audité régulièrement. L'ensemble des activités et géographies du Groupe disposent d'une certification 27001.

Le Groupe profite notamment des compétences et des services spécifiques en matière de sécurité développés dans son centre d'expertise de cyber sécurité et proposés à ses clients. Ce centre d'expertise situé à Toulouse (*Security Operation Center – SOC*) offre notamment des services d'investigation, de surveillance et de traitement des menaces permettant de procéder tant à des investigations, des tests réguliers qu'à des interventions automatiques en cas de menaces, toute opération permettant d'intervenir en amont et/ou de gérer une situation de crise.

9.1.2.4. Risque de dépendance client

Descriptif du risque

Le Groupe sert un grand nombre de clients, dans différents secteurs de marché et sur différentes géographies. Les clients sont majoritairement des grands comptes, de grands groupes internationaux et des organismes publics. Le risque d'une concentration trop importante, de dépendance, reste néanmoins un risque potentiel suivi régulièrement notamment compte tenu de l'évolution rapide des marchés, et d'éventuelles opérations de concentration au sein des différents secteurs.

En 2017, le premier client représentait 6,7 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 20,8 % et les 10 premiers 32,2 %.

Parmi les principaux clients figurent :

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

Dispositif de maîtrise du risque

Le fait pour le Groupe d'opérer sur plusieurs secteurs, divers marchés, différentes géographies, limite le risque de dépendance à un secteur et/ou à un marché donné. La politique du Groupe est clairement de disposer d'un portefeuille multiclients, multisecteurs notamment afin d'éviter un risque de concentration non maîtrisé. La stratégie Grands comptes du Groupe est revue chaque année en cohérence avec les revues stratégiques pays, métiers et secteurs afin d'adapter cette stratégie aux évolutions du marché. Elle fait l'objet d'un exercice dédié avec l'ensemble des acteurs concernés. Une revue régulière, *via* les réunions de pilotages mensuelles, est également organisée au sein du Groupe sur ces sujets.

9.1.2.5. Risques liés aux fournisseurs

Descriptif du risque

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. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels, matériels et réseaux et bien que le Groupe ait un suivi régulier des partenaires avec lesquels il travaille, certains projets pourraient être affectés par un risque de défaillance éventuelle des fournisseurs.

Dispositif de maîtrise du risque

Le Groupe a mis en place une politique d'achat reposant notamment sur une diversité de ses fournisseurs et un suivi régulier des partenaires et fournisseurs du Groupe. Des accords sont signés avec les partenaires stratégiques ainsi que des accords et contrats cadres avec les fournisseurs principaux. Les partenariats stratégiques et accords-cadres sont gérés de manière centralisée au niveau Groupe par la Direction des Grands comptes et partenariats. Direction de l'Immobilier et des Achats et la Direction des Systèmes d'Information. La sélection des fournisseurs clefs s'appuie sur de multiples revues et critères y compris un certain nombre de critères sur l'éthique, la conformité, le Développement Durable, l'environnement afin de mettre en œuvre la politique d'achats responsables du Groupe. La section 3.6 du présent document précise les éléments mis en place en matière de processus achats.

9.1.2.6. Risques liés au développement international et risques liés à la conduite des affaires dans différents pays

Descriptif du risque

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. Par ailleurs, le souhait pour le groupe Sopra Steria de se développer à l'international, de poursuivre des opérations de croissance externe nécessite, au-delà de la cartographie des différents risques pays, une connaissance des réglementations internationales et une certaine maîtrise des opérations. Tout risque de conformité et/ou de non-maîtrise des opérations à l'international pourrait avoir un impact en termes de performance et en termes d'image.

Risques relatifs au Brexit

Les incertitudes demeurent fortes concernant la mise en œuvre de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Dans ce contexte, les impacts restent incertains. Le Brexit pourrait avoir une incidence défavorable sur l'économie et les conditions de marchés, avoir un impact quant à l'instabilité des marchés financiers et des marchés de changes internationaux. De plus le Brexit peut conduire à des incertitudes d'ordre juridique et avoir des effets induits tels que le report de certaines décisions dans l'attente de plus de visibilité. Chacun de ces effets, ainsi que d'autres non encore connus et qui ne peuvent être anticipés, pourraient avoir une incidence défavorable sur les activités, la performance, la situation financière du Groupe. À noter que si le Groupe peut apparaître exposé à l'accroissement de la volatilité des taux de change entre l'euro et la livre sterling, ce qui pourrait avoir un impact dans les comptes consolidés des opérations

réalisées au Royaume-Uni, l'exposition du Groupe au risque de change transactionnel apparaît néanmoins limitée dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées principalement par les filiales qui opèrent dans leur propre pays et leur propre devise. Il faut également noter en dépit de ce contexte, des opportunités d'affaires subsistent.

Dispositif de maîtrise du risque

L'activité à l'export reste encore marginale au sein de Sopra Steria et est concentrée autour des métiers de l'Édition, notamment de la vente de licence et prestations associées. Afin de mieux maîtriser le développement à l'international et les activités réalisées dans des pays dans lesquels le Groupe n'a pas de filiale, des règles et procédures spécifiques sont mises en place afin d'organiser les validations et contrôles préalables nécessaires ainsi qu'une organisation permettant de suivre et contrôler de telles opérations, que ce soit au niveau local ou au niveau Groupe.

Concernant le Brexit, La Direction de Sopra Steria au Royaume-Uni, tout comme le Comité Exécutif du Groupe, restent très attentifs à toute décision politique prise par le Royaume-Uni ou par l'Union européenne sur ces sujets afin de prendre toutes mesures pour réduire le risque.

9.1.3. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Description du risque

Dans le cadre de l'exercice annuel de cartographie des risques majeurs du Groupe, aucun risque d'atteinte à l'environnement n'a été reporté comme pouvant impacter significativement la réalisation des objectifs du Groupe. Les risques d'atteinte à l'environnement provoqués par les activités du Groupe restent limités dans le cadre de l'activité d'une Entreprise du Secteur du Numérique (ESN), soit dans le cadre d'activités incorporelles. Néanmoins, dans la réalisation de la cartographie de ces risques d'atteinte à l'environnement, les risques potentiels suivants, ont été analysés et identifiés dans le cadre du programme environnemental du Groupe décrit dans la section 5 Responsabilité environnementale du chapitre 3 Responsabilité d'Entreprise du présent document (pages 101 à 112) : les émissions de CO₂ liées aux déplacements des collaborateurs dans le cadre de leurs missions, le volume d'énergie et les émissions liées à l'utilisation des bureaux et Data Centers internes ou gérés par nos partenaires dans le cadre de nos activités, la maîtrise des déchets électroniques gérés par les partenaires du Groupe. Ces risques sont suivis et maîtrisés au niveau du Groupe, et une attention particulière est portée aux relations et aux achats auprès des tiers en lien avec la politique d'achat responsable.

Le Groupe reste par ailleurs très attentif aux risques potentiels de l'environnement sur l'activité du Groupe. Ces risques dits de transition et risques physiques sont identifiés dans la section 5.2.1 du chapitre 3 Responsabilité d'Entreprise du présent document (pages 102 à 103). Ces risques de transition (augmentation significative des taxes portant sur les carburants, obligations de déclaration d'informations extra-financières sous contraignantes), et ces risques physiques (fortes inondations, pollution liée à la hausse des températures, risques sismiques) sont également pilotés au niveau du Groupe. La majorité des sociétés du Groupe étant présente en Europe, les directives européennes en la matière s'appliquent, et notamment celles concernant la réduction des émissions, la gestion des déchets, l'efficacité énergétique des bâtiments. La conformité aux différentes réglementations est donc un point important pour le Groupe, une non-conformité pouvant engendrer notamment un risque d'image pour le Groupe.

Dispositif de maîtrise du risque

La maîtrise des risques environnementaux fait partie des points clefs de la responsabilité d'entreprise du Groupe. À ce titre, le Groupe dans le cadre de sa politique d'achat met tout en œuvre notamment au niveau de la sélection de ses fournisseurs, des engagements exigés

de ses partenaires, afin de satisfaire au plus haut niveau d'exigence en matière environnementale, et d'achats responsables.

Les risques physiques environnementaux les plus importants pour Sopra Steria sont liés aux risques de fortes inondations ou de pollution liée à la hausse des températures. Ces risques sont gérés dans le cadre des plans et procédures de continuité et de reprise des activités du Groupe. La politique du Groupe en faveur de la protection de l'environnement et prévention des changements climatiques sont décrites dans la section 5 du chapitre 3 Responsabilité d'Entreprise du présent document (pages 101 à 112). Le Groupe se mobilise notamment en faveur de la prévention

9.1.4. 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 la note 11.5 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (pages 174 à 181).

9.1.4.1. Risque de liquidité

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 1,5 Md€ de financements. Les lignes bancaires renégociées en 2016 ont fait l'objet d'une extension de maturité à 2022 (avec une autre extension possible à 2023). Le Groupe a diversifié ses financements en mettant en place un financement bancaire bilatéral en avril 2017 et en lançant en décembre 2017 un programme de NEU MTN de 300 M€ en complément du programme de NEU CP de 700 M€. Une présentation détaillée des lignes de crédit et de leur utilisation figure dans la note 11.5.1 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (pages 174 à 177).

L'essentiel des financements du Groupe est porté par Sopra Steria Group, la mise en œuvre de la politique financière étant de ce fait largement centralisée.

9.1.4.2. 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.

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 11.5.3 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (pages 177 à 179).

9.1.4.3. 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. Une gestion centralisée du risque de change a été mise en place avec les principales entités (en dehors de l'Inde).

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 11.5.4 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (pages 179 à 181).

9.1.4.4. 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.

Pour plus de détails sur ce point, se référer à la note 11.5.2 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (page 177).

9.1.4.5. 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.

9.1.4.6. Risque 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 (voir sur ce point la note 11.5.5 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (page 181) et qui représentent, au 31 décembre 2017, 189,1 M€ et les titres de CS Communication et Systèmes qui représentent, au 31 décembre 2017, 12,8 M€.

Ces investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Par ailleurs, eu égard au nombre

limité d'actions autodétenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque significatif concernant lesdites actions. 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.

9.1.4.7. Risques liés aux engagements relatifs aux régimes de retraite (« fonds de pension ») et passifs sociaux associés

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 gérés 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). 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.

Dans le cadre des engagements pris, l'employeur est dans l'obligation de supporter l'éventuel écart (déficit) entre la valorisation des actifs du fonds et les engagements de retraites à servir. Il convient de noter que tant les actifs que les passifs des fonds de pensions peuvent être impactés par l'évolution des taux d'intérêt long terme, l'espérance de vie et plus généralement toute évolution des marchés financiers ainsi que toute évolution des paramètres macroéconomiques. Ces paramètres externes à la Société peuvent avoir des impacts non neutres tant sur la valorisation des actifs que des passifs.

Au Royaume-Uni (56 % 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 soumises aux risques de fluctuation des marchés financiers.

Par ailleurs, dans le cadre des négociations triennales, Sopra Steria Group a conclu un accord avec les trustees au Royaume-Uni en 2017 concernant les contributions futures additionnelles aux fonds de pensions britanniques avec l'objectif de combler les déficits sur une période de 1 à 13 ans suivant les plans. Ces contributions additionnelles sur lesquelles les parties se sont entendues sont en ligne avec les montants versés depuis 3 ans, augmentés des taux annuels d'inflation.

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 que la procédure qui avait été initiée antérieurement par les trustees du « Steria Pension Plan » devant la *High Court of Justice* afin de faire confirmer la validité et la date d'effet d'un avenant signé en 2006, pour lequel Sopra Steria Limited intervenait en tant que « Principal employer », est en cours de résolution.

La note 5.3 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (pages 145 à 151), précise le détail des actifs et des engagements des régimes de retraite à prestations définies.

9.1.5. RISQUES JURIDIQUES

9.1.5.1. Risques de conformité

Descriptif du risque

L'activité du Groupe n'est pas une activité réglementée en tant que telle et, à ce titre, ne requiert pas pour son exercice d'autorisation légale, administrative ou réglementaire particulière. 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 (telle que le secteur de la finance), 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. Le Groupe recrute également chaque année de façon importante. L'Éthique et l'intégrité sont des valeurs fortes du groupe Sopra Steria. Comme tout groupe international, qui emploie de nombreux collaborateurs dans de nombreux pays, Sopra Steria pourrait être exposé à des risques juridiques en cas de violation ou de manquement de ses collaborateurs ou des tiers avec lequel le Groupe travaille. De tels manquements sont susceptibles d'exposer le Groupe ou ses collaborateurs à des sanctions pénales ou administratives, et pourraient éventuellement mettre en cause sa responsabilité selon les situations et porter atteinte à sa réputation.

Dispositif de maîtrise du risque

Capitalisant sur sa Charte Éthique et sur ses valeurs, de transparence et d'intégrité, la Direction générale a souhaité redéployer au sein du Groupe, post-fusion, les règles et procédures applicables à l'ensemble des collaborateurs et ce afin de disposer d'un socle commun pour l'ensemble des processus. Ces règles générales se déclinent ensuite en procédures propres aux différentes géographies du Groupe et sont adaptées aux contraintes réglementaires et à la culture locale. Une Direction regroupant les sujets de conformité, contrôle interne et gestion des risques a été créée en 2017 afin de piloter de manière coordonnée ces sujets. Le responsable conformité Groupe (*Group Compliance Officer*) s'appuie sur des responsables conformité dans les différentes géographies du Groupe, relais locaux et référent des équipes locales. En sus du déploiement de ces règles et de l'organisation mise en place, le Président et la Direction générale du Groupe ont souhaité compléter ce programme de conformité, lancé en 2017, d'un code de conduite anti-corruption et trafic d'influence, de sessions de sensibilisation et de formations dédiées, d'un dispositif d'alerte, et d'un renforcement des procédures de contrôles et d'audit. Ce programme de prévention et de conformité ainsi que l'organisation dédiée sont décrits dans la section 4 du chapitre 3 Responsabilité d'Entreprise du présent document (pages 99 à 101).

9.1.5.2. Risques fiscaux

Les règles fiscales dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution. Le Groupe ne peut garantir la pérennité des dispositifs fiscaux existants, dont ceux donnant droit à crédit d'impôt. Par ailleurs, le Groupe ne peut garantir que les interprétations actuelles des dispositifs fiscaux existants ne soient remises en cause, avec d'éventuelles conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. 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 2017, les litiges associés sont en cours d'instruction par les administrations fiscales ou les tribunaux.

9.1.5.3. 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, une attention particulière est portée aux clauses contractuelles relatives à la propriété intellectuelle et notamment lors d'intégration de logiciels tiers, lors de l'utilisation de licences d'éditeurs dans le cadre de projets d'intégration ou dans le cadre de services de gestion d'infrastructures et/ou pour tout sujet de réutilisation de modules logiciels dans le cadre de projets d'intégration. Des formations dédiées au sujet de la protection de la propriété intellectuelle sont régulièrement dispensées aux opérationnels.

Le Groupe et ses filiales bénéficient d'une protection des principales marques utilisées dans chacun des pays concernés. Le portefeuille de marque 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 progicielle « Sopra Banking Platform », destinée aux banques et institutions financières.

9.1.5.4. Protection des données

Descriptif du risque

Compte tenu de ses activités, le Groupe est soumis aux différentes réglementations internationales et locales relatives à la protection des données personnelles. Dans le cas d'une divulgation volontaire ou involontaire de tout ou partie des données personnelles appartenant à un client ou à un tiers, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée. Même si les moyens nécessaires sont mis en œuvre afin de limiter tout effet négatif, la non-conformité aux réglementations en vigueur ou erreur d'interprétation pourrait exposer le Groupe à un risque de performance, un risque financier et/ou de réputation.

Dispositif de maîtrise du risque

En ce qui concerne les différentes réglementations internationales et locales relatives à la protection des données, l'ensemble des entités du Groupe (Sopra Steria Group) sont conformes aux réglementations nationales relatives à la protection des données à caractère personnel, et notamment aux exigences de la CNIL en France. Sopra Steria Group et ses filiales sont en train de déployer un programme au sein du Groupe visant à assurer la conformité au Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 (le « RGPD ») qui entrera en application à compter du 25 mai 2018. Par ailleurs, Sopra HR Software, la filiale de Sopra Steria Group editrice de solutions RH, a mis en œuvre depuis 2015 les *Binding Corporate Rules* (BCR) au sein de ses entités.

9.1.5.5 Litiges, procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage

Dans le cadre de la gestion courante de l'activité du Groupe, certaines sociétés peuvent être impliquées dans des procédures judiciaires. Les litiges en cours ont fait l'objet de provisions détaillées à la note 10.1 du chapitre 4 Comptes consolidés du présent document (page 169). Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires et d'arbitrage qui pourraient avoir des effets significatifs autres que ceux reflétés dans la situation financière. À ce jour, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et du Groupe.

Néanmoins, Sopra Steria ne peut exclure que de nouvelles procédures contentieuses soient initiées à raison d'événements ou de faits qui ne seraient pas connus à ce jour ou dont le risque associé n'est pas encore déterminable et/ou quantifiable. De telles procédures pourraient alors avoir un effet défavorable significatif sur le résultat net du Groupe ou sur son image.

9.2. Assurances

La politique d'assurance du Groupe est étroitement associée à une démarche de prévention et de maîtrise des risques. La gestion des assurances du Groupe est centralisée sous une même Direction *Corporate Governance & Risk Management*.

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

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

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

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

- l'assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle

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

- l'assurance Dommages et Pertes d'Exploitation

Ce programme couvre l'ensemble des sites du Groupe pour les dommages matériels directs qu'il pourrait subir et les pertes d'exploitation qui pourraient en résulter. Les pertes d'exploitation sont assurées sur la base de la perte de la marge brute. La limite globale contractuelle d'indemnité (tous dommages et pertes d'exploitation confondus) est de 100 M€ par sinistre et par année d'assurance.

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

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

9.3. Contrôle interne et gestion des risques

Le Groupe exerce un ensemble d'activités de service reposant essentiellement sur des prestations intellectuelles. 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.

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^{er} janvier 2017 afin de piloter et de suivre de manière transversale les sujets de conformité et gestion des risques sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

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 CIMP). 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 du Groupe.

9.3.1. PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DE SOPRA STERIA

Définition, objectifs et composantes du contrôle interne

Suivant la définition du cadre de référence de l'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.

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 7 « Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2017 » du présent chapitre (page 32) ».

En outre, le Groupe détient une participation d'environ 32,59 % 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 8 « Organisation du Groupe » du présent chapitre (pages 33 à 34). Elle se caractérise par une organisation opérationnelle à quatre niveaux et par une organisation fonctionnelle centralisée.

c. Définition des pouvoirs et responsabilités

Un travail de formalisation de l'ensemble des règles Groupe et niveaux de décisions applicables a été mené en 2017 au sein des différentes entités post-fusion. Un corpus des règles Groupe et Niveaux de décisions a ainsi été reprecisé, consolidé au sein du Groupe et ce afin de disposer d'un socle commun sur l'ensemble des processus. Ces règles s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et à toute nouvelle entité. Des règles délimitent ainsi les pouvoirs notamment en matière de commerce, de gestion des ressources humaines, achats, opérations, finance. Ces règles générales se déclinent ensuite en procédures propres aux différentes géographies du Groupe et sont adaptées aux contraintes réglementaires et à la culture locale.

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.

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.

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 Industrielle, Systèmes d'Information, Juridique, ressources humaines, Immobilier et Achats, ainsi que l'officier central de sécurité et des représentants du 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. Un certain nombre de procédures sont en cours de revue, de mise à jour afin de répondre aux exigences des évolutions réglementaires et aux nouvelles activités.

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 via le portail Intranet du Groupe et des différentes entités. Elles sont complétées par des bonnes pratiques diffusées par le management et rappelées dans les différents supports de formation et de communication 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, le Système Qualité de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la réalisation de systèmes informatiques de qualité professionnelle, répondant aux besoins du client, dans le respect des impératifs de coûts et de délais. La méthode définit des pratiques et processus de management de projet adaptés aux différents contextes et aux différents niveaux de pilotage et de surveillance, ainsi que des pratiques et processus d'ingénierie logicielle.

Les fondamentaux du Système Qualité sont décrits dans un manuel Qualité complété par des guides, des procédures et des manuels opératoires. Le Royaume-Uni, la Scandinavie et CIMPA appliquent des dispositions similaires mais reposant sur des méthodes spécifiques, adaptées aux activités qui y sont majoritairement exercées.

Les risques liés à la sécurité de l'information et à l'infrastructure informatique et de communication sont 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.

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.

Dispositif d'identification 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.

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

Un nouvel exercice de cartographie des risques a été mené fin 2017 puis partagé et discuté au sein du Comité Exécutif du Groupe début 2018 afin d'identifier les principaux risques de la Société et leurs potentiels impacts, mais également d'identifier les dispositifs de maîtrise de ces risques.

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 au 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 du Groupe 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.

Par ailleurs, en sus de cette organisation, le Comité Risques Groupe, qui regroupe la Direction des ressources humaines, la Direction Financière, la Direction Juridique, la Direction de la Sécurité, la Direction industrielle, la Direction *Corporate Governance & Risk Management* se réunit mensuellement en amont d'un point avec la Direction générale. Lors de ces réunions, un point est fait sur les alertes, les nouveaux sujets de conformité à anticiper, les sujets à risques les plus importants dont les projets en situation de risque.

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 à une éventuelle 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, 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.

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 (inclus le Contrôle de gestion)

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

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

Le Contrôle de gestion porte une attention particulière au chiffre d'affaires non facturé, au respect des jalons contractuels de facturation et au recouvrement des factures émises. Il déclenche, en liaison avec le Directeur de l'entité concernée, les actions de recouvrement émanant directement de la Direction Administrative et Financière. Enfin, il vérifie les avoirs émis.

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

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.

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.

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 acceptée. 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 a pour mission :

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

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

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

Par la réalisation de travaux spécifiques sur la fraude, l'audit interne a identifié les processus potentiellement concernés, risques associés, dispositifs de contrôle à mettre en œuvre (prévention et détection de la fraude et de la corruption) 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 15 missions au cours de l'exercice 2017.

Conseil d'administration (Comité d'audit)

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

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

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

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

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 l'ensemble des Comités d'audit.

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

Auditeurs « certification qualité »

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

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

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.

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 dispositif de contrôle interne, parfois sous le contrôle direct du Comité d'audit du Groupe.

À titre d'exemple, en 2017, le Comité d'audit a suivi l'analyse détaillée des sous-ensembles de « l'univers d'audit » (décomposition des points de contrôle par processus).

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

9.4.1. PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

a. Organisation de la fonction comptable et financière

Nombre d'entités comptables limité

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

Pilotage centralisé de la fonction comptable et financière

Le pilotage de la fonction comptable et financière de Sopra Steria est assuré par la Direction 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 Gouvernement d'Entreprise du présent document (pages 62 à 63).

b. Organisation du système d'information comptable

Comptabilité

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

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

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

Règles et méthodes comptables

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

9.4.2. ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE PUBLIÉE

a. Rapprochement des données comptables du système de gestion interne

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

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

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

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 :

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

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

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

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.	CONSEIL D'ADMINISTRATION	50
1.1.	Composition du Conseil d'administration	50
1.2.	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	61
2.	RÔLE ET RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	68
2.1.	Rôle des dirigeants mandataires sociaux	68
2.2.	Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux	68
2.3.	Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2017	68
2.4.	Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	68
3.	ÉCARTS PAR RAPPORT AUX RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF	75



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

1. Conseil d'administration

1.1. Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte, à la date de publication du présent document de référence, 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 et leurs groupes familiaux détiennent l'essentiel de leur participation (Cf. chapitre 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document, pages 229 à 232).

Tous les mandats en cours prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018. Les principes et modalités de composition du futur Conseil d'administration sont exposés dans la présentation des résolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires (cf. chapitre 8 « Assemblée générale du 12 juin 2018 », du présent document, pages 251 à 268).

1.1.1. CONSÉQUENCES DU RAPPROCHEMENT INTERVENU ENTRE SOPRA ET STERIA

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, pour une durée initiale de cinq ans à compter d'août 2014, 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 et Monsieur Jean-Bernard Rampini, ce dernier représentant Soderi.

1.1.2. 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 32,59 % 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-Drogers, Sylvie Rémond et Monsieur Hervé Saint-Sauveur).

1.1.3. APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES

Le Conseil d'administration compte 7 administratrices sur un total de 17 mandats confiés par l'Assemblée générale des actionnaires, (soit 41,2 % de l'effectif).

1.1.4. 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 Peaud 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.

1.1.5. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

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

(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.

- 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 huit administrateurs (47 %) considérés comme indépendants sont :

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

En outre, le Conseil d'administration a constaté que Monsieur Christian Bret, censeur, répond à l'ensemble des critères objectifs d'indépendance mentionnés dans le Code Afep-Medef.

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

Au titre 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 (0,03 % des achats du Groupe). Elles ne créent aucune dépendance réciproque. Ces considérations ont conduit le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance à estimer que ces prestations ne sont pas constitutives d'une relation d'affaires significative susceptible de remettre en cause la qualification d'administrateur indépendant de Monsieur Jean-Luc Placet. Le Conseil d'administration a approuvé cette position.

Le Conseil d'administration a considéré, sur recommandation du Comité de Sélection, d'éthique et de gouvernance, que :

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

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

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 estimé que le fait qu'ils ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat lorsqu'il expirera à l'issue de la prochaine Assemblée générale les place objectivement dans une situation d'indépendance.

De plus, comme en 2017, il a considéré que la situation professionnelle de ces administrateurs et leur rôle au sein d'un Conseil d'administration profondément renouvelé ont évolué au cours de leur mandat. 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.

1.1.6. CENSEURS

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

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

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

Au cours des dernières années, les censeurs, par leur position, leur expérience et leur parcours au sein du Conseil d'administration, ont contribué à son indépendance.

Le mandat de Monsieur Christian Bret, actuellement unique censeur de la Société, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018.

Il sera proposé de nommer Monsieur Jean-Bernard Rampini en tant que censeur pour une durée de 2 ans.

1.1.7. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

Depuis le rapprochement avec Steria, le poids de la France est passé des deux tiers à 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. Toutefois, le Conseil d'administration ne s'est pas fixé d'objectifs spécifiques de diversité.

La moyenne d'âge des administrateurs est restée inchangée sur la période 2012-2018 (61,6 ans), L'administrateur le moins âgé a actuellement 36 ans et le plus âgé 85 ans.

La politique de diversité concernant les qualifications et l'expérience professionnelle est exposée au paragraphe 1.1.2, page 50.

1.1.8. PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Âge	Adminis- trateur indé- pendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de sélection, d'éthique et de gouver- nance	Date de première nomination	Date de début de mandat	Date d'échéance du mandat en cours
Pierre Pasquier Président du Conseil d'administration	82		1			x	1968 – création Sopra	19/06/2012	AG 2018
François Odin Vice-Président du Conseil d'administration	85		0	x			1968 – création Sopra	19/06/2012	AG 2018
Éric Hayat Vice-Président du Conseil d'administration	77		0		x	x	27/06/2014	03/09/2014 ⁽¹⁾	AG 2018
Astrid Anciaux Administrateur	53		0				27/06/2014	03/09/2014 ⁽¹⁾	AG 2018
Sopra GMT représentée par Kathleen Clark Bracco* Président du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance	50		1		x	Pdt	27/06/2014	27/06/2014	AG 2018
Emma Fernandez** Administrateur	54	oui	3				19/01/2017 ⁽²⁾	19/01/2017 ⁽²⁾	AG 2018
Gérard Jean Président du Comité des rémunérations	70	oui	0		Pdt	x	30/06/2003	19/06/2012	AG 2018
Jean Mounet Administrateur	73		1				19/06/2012	19/06/2012	AG 2018
Éric Pasquier Administrateur	47		0				27/06/2014	27/06/2014	AG 2018
Aurélié Peaud Administrateur représentant les salariés	36		0				27/08/2015	27/08/2015	AG 2018
Jean-Luc Placet Administrateur	66	oui	0		x	x	19/06/2012	19/06/2012	AG 2018
Jean-Bernard Rampini Administrateur	61		0				27/06/2014	03/09/2014 ⁽¹⁾	AG 2018
Sylvie Rémond Administrateur	54	oui	0				17/03/2015 ⁽²⁾	17/03/2015 ⁽²⁾	AG 2018

Nom	Âge	Adminis- trateur indé- pendant	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de sélection, d'éthique et de gouver- nance	Date de première nomination	Date de début de mandat	Date d'échéance du mandat en cours
Marie-Hélène Rigal-Drogerys Administrateur	48	oui	0	x			27/06/2014	27/06/2014	AG 2018
Gustavo Roldan de Belmira Administrateur représentant les salariés	60		0		x		27/08/2014	27/08/2015	AG 2018
Hervé Saint-Sauveur Président du Comité d'audit	74	oui	1	Pdt			30/06/2003	19/06/2012	AG 2018
Jean-François Sammarcelli Administrateur	67	oui	1				15/04/2010	19/06/2012	AG 2018
Jessica Scale Administrateur	55	oui	0				22/06/2016	22/06/2016	AG 2018
Solfrid Skilbrigt Administrateur	59		0				21/04/2015 ⁽²⁾	21/04/2015 ⁽²⁾	AG 2018
Christian Bret*** Censeur	77	oui	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 janvier 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 13 juin 2017.

*** 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 2017 dans la composition du Conseil d'administration

Fin de mandat	Néant
Nomination	Monsieur Christian Bret, censeur (13 juin 2017)
Démission	Monsieur Christian Bret, administrateur (19 janvier 2017)
Cooptation	Madame Emma Fernandez, administratrice (19 janvier 2017) ⁽¹⁾

(1) Cooptation ratifiée le 13 juin 2017.

1.1.9. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PIERRE PASQUIER Président du Conseil d'administration		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 108 113 ⁽¹⁾
<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance 	Date de première nomination : 1968 (date de création de Sopra)	
Adresse professionnelle : Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg 75116 Paris – France	Date de début de mandat : 19/06/2012	
Nationalité : Française	Âge : 82 ans	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 du Conseil d'administration de Sopra Steria Group		✓
■ Président du Conseil d'administration d'Axway Software		✓
■ Président-Directeur général de Sopra GMT		
■ Dirigeant mandataire social, administrateur ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group		
■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales d'Axway Software		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années		
■ Sans objet		

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,44 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document (page 229).

FRANÇOIS ODIN Vice-Président du Conseil d'administration		Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : 47 187 ⁽²⁾
<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité d'audit 	Date de première nomination : 1968 (date de création de Sopra)	
Adresse professionnelle : Régence SAS – Les Avenières 74350 Cruseilles – France	Date de début de mandat : 19/06/2012	
Nationalité : Française	Âge : 85 ans	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 Régence SAS		
■ Directeur général délégué et administrateur de Sopra GMT		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années		
■ Sans objet		

(2) Le groupe familial Odin détient 28,41 % 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 229).

ÉRIC HAYAT

Vice-Président du Conseil d'administration

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **36 745**

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

Date de première nomination : 27/06/2014

Date de début de mandat : 03/09/2014 ⁽¹⁾

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

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

Nationalité : Française

Âge : 77 ans

Principales fonctions exercées et mandats en cours

Société cotée

- Président d'Éric Hayat Conseil
- Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales »

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

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

**ASTRID ANCIAUX**

Administrateur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 083****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Benelux, le Triomphe, avenue Arnaud Fraiteur 15/23
1050 Bruxelles – Belgique

Nationalité : Belge

Âge : 53 ans

Date de première nomination : 27/06/2014

Date de début de mandat : 03/09/2014 ⁽¹⁾

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

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- 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

KATHLEEN CLARK BRACCO

Représentant permanent de Sopra GMT

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

Président du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance

- Membre du Comité des rémunérations

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

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

Nationalité : Américaine

Âge : 50 ans

Principales fonctions exercées et mandats en cours de Madame Kathleen Clark Bracco

Société cotée

- Directeur Développement Corporate, Sopra Steria Group
- Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Axway Software
- Directeur délégué de Sopra GMT
- 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**

- 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 : 54 ans

Date de cooptation : 19/01/2017**Date de début de mandat :** 19/01/2017**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**

- Administrateur d'Axway Software
- Administrateur de ASTI Mobile Robotics S.A
- Administrateur d'Ezentis
- *Managing Partner*, Kleinrock Advisors

✓

✓

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- *Senior Executive* Vice-Président, Indra
- Membre du Comité Exécutif, Chambre de Commerce d'Espagne
- 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 : 70 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 : **4 620****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – France**Nationalité :** Française

Âge : 73 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 Comité statutaire du Syntec Numérique
- 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⁽¹⁾****Adresse professionnelle :**Sopra Banking Software – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – 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**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,44 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document (page 229).

AURÉLIE PEUAUD

Administrateur représentant les salariés

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **45****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – ZAC – Les Ailes de l'Europe 37 chemin des Ramassiers
31770 Colomiers Cedex – France**Nationalité :** Française**Âge :** 36 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**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

JEAN-LUC PLACET

Administrateur indépendant

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

- Membre du Comité des rémunérations

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

Adresse professionnelle :PwC, 63, rue de Villiers
92208 Neuilly sur Seine – France**Nationalité :** Française**Âge :** 66 ans**Date de première nomination :** 19/06/2012**Date 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**

- Associé PwC
- Président d'IDRH SA
- Président de l'EPIDE

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité statutaire du Medef
- Membre du Conseil économique social et environnemental
- Président de la Fédération Syntec

JEAN-BERNARD RAMPINI

Administrateur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **4 849****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 61 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date de début de mandat :** 03/09/2014 ⁽¹⁾**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**

- Innovation Executive Manager Sopra Steria Group
- Président du Conseil d'administration de Soderi
- Fondateur et administrateur de la Fondation Sopra Steria Group – Institut de France

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

(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.

SYLVIE RÉMOND

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **2****Adresse professionnelle :**Société Générale
75886 Paris Cedex 18 – France**Nationalité :** Française**Âge :** 54 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**

- Co-Directeur, Relations clients et Banque d'Investissement Société Générale
- Administratrice de SGBT, Luxembourg (groupe Société Générale)
- Administratrice de Rosbank, Russie (groupe Société Générale) ✓
- Administratrice de KB Financial Group, République Tchèque, (groupe Société Générale)
- Administratrice d'ALD SA, France (Filiale du groupe Société Générale) ✓

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Administratrice d'Oseo Banque

MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYS

Administrateur indépendant

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

- Membre du Comité d'audit

Adresse professionnelle :École normale supérieure de Lyon – 15, parvis René Descartes
BP 7000 – 69342 Lyon Cedex 07**Nationalité :** Française**Âge :** 48 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**

- Conseillère du Président – Politique de site de l'École normale supérieure de Lyon
- Personnalité qualifiée nommée au Conseil d'école IMT Mines Albi-Carmaux

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Consultante associée chez ASK Partners

GUSTAVO ROLDAN DE BELMIRA

Administrateur représentant les salariés

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

- Membre du Comité des rémunérations

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

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

Nationalités : Française et Colombienne

Âge : 60 ans

Principales fonctions exercées et mandats en cours

Société cotée

- Directeur technique d'agence, Sopra Steria Group

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

HERVÉ SAINT-SAUVEUR

Administrateur indépendant

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

- Président du Comité d'audit

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

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

Nationalité : Française

Âge : 74 ans

Principales fonctions exercées et mandats en cours

Société cotée

- Administrateur d'Axway Software

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

- Administrateur de LCH Clearnet SA
- Administrateur de Comexposium
- Administrateur de Viparis Holding
- 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 :** 67 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**

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

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

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

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 :** 55 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**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- 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 :** 59 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**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

CHRISTIAN BRET

Censeur

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

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

Date de première nomination : 19/06/2012

Date de début de mandat : 13/06/2017

Date de fin de mandat : Assemblée générale appelée
à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2017**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – France

Nationalité : Française

Âge : 77 ans

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

- Administrateur d'Altran Technologies

✓

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Sopra Steria Group

✓

- Administrateur d'Econocom Group

✓

- 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 :

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

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

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

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

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration sont régis par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur dont il s'est doté. Chaque comité spécialisé permanent a en outre adopté une charte de fonctionnement approuvée par le Conseil d'administration.

a. Dispositions légales

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

b. Dispositions statutaires

Les règles d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration font l'objet des articles 14 à 18 des statuts – se reporter au chapitre 7 « Informations complémentaires », du présent document (pages 240 à 241). 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 afin de faire coïncider le terme des mandats, ont été approuvées à 85,8 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27 juin 2014. Le renouvellement échelonné des mandats présenterait l'avantage d'associer évolution et continuité de la représentation des actionnaires et fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2018. La durée de six ans permet le renouvellement des mandats par 1/3 tous les deux ans et correspond ainsi aux besoins actuels de la Société.

c. Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a été amendé pour la dernière fois le 12 avril 2017 afin d'en actualiser le contenu, notamment à la lumière des nouvelles recommandations de gouvernance, de le compléter et d'y incorporer la charte déontologique des membres du Conseil d'administration qui constituait jusqu'à présent un document distinct.

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 « Informations complémentaires », du présent document (page 242). 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, évaluation du Conseil, frais de voyages et déplacements, jetons de présence, secret des délibérations, censeurs, représentant du Comité d'entreprise, obligation de discrétion et autres obligations déontologiques concernant notamment les conflits d'intérêts ou les opérations de Bourse.

1.2.2. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

En acceptant le mandat qui lui est confié, chaque membre du Conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient.

Chaque membre du Conseil s'engage à remettre son mandat à la disposition du Conseil lorsqu'il estime ne plus être en mesure de l'assumer pleinement. Il porte à la connaissance du Président du Conseil d'administration tout changement de responsabilités professionnelles pouvant affecter sa disponibilité.

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2017. Le taux de participation moyen des administrateurs et du censeur aux réunions du Conseil d'administration s'est élevé à 97 % en 2017. Aucun administrateur n'a été absent à plus d'une réunion du Conseil d'administration. Le taux de participation individuel le plus bas s'établit donc à 86 %. 16 membres du Conseil d'administration ont un taux de participation de 100 %.

En 2017, contrairement à 2016, par dérogation aux recommandations du Code Afep-Medef, aucune réunion du Conseil d'administration ne s'est tenue intégralement hors la présence du Dirigeant Mandataire Social exécutif, Monsieur Vincent Paris, Directeur général. Il convient toutefois de noter que celui-ci n'est pas administrateur et n'assiste pas aux délibérations concernant l'évaluation de sa performance ou sa rémunération.

b. Sujets de délibération

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

Les principaux sujets de délibération en 2017 ont porté sur :

- l'arrêté des comptes au 31 décembre 2016 ;
- le budget 2017 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 2017 ;
- la poursuite de conventions réglementées précédemment autorisées ;

- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 13 juin 2017 ;
- l'approbation du Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- l'arrivée à échéance 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 ;
- l'examen d'un avis du Comité d'entreprise sur les orientations stratégiques ;
- les opérations de croissance externe ;
- diverses opérations relatives à l'organisation juridique ;
- la décision de versement d'un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice 2016 ;
- 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 ;
- la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- 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 2016 ;
- le fonctionnement du Conseil d'administration et la révision de son règlement intérieur.

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).

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 d'un pouvoir de décision propre. 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 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 sept fois en 2017 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 100 %. 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 2017 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 2016,
 - l'arrêté des comptes au 31 décembre 2016,
 - 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^{er} semestre 2017,
 - les engagements hors bilan et 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,
 - la gestion des fonds de pension au Royaume-Uni,
 - les co-entreprises avec le secteur public au Royaume-Uni,
 - la gestion de la trésorerie dans certaines filiales,
 - l'examen d'une sélection d'indicateurs de gestion ;
- *au titre de la surveillance de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques* :
 - les mesures mises en œuvre et celles prévues dans le cadre de la démarche d'amélioration du contrôle interne,
 - l'organisation et le programme de travail 2017 de l'audit interne,
 - la cartographie des risques et « l'univers d'audit » (nomenclature des processus clés du Groupe),
 - la vérification de l'exhaustivité de la couverture du Groupe par l'Audit interne,
 - l'examen périodique de la charte d'audit interne,
 - le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit interne et externe,
 - les évolutions significatives dans l'environnement juridique de la Société,
 - la mise en œuvre de l'autoévaluation des filiales,

- la démarche de simplification de l'organisation juridique,
- 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,
- un exposé du Membre du Comité Exécutif en charge de la Direction industrielle dont les missions recouvrent la gestion du Système Qualité et la sécurisation de la production ;
- *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 sur les diligences et le Rapport d'audit des Commissaires aux comptes,
 - 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 Mazars ;
- *au titre de son organisation et de son propre fonctionnement* :
 - 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. Quatorze demandes spécifiques ont ainsi été suivies en 2017 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.

Enfin, le Comité d'audit s'est tenu informé d'évolutions technologiques suivies par le Groupe dans le cadre d'une réunion informelle de ses membres organisée à sa demande, en dehors de son programme de travail annuel.

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, censeur.

La démission de Monsieur Christian Bret de son mandat d'administrateur le 19 janvier 2017 a eu pour conséquence de faire déroger la composition du Comité aux recommandations du Code Afep-Medef qui préconise que le Comité soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés).

Néanmoins cette dérogation n'est qu'apparente. Monsieur Christian Bret, censeur, est membre à part entière du Comité des rémunérations et répond à l'ensemble des critères d'indépendance du Code Afep-Medef.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- recommander au Conseil d'administration les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux mandataires sociaux ;

- vérifier l'application des règles définies pour le calcul de leur rémunération variable ;
- 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 de performance ;
- 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 quatre fois en 2017, avec un taux de participation de ses membres de 96 %. 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 ;
- le développement de l'actionnariat salarié ;
- le versement d'un supplément d'intéressement collectif au titre de l'exercice 2016 ;
- des plans d'incitation à long terme reposant sur des actions de performance ;
- l'examen du projet de document de référence 2016 ;
- 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, censeur.

Le Président du Conseil d'administration est membre du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance. Le Comité entend le Directeur général sur les sujets qui le nécessitent.

Le rapprochement entre Sopra et Steria courant 2014 puis la démission de Monsieur Christian Bret de son mandat d'administrateur le 19 janvier 2017 ont pour conséquence de faire déroger la composition du Comité aux recommandations du Code Afep-Medef qui préconise que le Comité soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

La gouvernance s'est trouvée au cœur des négociations sur le rapprochement entre Sopra et Steria. L'équilibre entre administrateurs représentant Sopra GMT et administrateurs issus de Steria (cf. section 1.1.1, page 50) ainsi que la composition précise des comités du Conseil d'administration figuraient parmi les conditions du rapprochement. Il avait alors été convenu qu'un siège serait attribué au Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance et au Comité des rémunérations pour Monsieur Éric Hayat, Vice-Président issu de Steria. La Composition du Comité avait été rendue publique par avance et l'opération avait été approuvée par les actionnaires.

Cette nomination a eu pour conséquence de ramener le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants (3) à parité avec les administrateurs représentant l'actionnaire de contrôle (2), Sopra GMT, et l'administrateur (1) issu de Steria.

Depuis, Monsieur Christian Bret, administrateur indépendant, prenant en compte l'impossibilité arithmétique d'atteindre la proportion requise d'administratrices (40 %) compte tenu de la limite légale de 18 membres, a décidé de démissionner de son mandat en janvier 2017. Il est toutefois redevenu membre du Comité dès sa nomination en qualité de censeur par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 juin 2017. Le règlement intérieur prévoit en effet la possibilité pour les censeurs de rejoindre les comités en tant que membres à part entière. Comme indiqué, le Conseil d'administration considère que Monsieur Christian Bret, censeur, répond à l'ensemble des critères objectifs d'indépendance mentionnés dans le Code Afep-Medef.

Les missions principales du Comité sont les suivantes :

- préparer la nomination des membres du Conseil d'administration et des dirigeants mandataires sociaux ;
- examiner annuellement le plan en cas de vacance imprévisible des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ;
- conduire l'évaluation du Conseil d'administration et du fonctionnement du gouvernement d'entreprise ;
- vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la Société et dans ses filiales ;
- apprécier la qualité d'administrateur indépendant des membres du Conseil en vue des délibérations du Conseil d'administration sur ce sujet ;
- instruire et proposer les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter au fonctionnement ou à la composition du Conseil d'administration ;
- vérifier que les valeurs du Groupe sont respectées et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés ;
- vérifier l'existence de règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique ;
- évaluer la politique de la Société en matière de Responsabilité d'Entreprise.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2017, avec un taux de participation de ses membres de 97 %, 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 ;
- 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 ;
- l'examen du projet de Rapport sur la Responsabilité d'Entreprise ;
- l'audition du Directeur Groupe du Développement Durable et de la Responsabilité d'entreprise ;
- le fonctionnement du Conseil d'administration et la révision de son règlement intérieur.

1.2.4. FONCTIONNEMENT ET ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Diffusion de l'information – dossiers préparatoires

L'article 4 du règlement intérieur prévoit que :

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

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

Les membres du Conseil d'administration reçoivent l'ensemble des communiqués de presse destinés aux investisseurs et sont conviés aux présentations des résultats annuels et semestriels.

Compléments d'information en séance

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

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

Formation

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

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

b. Prévention des conflits d'intérêts

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

Un membre du Conseil d'administration en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ne 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 2017, 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 permanents aussi se penchent périodiquement sur leur fonctionnement et révisent leur charte au moins tous les deux ans.

Chaque année, le Comité d'audit procède à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire portant sur sa composition et son fonctionnement, l'organisation de ses travaux et sa capacité à remplir ses missions. Il compare son fonctionnement aux meilleures pratiques de place. Enfin, il prend connaissance des évolutions de l'environnement réglementaire. Il en tire les conséquences sur son propre fonctionnement. À titre d'exemple, en 2016, le Comité avait décidé de revoir son programme de travail annuel en conséquence de la réforme européenne de l'audit. Ce programme de travail aménagé a été mis en œuvre en 2017.

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)

	2017	2016
Astrid Anciaux		
Jetons de présence	16 852 €	17 945 €
Autres rémunérations	-	-
Christian Bret, censeur		
Jetons de présence	25 349 €	24 996 €
Autres rémunérations	-	-
Emma Fernandez (cooptation en date du 19 janvier 2017)		
Jetons de présence	12 037 €	-
Autres rémunérations	-	-
Éric Hayat		
Jetons de présence	27 936 €	29 483 €
Autres rémunérations	-	-
Gérard Jean		
Jetons de présence	32 936 €	37 176 €
Autres rémunérations	-	-
Bernard Michel (censeur ; mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2016)		
Jetons de présence	-	11 679 €
Autres rémunérations	-	-
Jean Mounet		
Jetons de présence	16 852 €	9 969 €
Autres rémunérations	-	-
François Odin		
Jetons de présence	41 852 €	41 022 €
Autres rémunérations	-	-
Éric Pasquier		
Jetons de présence	16 852 €	17 945 €
Autres rémunérations	-	-
Aurélie Peuaud		
Jetons de présence	14 444 €	17 945 €
Autres rémunérations	-	-
Jean-Luc Placet		
Jetons de présence	27 936 €	29 483 €
Autres rémunérations	-	-
Jean-Bernard Rampini		
Jetons de présence	16 852 €	17 945 €
Autres rémunérations	-	-
Sylvie Rémond		
Jetons de présence	16 852 €	17 945 €
Autres rémunérations	-	-
Marie-Hélène Rigal-Drogerys		
Jetons de présence	41 852 €	41 022 €
Autres rémunérations	-	-
Gustavo Roldan de Belmira		
Jetons de présence non perçus (réversion)	24 259 €	24 355 €
Autres rémunérations	-	-

(montants arrondis à l'euro le plus proche)

	2017	2016
Hervé Saint-Sauveur		
Jetons de présence	64 444 €	64 099 €
Autres rémunérations	-	-
Jean-François Sammarcelli		
Jetons de présence	16 852 €	15 951 €
Autres rémunérations	-	-
Jessica Scale (nomination par l'Assemblée générale du 22 juin 2016)		
Jetons de présence	16 852 €	7 975 €
Autres rémunérations	-	-
Solfrid Skilbrigt		
Jetons de présence	16 852 €	17 945 €
Autres rémunérations	-	-
Sopra GMT		
Jetons de présence	31 612 €	33 329 €
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	479 473 €	478 209 €

Le total des jetons de présence à répartir pour l'exercice 2017 s'élevait à 500 000 € (onzième résolution approuvée par l'Assemblée générale du 13 juin 2017). Les jetons de présence attribués à Monsieur Pierre Pasquier au titre de 2017, soient 20 527 €, 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 l'enveloppe des jetons de présence est intégralement répartie entre les participants effectifs aux réunions du Conseil et de ses comités (membres du Conseil et censeurs) uniquement au prorata de leur participation, physique ou par téléphone, aux réunions :

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

En outre, il est précisé que :

- l'application de la convention cadre d'assistance tripartite conclue en 2011 entre Sopra GMT, Sopra Steria Group et Axway Software a conduit à la facturation à Sopra Steria Group par Sopra GMT d'un montant net (c'est-à-dire après facturation de prestations par Sopra Steria Group à Sopra GMT) de 1 276 323 € au titre de 2017. Il est précisé que les coûts refacturés par Sopra GMT sont essentiellement constitués de 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, des 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 225 à 226) ;
- la société Trigone, contrôlée par Monsieur Jean Mounet, a facturé des prestations de conseil dans le domaine commercial à hauteur de 280 000 € HT en 2017 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 231 250 € HT 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, cette dissociation des fonctions est apparue comme le choix d'organisation le mieux adapté. La gouvernance confie au Président le pilotage de la stratégie et au Directeur général celui des opérations tout en organisant une étroite coopération et un dialogue permanent entre les organes de direction.

Monsieur Vincent Paris a été nommé Directeur général le 17 mars 2015. Il n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe.

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. Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Un plan de succession concernant les dirigeants mandataires sociaux, à savoir le Président du Conseil d'administration et le Directeur général, a été établi et examiné par le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance qui l'a jugé adapté aux caractéristiques de la Société, réaliste et opérant. Ce plan est réexaminé annuellement par le Comité.

2.3. Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2017

Le Président du Conseil d'administration a exercé tout au long de l'année une activité à plein-temps, portant non seulement sur la direction des travaux du Conseil d'administration mais aussi sur certaines missions à caractère opérationnel sur un périmètre bien délimité.

Ce périmètre est constitué par la gouvernance de la stratégie, des acquisitions, des relations investisseurs et le suivi de quelques dossiers identifiés comme stratégiques en début d'année avec le Directeur général. Ces dossiers stratégiques ont en commun de préparer le long terme et servent notamment les nécessités de transformation du Groupe (transformation RH, transformation digitale, grands principes d'organisation et de fonctionnement du Groupe, actionnariat salarié, promotion des valeurs et conformité).

Pour accomplir l'ensemble de ces missions, le Président s'est appuyé sur les ressources du Groupe mais aussi sur une équipe centrale de trois personnes, très expérimentée, employée au sein de la holding d'animation Sopra GMT. Cette équipe a été mise en place lors de la séparation-cotation d'Axway Software, par transfert dans la holding d'animation de cadres ayant réalisé l'essentiel de leur carrière au sein du Groupe et en connaissant l'ensemble des rouages. Cette équipe intervient aussi bien pour Sopra Steria Group que pour Axway Software et, au-delà du support apporté séparément à chacune des deux sociétés, veille à l'exploitation de synergies et surtout au partage des bonnes pratiques. Le cadre d'intervention de cette équipe et le principe de refacturation à la Société des coûts engagés font l'objet d'une convention cadre d'assistance approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires au titre des conventions et engagements réglementés, et réexaminée annuellement par le Conseil d'administration.

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

La dissociation des fonctions de Président et de Directeur général repose sur une définition des rôles formalisée dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, le respect des prérogatives respectives du Président et du Directeur général, une relation de confiance établie dans la durée, une complémentarité naturelle reposant sur la différence d'âge et d'expérience. Ce mode de gouvernance, compte tenu des titulaires actuels de ces fonctions, permet une grande fluidité, simplifie le circuit de décisions et assure une grande rapidité d'exécution, au service des enjeux stratégiques de Sopra Steria Group.

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

Tout en privilégiant la stabilité des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration réexamine leur système de rémunération annuellement pour en vérifier l'adéquation aux besoins du Groupe. Les délibérations du Conseil d'administration sont précédées par un cycle de deux à trois réunions préparatoires du Comité des rémunérations entre décembre et février.

Au cours de ces réunions, le Comité des rémunérations prend en compte les informations qui lui sont communiquées sur la politique salariale du Groupe. Il se fait communiquer l'évaluation des performances pour l'année écoulée et les objectifs fixés aux membres du Comité Exécutif ainsi que les révisions de rémunération annuelle envisagées les concernant. 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 différentes données.

2.4.1. EXERCICE 2017

L'Assemblée générale des actionnaires réunie le 13 juin 2017 a décidé, sur proposition du Conseil d'administration, une inflexion importante des principes de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général.

Rémunération du Président du Conseil d'administration

L'Assemblée générale des actionnaires a approuvé la suppression de l'élément variable de la rémunération du Président sans modification de sa rémunération globale effective. La moyenne des rémunérations variables versées depuis la dernière révision de sa rémunération fixe en janvier 2011 a été intégrée à la rémunération fixe ainsi portée de 350 000 à 500 000 € bruts annuels au titre de l'exercice 2017.

La décision du Conseil d'administration visait notamment à mettre la structure de la rémunération du Président du Conseil d'administration en conformité avec le Code Afep-Medef (§ 24-2) tout en tenant compte de son rôle et de la permanence de son engagement au service de la Société.

Rémunération du Directeur général

L'Assemblée générale a approuvé l'évolution de la politique de rémunération du Directeur général décidée par le Conseil d'administration.

Cette évolution a modifié l'équilibre entre éléments fixes et variables de la rémunération du Directeur général :

- la rémunération fixe annuelle du Directeur général a été révisée de 400 000 à 500 000 € bruts à compter du 1^{er} janvier 2017 ;
- le montant de la rémunération variable à objectifs atteints du Directeur général a été 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 visait à renforcer le lien entre la performance de l'exercice et la rémunération globale et à autoriser la fixation d'objectifs résolument ambitieux sans perdre les effets de la rémunération en matière de motivation et de rétention.

Les critères d'attribution de la rémunération variable annuelle ont également été revus dans un souci de clarté et de conformité aux recommandations Afep-Medef. Ils reposent désormais pour 2/3 (soit 40 %, à objectifs atteints, de la rémunération fixe annuelle) sur l'objectif quantifiable et pour 1/3 (soit 20 %, à objectifs atteints, 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 continuent bien entendu d'être 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 n'ont pas été rendus publics pour des raisons de confidentialité. Il est toutefois précisé que les objectifs qualitatifs fixés étaient 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, le Conseil d'administration a poursuivi son objectif d'alignement des intérêts du Directeur général sur ceux des actionnaires en lui consentant une attribution de 3 000 droits à actions de performance dans le cadre d'un nouveau plan à trois ans. Les actions attribuées à l'issue du plan devront, comme dans le plan précédent, être conservées à hauteur de 50 % pendant toute la durée du mandat.

L'application de la politique de rémunération des mandataires sociaux en 2017 est présentée ci-après dans les tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Concernant la rémunération variable, les critères arrêtés pour l'exercice 2017 ont été appliqués comme prévu, sans modification en cours d'exercice.

I TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2017	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	529 077 €	530 341 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	529 077 €	530 341 €

I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2017		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	350 000 €	350 000 €
Rémunération variable annuelle	-	150 000 €	150 000 €	170 100 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	20 527 €	21 791 €	21 791 €	23 779 €
Avantages en nature	8 550 €	8 550 €	8 550 €	8 550 €
TOTAL	529 077 €	680 341 €	530 341 €	552 429 €

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 2017. Comme indiqué dans le document de référence d'Axway Software, il a également perçu une rémunération fixe de 138 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société.

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 16 février 2018 a décidé de ne pas modifier la rémunération de Monsieur Pierre Pasquier pour l'exercice 2018.

I TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2017	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	701 471 €	573 527 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	312 930 €	270 750 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 014 401 €	844 277 €

Cf. ci-dessous (tableau 6) les détails et commentaires relatifs à l'attribution d'actions sous condition de présence et de performance sur une période de trois exercices.

I TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

	2017		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	400 000 €	400 000 €
Rémunération variable annuelle	190 000 €	162 400 €	162 400 €	171 871 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	11 471 €	11 471 €	11 127 €	11 127 €
TOTAL	701 471 €	673 871 €	573 527 €	582 998 €

Après prise en compte du niveau d'atteinte des objectifs fixés, la rémunération variable de Monsieur Vincent Paris au titre de l'exercice 2017 a été arrêtée à hauteur de 190 000 € bruts (soit 63 % de sa valeur cible).

L'objectif quantifiable portant sur le Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe, conduit à l'attribution de 50 % du montant cible. Les objectifs qualitatifs fixés en lien avec la stratégie du Groupe et compensant l'orientation à court terme de l'objectif quantifiable, ont été considérés comme atteints à hauteur de 100 % pour trois d'entre eux et à hauteur de 60 % pour le quatrième. La rémunération variable attribuée au titre de l'objectif quantifiable est prépondérante.

Le versement de cette rémunération variable est conditionné par l'avis de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2018 sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 au Directeur général.

Il est rappelé, à titre d'information seulement, que l'objectif de rentabilité du Groupe (marge opérationnelle d'activité) annoncé au marché pour 2017 était « compris entre 8 et 9 % » et que le taux effectivement constaté a été de 8,6 %.

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 16 février 2018 a décidé de ne pas modifier la rémunération fixe de Monsieur Vincent Paris pour l'exercice 2018.

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 66 et 67).

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
Monsieur Vincent Paris	24/02/2017	3 000	312 930 €	31/03/2020	31/03/2020 (50 %) Fin du mandat (50 %)	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé de Sopra Steria Group sur les exercices 2017, 2018 et 2019 2) Évolution du Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe au cours des exercices 2017, 2018 et 2019 3) Évolution du flux net de trésorerie disponible du Groupe au cours des exercices 2017, 2018 et 2019
TOTAL	-	3 000	312 930 €	-	-	-

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 deuxième Plan d'incitation à long terme (LTI) suivant les mêmes principes que le plan du 24 juin 2016 et portant sur un total de 109 000 droits dont 3 000 (0,01 % du capital) attribués à Monsieur Vincent Paris.

Enfin, le Conseil d'administration a décidé le 16 février 2018 la mise en œuvre d'un troisième Plan, toujours selon les mêmes principes et portant sur un total de 127 000 droits dont 3 000 (0,01 % du capital) attribués à Monsieur Vincent Paris.

Les droits à actions de performance attribués à Monsieur Vincent Paris sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016 s'élèvent ainsi à 9 000 au total. Les périodes d'acquisition correspondant aux trois plans concernés s'étendent du 24 juin 2016 au 31 mars 2021.

Pour ces trois plans :

- l'attribution des actions est subordonnée à la condition de présence à l'issue de la période d'acquisition. Cette condition peut toutefois être exceptionnellement levée en tout ou partie ;
- 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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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
-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-

I HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (TABLEAU 8 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, NOVEMBRE 2016)

Voir chapitre 4, note 5.4.1 (page 152).

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 207).

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

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

Recruté le 27 juillet 1987 à sa sortie de l'École polytechnique, Monsieur Vincent Paris a effectué toute sa carrière au sein de la société Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées depuis avec Sopra Steria Group. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le groupe Steria et par la suite de son intégration, il a été successivement nommé Directeur général

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

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

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

2.4.2. EXERCICE 2018 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, Directeur général 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.

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

I RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations
Rémunération variable annuelle	Non applicable
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, conditionnée par des circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...). Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Non applicable
Jetons de présence	Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. règles de répartition § 1.2.5)
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction
Indemnité de départ	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

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

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations (prise en compte notamment des responsabilités exercées, de l'expérience, de comparaisons externes et internes)
Rémunération variable annuelle	<p>Montant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ; ■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle. <p>Critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	<p>Applicable, sur décision du Conseil d'administration, en cas de circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...)</p> <p>Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle</p>
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	<p>Éligibilité aux plans d'incitation à long terme mis en place pour le management du Groupe.</p> <p>Ces plans comprennent une condition de présence et des conditions de performance exigeantes reposant sur des objectifs au moins égaux, le cas échéant, à la guidance communiquée au marché</p> <p>Obligation de conservation d'une partie des actions effectivement attribuées dans ce cadre pendant toute la durée du mandat.</p>
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 11 avril 2018, le Conseil d'administration, après avoir entendu le rapport du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance a constaté les écarts suivants par rapport aux recommandations du Code Afep-Medef :

- recommandation 13.1. La durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur désignation pour une durée inférieure, ont été approuvées à 85,8 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 27 juin 2014. Le renouvellement échelonné des mandats présenterait l'avantage d'associer évolution et continuité de la représentation des actionnaires et fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation des actionnaires. La durée de six ans permet le renouvellement des mandats par 1/3 tous les deux ans et correspond ainsi aux besoins actuels de la Société.

Il sera demandé à l'Assemblée générale du 12 juin 2018 d'approuver la modification de l'article 14 des statuts de la Société organisant le renouvellement échelonné des mandats tous les deux ans et maintenant à cette fin leur durée à six ans ;

- recommandation 10.3. En 2017, contrairement à 2016, par dérogation aux recommandations du Code Afep-Medef, aucune réunion du Conseil d'administration ne s'est tenue intégralement hors la présence du Dirigeant Mandataire Social exécutif. Il convient toutefois de noter que celui-ci n'est pas administrateur et n'assiste pas aux délibérations concernant l'évaluation de sa performance ou sa rémunération ;

- recommandations 16.1 & 17.1. Le rapprochement entre Sopra et Steria courant 2014 et la démission de Monsieur Christian Bret de son mandat d'administrateur le 19 janvier 2017 ont eu pour conséquence de faire déroger formellement la composition du Comité des rémunérations et, sur le fond, du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance aux recommandations du Code Afep-Medef qui préconise que ces comités soient composés majoritairement d'administrateurs indépendants.

La gouvernance s'est trouvée au cœur des négociations sur le rapprochement entre Sopra et Steria. L'équilibre entre administrateurs représentant Sopra GMT et administrateurs issus de Steria (cf. section 1.1.1, page 50) ainsi que la composition précise des comités du Conseil d'administration figuraient parmi les conditions du rapprochement. Il avait alors été convenu qu'un siège serait attribué au Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance et au Comité des rémunérations pour Monsieur Éric Hayat, Vice-Président issu de Steria. La Composition du Comité avait été rendue publique par avance et l'opération avait été approuvée par les actionnaires.

Cette nomination a eu pour conséquence de ramener le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants (3) à parité avec les administrateurs représentant l'actionnaire de contrôle, Sopra GMT (2), et l'administrateur (1) issu de Steria au sein du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance.

Depuis, Monsieur Christian Bret, administrateur indépendant, prenant en compte l'impossibilité arithmétique d'atteindre la proportion requise d'administratrices compte tenu de la limite légale de 18 membres,

a décidé de démissionner de son mandat. Il est toutefois redevenu membre du Comité dès sa nomination en qualité de censeur par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 juin 2017. Le règlement intérieur prévoit en effet la possibilité pour les censeurs de rejoindre les comités en tant que membres à part entière. Comme indiqué, le Conseil d'administration a constaté que Monsieur Christian Bret, censeur, répond à l'ensemble des critères objectifs d'indépendance mentionnés dans le Code Afep-Medef.

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

- recommandation 22. Le Conseil d'administration n'a pas, à ce jour, fixé le nombre d'actions devant être détenues au nominatif par le Président du Conseil d'administration. Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial, représentent plus de 10 % du capital de la Société ;
- recommandation 21.1 Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin au contrat de travail du Directeur général. Ce contrat demeure suspendu.

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

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

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

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

3 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

1.	SOPRA STERIA, UN GROUPE ENGAGÉ POUR UN MONDE DURABLE	78
1.1.	Un engagement fort dans la durée	78
1.2.	Une démarche de progrès alignée sur les enjeux du Groupe	78
1.3.	Activités et métiers	79
1.4.	Gouvernance du Groupe	80
1.5.	L'organisation de la Responsabilité d'Entreprise au service des activités Groupe	80

2.	RESPONSABILITÉ SOCIALE : SOPRA STERIA, UN COLLECTIF RESPONSABLE ET ENGAGÉ	81
2.1.	Contexte et faits marquants	81
2.2.	Engagements	81
2.3.	Enjeux et résultats	82
2.4.	Une culture et des valeurs qui nous rassemblent	83
2.5.	Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle	84
2.6.	L'attractivité et la fidélisation des talents pour servir le Projet d'Entreprise du Groupe	85
2.7.	Dialogue Social	89
2.8.	Conditions et organisation du travail : une priorité pour le Groupe	89
2.9.	Diversité et égalité des chances, un enjeu clé d'innovation et de performance	89
2.10.	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)	90
2.11.	Impact territorial	91

3.	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : RENFORCER L'INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES	91
3.1.	Contexte et faits marquants	91
3.2.	Engagements	91
3.3.	Enjeux et principaux résultats	92
3.4.	Dialogue avec les parties prenantes	93
3.5.	Soutien à la Chaire du Numérique : un regard croisé sur l'impact du Numérique sur l'Humanité	93
3.6.	Un programme Achats Responsables renforcé	94
3.7.	La satisfaction des clients au cœur du Projet Sopra Steria Group	94
3.8.	Un engagement solidaire pour une société numérique inclusive	96

4.	ÉTHIQUE & CONFORMITÉ	99
4.1.	Contexte et Faits marquants	99
4.2.	Enjeux et principaux résultats	99
4.3.	Gouvernance et organisation	99
4.4.	Une Charte Éthique et des valeurs fortes portées au plus haut niveau du Groupe	99
4.5.	Un socle de règles et procédures	100
4.6.	Un programme visant à compléter le dispositif de conformité existant	100
4.7.	Devoir de vigilance et actions de prévention	100
4.8.	Protection des données à caractère personnel	101

5.	RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE : INNOVER EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT	101
5.1.	Contexte et faits marquants	101
5.2.	Opportunités et risques environnementaux	102
5.3.	Une politique et des engagements environnementaux forts et innovants	103
5.4.	Enjeux et principaux résultats	105
5.5.	Impact environnemental	106
5.6.	Impact des émissions de gaz à effet de serre	109

6.	DÉMARCHE ET NOTE MÉTHODOLOGIQUE	113
	Périmètre de reporting	113

	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	114
--	--	------------

7.	ANNEXES	117
7.10.	Annexe : Tableaux Indicateurs sociaux	117
7.11.	Annexe : Tableaux Indicateurs environnementaux	125



1. Sopra Steria, un groupe engagé pour un monde durable

1.1. Un engagement fort dans la durée

Sopra Steria est engagé depuis plusieurs années dans une politique de Responsabilité d'Entreprise volontariste en cohérence avec les exigences économiques de ses activités et en lien étroit avec la mutation profonde de la Société. Cet engagement volontariste impose de faire évoluer notre regard sur le monde et d'œuvrer avec nos parties prenantes pour un monde durable. La politique du Groupe s'inscrit dans une démarche de progrès continu, pour laquelle Sopra Steria communique chaque année dans son Rapport annuel de Responsabilité d'Entreprise sur les efforts entrepris et les résultats obtenus.



Depuis 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 et membre du Pacte Mondial des Nations Unies, dans la catégorie *Global Compact Advanced*. 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 et s'engage à promouvoir ces principes dans son écosystème d'influence et à poursuivre les efforts entrepris dans ces domaines.

CONVERGENCE VERS LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES

Au travers de ses programmes de Responsabilité d'Entreprise dans les domaines social, sociétal, environnement et éthique, Sopra Steria contribue à 16 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ; le numéro 2 « Lutte contre la faim » n'étant pas couvert par les actions du Groupe.

En 2017, la contribution des actions du Groupe a plus particulièrement porté sur les objectifs suivants :

- 4. accès à une éducation de qualité : veiller à ce que tous aient accès à l'éducation et promouvoir des possibilités d'apprentissage de qualité dans des conditions équitables tout au long de la vie ;
- 11. villes et communautés durables : créer des villes et des établissements humains ouverts à tous, sûrs, résistants et durables ;
- 13. lutte contre le changement climatique : prendre des mesures d'urgence pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Dans le cadre d'initiatives nouvelles, le Groupe renforce la convergence entre ses programmes et les ODD.

1.2. Une démarche de progrès alignée sur les enjeux du Groupe

Afin de tenir compte de l'évolution rapide de son environnement et des nouveaux enjeux liés au digital, Sopra Steria a lancé une étude de matérialité de ses grands enjeux stratégiques.

Ce travail a permis 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. (Voir matrice de matérialité, à la page 10 du présent document)

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ | MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

En 2017, Sopra Steria a réalisé sa première analyse de matérialité. Cette analyse a permis d'identifier et de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise elle-même et pour ses parties prenantes.

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

ÉTAPES DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Une 1^{re} liste d'enjeux a été établie, sur la base d'une revue documentaire et d'échanges avec la Direction du Groupe. Cette liste a ensuite été affinée au cours d'ateliers animés par un cabinet externe et réunissant les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Le degré de matérialité de chacun des enjeux pour Sopra Steria a ensuite été évalué par les dirigeants. Ceux-ci ont attribué une note – allant de 0 à 3 – à chaque enjeu en fonction de la manière dont celui-ci est capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, sa réputation, ou sa santé financière.

Parallèlement, la matérialité des enjeux pour les parties prenantes externes a été évaluée à travers une revue documentaire. Les attentes de deux catégories de parties prenantes ont été en particulier analysées : investisseurs et agences de notation extra-financière et clients. Une analyse de la communication des principaux acteurs du secteur numérique a également été effectuée. Chaque enjeu a été noté – de 0 à 3 – selon le degré de prise en compte par la partie prenante externe, puis une moyenne a été réalisée afin d'aboutir à une note unique pour chaque enjeu.

I DÉFINITION DES ENJEUX

Enjeux	Définition
SOCIAL	
Attractivité et rétention des talents	Capacité de l'entreprise à attirer les meilleurs professionnels du numérique et à retenir les talents.
Développement et transformation des compétences	Capacité de l'entreprise à développer et à aligner les compétences de ses collaborateurs pour répondre de manière proactive aux enjeux de ses clients.
Culture entrepreneuriale	Capacité de l'entreprise à développer au sein de ses équipes une culture d'entrepreneurs alliant autonomie et responsabilité, créativité et sens du collectif.
Dialogue social	Capacité de l'entreprise à développer avec les représentants des salariés un dialogue et des négociations constructifs, afin d'anticiper et accompagner les évolutions majeures du Groupe.
Diversité et égalité des chances	Capacité de l'entreprise à répondre à des enjeux d'intérêt général et à prévenir toute forme de discrimination en favorisant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et l'insertion professionnelle des jeunes.
Bien-être au travail et engagement	Capacité de l'entreprise à offrir d'une part un environnement favorisant la qualité de vie au travail et d'autre part à expliquer le sens d'un Projet d'Entreprise qui engage et motive l'ensemble des collaborateurs.
MARCHÉ ET CONDUITE DES AFFAIRES	
Satisfaction client	Capacité de l'entreprise à s'assurer que son offre de services satisfait aux exigences de ses clients et contribue à créer de la valeur.
Innovation	Capacité de l'entreprise à accompagner ses clients dans leur transformation digitale, en leur apportant les meilleures solutions et technologies du marché.
Éthique et valeurs	Capacité de l'entreprise à assurer que ses pratiques respectent les standards éthiques dans l'ensemble des pays dans lesquels elle opère, notamment en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits humains et de protection de l'environnement. Capacité du Groupe à fonder une relation de confiance dans la durée avec l'ensemble de ses parties prenantes en s'appuyant sur les principes et valeurs qui le caractérisent.
Sécurité des opérations dont cyber sécurité	Capacité de l'entreprise à gérer la continuité de ses activités face à la multiplication des risques auxquels les entreprises peuvent être confrontées (risques de panne, climatique, de cyberattaque).
Chaîne d'approvisionnement responsable	Capacité de l'entreprise à travailler avec des fournisseurs et prestataires répondant à ses exigences en matière de responsabilité d'entreprise.
Protection des données	Capacité de l'entreprise à développer les solutions les plus innovantes en matière de sécurité, de protection et de confidentialité des données pour ses activités et celles de ses clients.
Prise en compte du Développement Durable dans l'offre	Capacité de l'entreprise à intégrer les enjeux du Développement Durable dans son offre de services.
ENVIRONNEMENT	
Impact environnemental	Capacité de l'entreprise à limiter l'impact de la gestion de ses activités sur l'environnement en associant ses parties prenantes ; collaborateurs, fournisseurs, clients et partenaires.
Émissions de gaz à effet de serre	Capacité de l'entreprise à définir des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) et à mettre en œuvre un plan de réduction associant l'ensemble de sa chaîne de valeur.

1.3. Activités et métiers

SOPRA STERIA, 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 métier et technologique, gestion d'infrastructures, cyber sécurité et exécution de processus métier (*Business Process Services*).

Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations en accompagnant

celles-ci tout au long de leur transformation : compréhension stratégique, cadrage et mise en œuvre des programmes, transformation et exploitation des infrastructures informatiques, conception et mise en place des solutions, externalisation des processus métier.

SOPRA STERIA, UNE ENTREPRISE « TRANSFORMANTE » GRÂCE À UNE OFFRE *END-TO-END* ⁽¹⁾

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. Ce point est détaillé dans le chapitre 1, section 4 du document de référence 2017.

(1) De bout-en-bout.

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 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. En 2017, la politique et la démarche de Responsabilité d'Entreprise du Groupe ont été présentées et discutées lors de deux réunions de ce Comité.

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.

Ce point est développé dans la section 8 du chapitre 1 et dans le chapitre 2 du document de référence 2017.

1.5. L'organisation de la Responsabilité d'Entreprise au service des activités Groupe

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 :

Une Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable Groupe

Cette Direction (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 l'ensemble des entités 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, repris dans ce présent Rapport Responsabilité d'Entreprise, l'évaluation du Groupe par des organismes externes, l'interaction avec les parties prenantes, le programme environnemental Groupe, les principaux partenariats *Corporate* de mécénat et de solidarité, les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs.

1.5.1. LES QUATRE PILIERS DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

La Responsabilité d'Entreprise du groupe Sopra Steria est gérée au travers de quatre pôles interdépendants en matière de « Responsabilité envers le Marché », de « Responsabilité Sociale », de « Responsabilité Environnementale » et de « Engagement solidaire ».

Un pôle Responsabilité envers le Marché

Ce pôle est coordonné au sein de la Direction RE-DD Groupe. Il est géré en étroite collaboration avec les Directions du Groupe qui pilotent les programmes qui relèvent de leur périmètre (*Corporate Governance & Risk Management*, Ressources Humaines, Juridique, Immobilier & Achats, Systèmes d'Information, Communication Groupe, Communication Financière, Qualité et divisions opérationnelles).

Un pôle Responsabilité Sociale

La Responsabilité Sociale est un sujet majeur pour le groupe Sopra Steria. Le pôle qui pilote le programme de Responsabilité Sociale 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.

Un pôle Responsabilité Environnementale

Le programme environnemental du Groupe est géré par un responsable Groupe sous le pilotage de la Direction RE-DD Groupe. Le pôle Responsabilité Environnementale s'appuie sur un réseau de correspondants Environnement (*Group Environmental Sustainability Committee* ou *GESC*) et sur les Directions concernées, notamment, Immobilier & Achats, Systèmes d'Information, Communication, Qualité, *Corporate Governance & Risk Management*. Avec la Direction Qualité, ce pôle travaille sur le déploiement du système de management environnemental (SME) et la certification ISO 14001 de certains sites. Il pilote également le bilan des Gaz à Effet de Serre (GES) et le reporting annuel auprès du *CDP Climate Change*.

Un pôle Engagement Solidarité.

Ce pôle est coordonné au sein de la Direction RE-DD Groupe. Il 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 de leurs clients. Ce programme s'appuie sur un réseau international regroupant les principaux acteurs animant les programmes solidaires locaux.

1.5.2. LES INSTANCES DE PILOTAGE DU PROGRAMME

Le programme de Responsabilité d'Entreprise s'appuie sur deux comités de pilotage au niveau du Groupe et des réseaux de correspondants pays.

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 s'est réuni deux fois en 2017. Plus spécifiquement, en fonction des projets spécifiques, des réunions intermédiaires au Comité RE-DD, sont mises en place tout au long de l'année avec les Directions fonctionnelles dans le cadre de leur périmètre d'action et auprès des entités et Directions opérationnelles du Groupe.

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 de la Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable et des principaux responsables Groupe en charge des pôles et grands dossiers. Ce comité s'est réuni deux fois en 2017.

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 2017, le Comité consultatif comptait les trois experts indépendants suivants :

- Marie-Ange Verdickt, ancien Directeur de la Recherche et de l'Investissement socialement responsable chez Financière de l'Échiquier, administratrice d'entreprises, engagée auprès d'institutions qui œuvrent pour le développement social ;
- Mark Maslin, Professeur en climatologie à l'*University College London* (UCL), expert du changement climatique et auteur de nombreuses études et publications sur les enjeux climatiques ;
- Frédéric Tiberghien, membre du Conseil d'État français, Président de Finansol et Président d'honneur de l'Orse.

En 2018, ce comité sera élargi à de nouvelles personnalités externes et à d'autres responsables d'activité Sopra Steria afin d'adapter le dispositif à l'évolution du Groupe.

Un réseau de correspondants dans les pays

Des communautés sont animées au niveau du Groupe par grand sujet (Social, Environnement, Éthique et Conformité, Solidarité, Achats Responsables, Communication et Interaction avec les parties prenantes) et regroupent les acteurs de ces domaines d'action dans les différents pays. Des points réguliers sont organisés par communauté. L'objectif est de déployer la stratégie et le programme Groupe de Responsabilité d'Entreprise et de partager les meilleures pratiques au niveau des pays et des entités.

2. Responsabilité sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé

2.1. 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, répondre aux attentes fortes de création de valeur de ses clients et affirmer sa position de leader sur la transformation numérique, l'un des enjeux prioritaires du Groupe est d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents.

En tant qu'employeur responsable, le Groupe accompagne le développement et la transformation des compétences de ses collaborateurs vers les nouveaux métiers du digital. Il offre un environnement de travail ouvert à tous, propice à stimuler l'esprit d'entreprendre et le collectif, dans toutes ses géographies.

L'année 2017 a été marquée par l'accélération du programme de transformation du Groupe pour accompagner l'ambitieux Projet d'Entreprise de Sopra Steria.

Principaux faits marquants 2017 :

- création au niveau du Comité Exécutif de Sopra Steria de la fonction *Chief Transformation & People Management Officer*, confiée à Xavier Hürstel ;
- Sopra Steria reconnu comme l'un des principaux recruteurs en Europe. 9 500 nouveaux collaborateurs dont 78 % en CDI ont rejoint le Groupe en 2017. En France, le Groupe reste le 1er recruteur de jeunes diplômés dans le domaine du Numérique ;
- plus de 1 000 000 heures de formation ont été dispensées au niveau du Groupe.

2.2. Engagements

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

Les ressources humaines et le développement de tous les talents sont au cœur du Projet d'Entreprise. Le Groupe s'engage à anticiper les futurs besoins en compétences, à promouvoir la mobilité au sein du Groupe et à proposer un large choix de formation professionnelle, complet et innovant. Ces engagements, alliés à un environnement de travail favorable à l'épanouissement professionnel, dans lequel chacun se sent valorisé, contribuent à fidéliser ses talents.

2.3. Enjeux et résultats

Objectifs 2017	Résultats 2017	Ambitions 2018
SOCIAL : Promouvoir l'égalité des chances et la diversité pour renforcer l'attractivité et la fidélisation de tous les talents		
Attirer et fidéliser plus de talents <ul style="list-style-type: none"> ■ Soutenir les efforts nationaux d'insertion professionnelle des jeunes ■ Poursuivre le déploiement du programme de mobilité à l'international des étudiants et des collaborateurs 	9 500 collaborateurs recrutés dont 78 % en CDI et dont 42 % ont moins de 26 ans. Succès du programme de mobilité à l'international. Plus de 135 collaborateurs et 104 stagiaires et alternants présents sur plusieurs pays. Transformation pour la première fois de 10 stages en contrats permanents soit 10 %.	Renforcer la position du Groupe en tant qu'employeur responsable en conduisant des actions et des projets permettant d'être plus attractif, pour recruter et fidéliser plus de talents.
Développer et transformer les compétences <ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre l'harmonisation des pratiques RH et déployer le référentiel des métiers du Groupe sur la totalité des pays en 2017 et 2018 	Harmonisation des pratiques RH sur l'ensemble du Groupe. Déploiement progressif du « Référentiel des Métiers » du Groupe, sur la quasi-totalité des pays mais pas sur l'ensemble des filiales.	Poursuivre le développement et la transformation des compétences de nos collaborateurs et harmoniser les pratiques RH. Actualiser le « Référentiel Métiers » pour intégrer toujours plus l'impact des transformations de nos activités et de notre environnement. Déployer un programme de formations digitales pour développer les compétences les plus recherchées et fidéliser nos talents.
Diversité et égalité des chances <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ Poursuivre l'information et la sensibilisation sur les enjeux de la Responsabilité Sociale du Groupe au sein des parcours d'intégration et des modules <i>Corporate</i> intégrés au sein des parcours métiers 	Poursuite du déploiement des réseaux de femmes en France, Inde et Norvège. En 2017, les femmes représentent 31 % de l'effectif dont 27 % occupent des postes d'ingénieurs, consultantes ou management de projets. Progression de 1 % des recrutements de femmes. Hausse des recrutements de femmes en Allemagne et en Espagne. Séquences dédiées sur 20 séminaires d'intégration « Esprit de Groupe » (France). Présentation lors du kick off 2017 des enjeux et animations sur la Responsabilité Sociale du Groupe, pour plus de 3 000 managers internationaux sensibilisés.	Poursuivre et encourager les actions déployées dans les pays, partager les meilleures pratiques à l'échelle du Groupe en matière de diversité et d'égalité des chances (insertion professionnelle des jeunes, des femmes et des personnes handicapées) pour donner du sens et favoriser l'engagement des collaborateurs.

2.4. Une culture et des valeurs qui nous rassemblent

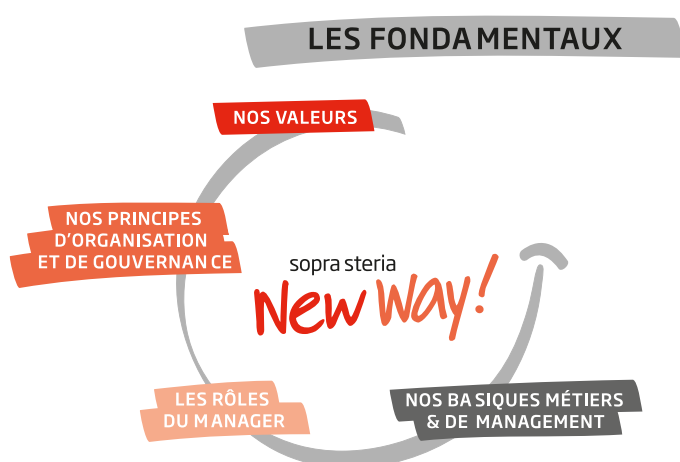
Travailler chez Sopra Steria, c'est partager une culture d'entreprise forte, centrée avant tout sur l'humain. Cette culture concilie la force de notre collectif et l'esprit d'entrepreneur qui nous anime.

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.

Cet ADN repose sur des fondamentaux et des grands principes appelés piliers :



LES PILIERS

- La motivation de tous et l'esprit d'entreprendre
- La fonction globale
- La responsabilisation de chacun, avec des décisions prises au plus près du terrain
- La décision appartient aux Hommes, non aux processus
- La bonne personne à la bonne place

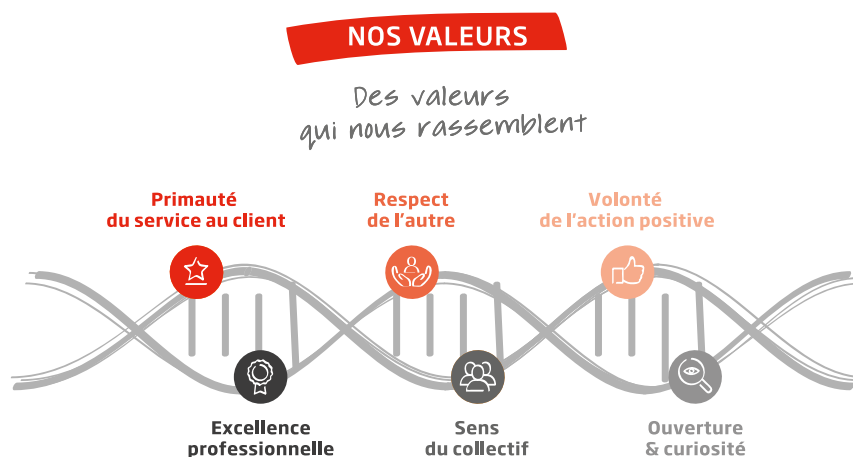
Nos fondamentaux sont au cœur de notre culture d'entreprise. Ils sont constitués de nos valeurs et de gestes essentiels à l'exercice de notre métier. Nos fondamentaux intègrent également notre style de management à travers les rôles du manager, ainsi que les grands principes d'organisation et de gouvernance 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.

I DES VALEURS QUI NOUS RASSEMBLENT

Les valeurs de Sopra Steria représentent le socle de nos fondamentaux :



Ces six 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. Ce cycle a démarré en France en 2016 et se prolongera jusqu'en 2019 sur l'ensemble des pays et filiales du Groupe. Sur chaque entité, il est construit en étroite collaboration avec les équipes managériales pour qu'il s'adapte parfaitement aux enjeux « locaux ».

Il représente au total 50 000 jours de formations, dont 20 000 ont été dédiés en 2016 à une première vague de 12 600 collaborateurs français parmi lesquels 1 670 managers ont suivi un séminaire. Pour prolonger cette dynamique de transmission de notre culture, une refonte complète des formations d'accueil des nouveaux collaborateurs et managers a été menée en 2017 avec Sopra Steria Academy pour intégrer les messages dispensés pendant les séminaires ou journées *New Way*.

En 2017, la poursuite du programme *New Way* dans le Groupe a concerné l'Espagne et le Benelux, CIMPA dans toutes ses implantations (France, Allemagne, Grande Bretagne et Espagne) et Infrastructure Management (France et Pologne). Environ 2 000 collaborateurs dont 700 managers ont suivi un séminaire dédié en 2017, soit au total 4 800 jours de formation.

En 2018, l'Espagne finalisera le déploiement des séminaires managers et des journées collaborateurs. En France et en Pologne, des journées collaborateurs seront organisées. L'Italie et l'Inde s'engageront dans la démarche.

2.5. Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle

Les ressources humaines sont au cœur du Projet d'Entreprise et l'ambition de Sopra Steria est de créer les conditions de notre fierté de « travailler ensemble » dans un esprit d'entrepreneuriat et de partage. Depuis plusieurs années, la croissance du Groupe s'appuie sur une politique d'emploi volontariste de recrutement de talents et de développement des compétences des collaborateurs.

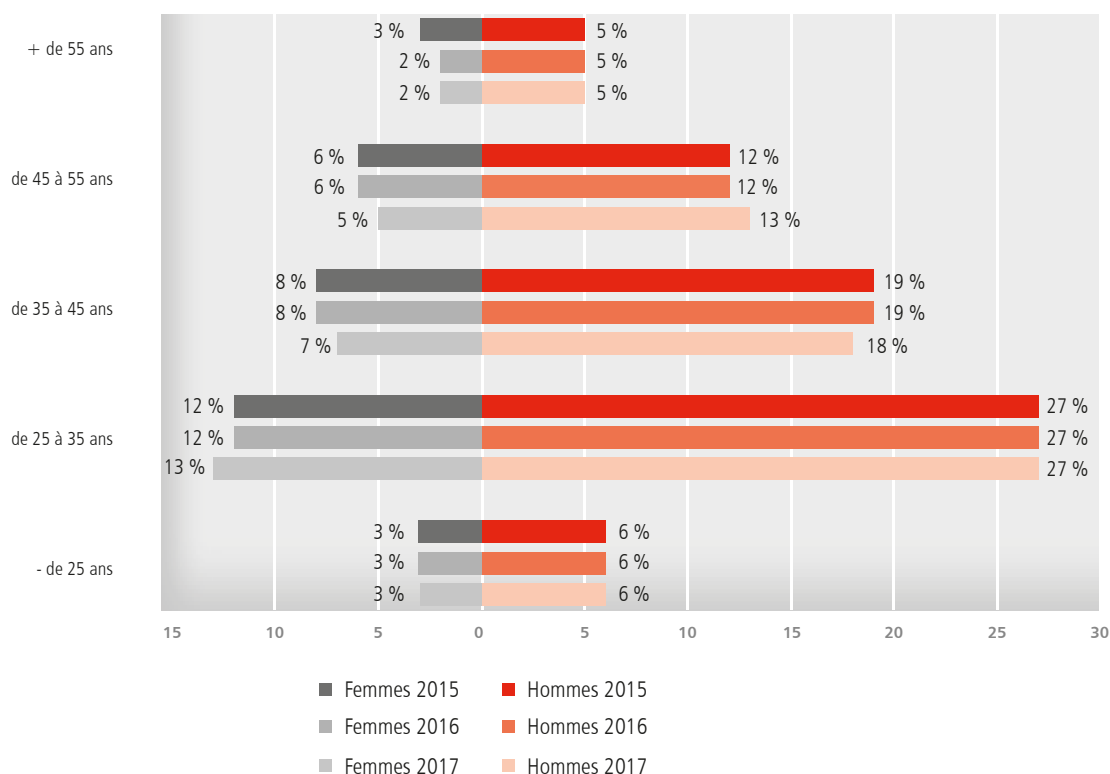
Des opérations de croissance externe constituent également un levier fort de développement du Groupe et d'accroissement de son volume d'activité. Les différentes acquisitions en 2017 (575 collaborateurs) permettent au Groupe de proposer une réponse globale aux besoins de transformation et de compétitivité de ses clients.

Au 31 décembre 2017, le groupe Sopra Steria comptait 41 661 collaborateurs (41 086 collaborateurs hors acquisitions 2017), principalement basés en Europe et notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Inde et en Scandinavie, périmètre qui représente 90 % de l'effectif du Groupe.

La proportion des contrats permanents (96,1 %) et celle des contrats temporaires (3,3 %, hors stagiaires) démontre l'engagement du Groupe à proposer depuis des années des emplois stables tout en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en CDI et en alternance (94 % des CDD sont en alternance en 2017 vs 92 % en 2016). L'âge moyen des salariés en contrat permanent est de 37,8 ans et leur ancienneté est de 7,3 ans.

La représentativité des femmes reste stable dans l'effectif, 31 % dont 27 % sur des postes d'ingénieurs, consultants, management de projets. Cette proportion de femmes reste toutefois supérieure à celle du contingent de femmes dans les cursus scientifiques (28 %). Des pays comme l'Espagne et l'Allemagne sont en progression en raison d'une hausse significative du taux de femmes recrutées dans ces pays.

La pyramide des âges, qui représente la répartition par sexe et par âge des effectifs du Groupe (hors acquisitions), reste stable entre 2015 et 2017.



2.6. L'attractivité et la fidélisation des talents pour servir le Projet d'Entreprise du Groupe

L'attractivité et la rétention des talents constituent des enjeux majeurs pour accompagner l'évolution du Groupe. Afin de dynamiser cette progression indispensable au développement du Groupe, différents dispositifs RH sont déployés.

Ainsi, pour attirer et recruter efficacement les talents, des pratiques innovantes et digitales ont été mises en place, sans perdre de vue la proximité avec le candidat. Pour fidéliser les talents, la première étape essentielle repose sur l'accompagnement dès l'intégration dans le Groupe (*onboarding*). Il s'agit ensuite de favoriser le développement des compétences pour former les managers de demain et fidéliser ainsi le plus grand nombre.

2.6.1. ATTIRER PLUS DE TALENTS

Le recrutement est l'un des piliers de la stratégie de développement du Groupe. En 2017, Sopra Steria a recruté 9 500 collaborateurs (+ 12 % par rapport à 2016), dont 42 % des embauchés ont moins de 26 ans ce qui positionne le Groupe en France comme premier recruteur de jeunes diplômés sur son secteur. S'agissant des recrutements de candidats expérimentés, le Groupe favorise la mobilité de ses salariés par des mises en situation, avant tout recrutement externe.

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. En France, le Groupe poursuit sa politique dynamique de recours à l'alternance et aux stages (+ 14 % d'alternants en 2017, + 10 % en 2016) et reconduit son programme de mobilité à l'international pour les accompagner dans l'obtention de leur diplôme et partager la culture du Groupe.

La marque employeur et la proximité avec les écoles permettent d'éclairer les choix des étudiants, de proposer des parcours de recrutement innovants et des opportunités de stages à l'international.

Marque Employeur

Le Groupe a renforcé sa présence sur les réseaux sociaux et proposé de nouvelles modalités de rencontre avec les candidats, avec des diffusions mensuelles sur *Facebook Live* afin de découvrir les expériences innovantes de l'entreprise (visite virtuelle du *DigiLab*, *Escape Game* recrutement...). Des formations *Personal branding* sur *LinkedIn* ont été proposées tout au long de l'année 2017 pour relayer la prise de parole des collaborateurs sur ce réseau. En outre, le compte *Twitter* de l'entreprise est l'un des plus suivis des Entreprises du Secteur Numérique (+ 18 % par rapport à 2016).

Sopra Steria est présent sur les plate-formes d'évaluation des candidats et des collaborateurs telles que *Glassdoor* ou *Choose my company*. En outre, pour la cinquième année consécutive, le Groupe a reçu l'accréditation *Happy Trainees*.

D'autre part, afin d'apporter toujours plus d'authenticité dans les interactions avec les candidats et l'entreprise, une plate-forme d'échange avec les collaborateurs a été mise en ligne sur le site carrières.

Relations écoles

La politique de relations écoles est au cœur de la stratégie de recrutement du Groupe. Elle vise à renforcer la notoriété et la proximité avec les écoles cibles à travers le partage de contenus sur nos métiers, nos offres et nos projets, pour attirer et recruter plus de jeunes diplômés, de stagiaires et d'alternants.

En 2017, une présence tout au long de l'année auprès de 200 écoles et universités partenaires, avec plus de 650 actions, a permis de renforcer notre attractivité sur le terrain et notre proximité avec les étudiants. 514 alternants et 821 stagiaires, dont 30 % à l'international, ont été accueillis dans l'entreprise.

Quelques exemples d'actions innovantes pour attirer plus de profils et accroître la visibilité de la marque employeur :

- le « Prix Étudiants » de la Fondation Sopra Steria – Institut de France, pour accompagner une équipe d'étudiants dans un projet alliant numérique et innovation sociale ou environnementale ;
- Sopra Steria est le premier acteur à avoir poussé et structuré le thème du handicap dans la Course Croisière EDHEC, le plus grand événement sportif étudiant européen. En 2017, le Groupe a sponsorisé 20 équipages dont 6 handi-valides, recrutés en amont par le « challenge handi-voile », et a créé un temps fort sur le handicap tout au long de la semaine avec l'animation d'une journée 100 % handicap pour sensibiliser le plus grand nombre d'étudiants.

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



Après avoir intégré le Top 100 France en 2016, Sopra Steria est classé 83^e en 2017 sur un panel de répondants de 16 000 étudiants issus de 132 écoles.

Un programme de mobilité internationale pour attirer nos futurs collaborateurs

Le programme de mobilité internationale, initialisé en 2016, a été un succès en 2017. 104 étudiants, stagiaires et alternants ont eu la possibilité d'intervenir pendant quelques mois sur un des sites du Groupe à l'international, plus particulièrement en Espagne et en Inde. D'autres pays ont ouvert leurs portes à des alternants et stagiaires, en particulier le Benelux, la Norvège, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

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 2018, le Groupe poursuivra cette dynamique en conduisant des actions et des projets innovants pour accroître la visibilité de l'entreprise et attirer les meilleurs talents.

2.6.2. ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DE COMPÉTENCES

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, d'excellence professionnelle et de fidélisation.

Sopra Steria Academy, le dispositif interne de formation du Groupe, a pour vocation de soutenir l'intégration, le partage de la culture et l'anticipation de l'évolution des compétences, à travers la mutualisation des offres de formation. Le portail *Campus By Academy*, déployé en 2017, est devenu le moyen d'accès privilégié à l'offre de formation du Groupe.

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

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* et valoriser la création de communautés métiers internationales ;
- mettre à disposition les nouvelles modalités d'acquisition et de transfert de connaissances ;
- développer et piloter les grands programmes de formation
- faciliter l'internationalisation du Groupe.

Évolution de l'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, Sopra Steria Academy est un levier majeur pour accompagner les changements de l'entreprise et la transformation du Groupe.

Le *Knowledge Management* appuie et complète ce dispositif de formation. Accessible depuis l'intranet de Sopra Steria, il facilite le partage des fondamentaux du Groupe et la capitalisation sur les pratiques à travers plus de 170 communautés internationales organisées par filière métier, offre et savoir-faire.

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.

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 que le maintien d'un fort esprit entrepreneurial à tout niveau sont indispensables à la réussite du projet Sopra Steria.

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.

La transformation des métiers du secteur des services numériques nécessite de prendre en compte le digital sous toutes ses formes, l'évolution des pratiques et des usages sur nos marchés, le décloisonnement induit par nos approches *end-to-end* et la nécessité de travailler en équipes multimétiers internationales. Les parcours de formation sont construits pour prendre en compte et intégrer les évolutions constatées ou prévisibles qui impactent les activités conduites dans les métiers du Groupe.

En 2017, Sopra Steria Academy a également fait évoluer son organisation pour répondre plus efficacement aux enjeux de la formation avec la création de la fonction de *learning partners*.

Ces derniers sont en charge de déployer le plan de formation et de détecter les besoins de formation pour une mise en œuvre rapide au plus près des opérations. Cette nouvelle organisation a permis de renforcer significativement la proximité offrant ainsi plus de réactivité et d'efficacité dans la prise en compte des besoins de formation avec deux résultats majeurs :

- l'identification et la mise à disposition plus rapide des initiatives à même d'être mutualisées au sein de l'offre de formation ;
- la mesure de la pertinence des réponses apportées aux besoins de formation au plus près du terrain.

De plus, un plan ambitieux de près de 16 000 jours de formation a été déployé au niveau du Groupe pour enrichir l'offre autour des technologies et méthodes digitales émergentes. Différentes thématiques et modalités ont été mises en œuvre :

- les nouvelles méthodes de travail

L'accélération des cycles de développement et la collaboration toujours plus étroite entre de nombreux acteurs nécessite d'adapter les méthodes de travail des équipes Sopra Steria sur le terrain. Le développement des méthodes agiles est le fer de lance de l'adaptation à ce phénomène d'accélération et de renouvellement rapide entraîné par la révolution numérique ;

- la sécurité

La sécurisation des données et des systèmes, devenue critique pour les entreprises et les particuliers, nécessite un renforcement des dispositifs de protection des données personnelles, notamment pour respecter les obligations réglementaires telles que la GDPR. Ainsi, les formations dans le domaine de la sécurité ont été renforcées auprès de l'ensemble des collaborateurs. Ces formations accompagnent le changement pour faire de Sopra Steria un partenaire de confiance en matière de sécurité des SI ;

- Le *digital learning*

Le *digital learning* facilite l'accès et la diffusion des formations auprès des collaborateurs. Le développement des contenus nouveaux s'accompagne de la mise en œuvre de pratiques d'apprentissages interactives et collaboratives entre apprenants.

Pour accompagner la mise en place de ces nouvelles modalités d'apprentissage, de nouveaux outils ont été déployés auprès des formateurs pour leur permettre d'enrichir les contenus et les modalités pédagogiques des formations, en offrant plus d'interactivité, de modalités de test et d'évaluation, d'animation visuelle des contenus.

Le recours au *digital learning* répond à une demande croissante des collaborateurs en matière de contenus renouvelés, attractifs et accessibles sous différentes modalités.

Par exemple :

- formation en *mobile e-learning*,
- accès généralisé à des modules à contenus technologiques supportés par des plate-formes partenaires,
- mise à disposition de parcours en *blended learning*,
- mise à disposition de parcours certifiants sous forme de MOOC (en *Data science* par exemple).

En 2017, le plan de formation a servi la dynamique stratégique, commerciale et opérationnelle du Groupe ainsi que le partage des fondamentaux. Plus de 1 000 000 heures de formation ont été dispensées sur 98 % du périmètre Groupe (74 % en 2016), dont près de 550 000 heures en France.

En 2018, l'effort de formation sera poursuivi dans un contexte de forte évolution pour accompagner la transformation digitale de nos clients, anticiper l'évolution des compétences et fidéliser les talents.

2.6.3. FIDÉLISER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS

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 d'opérations de croissance externe. Chacun se voit proposer un parcours adapté au niveau de séniorité et position dans l'entreprise, pour lui permettre de faire ses premiers pas dans l'entreprise, d'en comprendre la culture, les valeurs et les fondamentaux

En 2017, la poursuite du déploiement du programme *New Way* en France et dans les pays a conforté l'importance du parcours d'accueil des collaborateurs et de leur intégration dans le Groupe comme un enjeu majeur de fidélisation. En conséquence, les deux séminaires d'intégration ont été entièrement rénovés : « Esprit de Groupe » pour l'intégration des jeunes collaborateurs recrutés et « Sopra Steria Managers » pour l'intégration des nouveaux managers.

L'intégration des jeunes collaborateurs recrutés

Sopra Steria propose à chaque jeune collaborateur recruté, 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 selon le profil (métiers, méthodologies et technologies), d'entretiens avec le management et d'échanges entre pairs.

En 2017, deux dispositifs ont été proposés :

- un nouveau portail pilote, interactif et ludique, dénommé *Immediate boarding*, a été lancé pour réinstaller les fondamentaux de l'accueil et de l'intégration dans les entités. Ce portail permet de favoriser le sentiment d'appartenance et de rendre le nouveau collaborateur autonome plus rapidement ;
- le séminaire d'intégration « Esprit de Groupe » a été actualisé. Il 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.

L'intégration des managers recrutés ou promus

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, les modules suivants ont été créés dans les pays : *Core Management Training* (Royaume-Uni), *Stepping into management* (Scandinavie).

En 2017, en France, le séminaire « Sopra Steria Managers » a été renforcé. Il s'organise désormais sur quatre jours en résidentiel, au lieu de deux auparavant. L'objectif du séminaire est de partager les fondamentaux du Groupe, ses métiers, sa culture et d'aborder le management motivationnel qui constitue l'ADN de notre culture managériale. Le séminaire est animé par les Directeurs de BU et les Directeurs commerciaux et il est clôturé par un échange avec la Direction Générale. Cette formation accueille tous les managers francophones du Groupe.

En 2018, le Groupe poursuivra le renforcement des dispositifs d'intégration des jeunes collaborateurs recrutés et des managers recrutés ou promus, première marche de la fidélisation d'un collaborateur.

Le développement de 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.

L'évolution professionnelle s'appuie également sur des outils managériaux partagés comme le Référentiel des Métiers et des dispositifs d'évaluation et de développement favorisant la proximité et la connaissance fine des collaborateurs :

- le dispositif d'évaluation continue et de développement des carrières ;
- l'accompagnement du réseau des managers de proximité ;
- le programme *New Skill* ;
- un programme mobilité internationale ;
- une politique de rémunération.

Le Référentiel des Métiers décrit l'ensemble des métiers du Groupe (Conseil, Intégration, Édition, Infrastructure Management, Sécurité, Commerce, Management d'entité, Fonctions supports) et les compétences attendues. Il éclaire les trajectoires possibles de chaque collaborateur en fonction de ses aptitudes, de ses motivations et des priorités du Groupe.

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 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. Il s'appuie également sur le référentiel des métiers, outil précieux dans un contexte de forte croissance et d'évolution rapide des compétences. Le référentiel des métiers permet d'éclairer les trajectoires possibles de tous les collaborateurs du Groupe en fonction de ses aptitudes, de ses motivations et des priorités du Groupe.

Les restitutions sont partagées avec le management lors de comités ressources humaines structurés. Ces comités 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'animation des cycles RH a été renforcée et des informations précises sur les attendus des *people reviews*, des plans d'action de développement de carrière, des mises en situation et des formations ont été transmises aux pays. L'ensemble des pays du Groupe procède à ces *people reviews*. Près de 41 000 collaborateurs du Groupe ont ainsi été évalués selon les mêmes critères.

Accompagnement des managers de proximité : un enjeu clé de performance et de fidélisation

Le réseau de managers de proximité contribue à fidéliser et à détecter les talents. L'accompagnement des managers de proximité s'appuie sur un partenariat avec le réseau RH et des formations ciblées pour garantir le succès des missions RH à fort enjeu comme les entretiens individuels, les entretiens de recrutement et les autres rendez-vous à teneur RH.

Sopra Steria Group forme tout au long de l'année la ligne managériale proche des collaborateurs, tant les managers de proximité en charge du développement de carrière que les managers opérationnels en charge du management des missions ou des projets. Ainsi, dans chaque pays, les formations « management motivationnel » ou « gestion de carrière » sont dispensées dès la prise de poste sur une fonction managériale.

En 2018, le Groupe lancera des initiatives pour former plus tôt dans la carrière l'ensemble des jeunes managers de projets.

Programmes *New Skill* : des parcours pour des parcours pour maintenir et développer l'employabilité de nos collaborateurs

Dans un contexte de changement rapide et de mutations fortes, la capacité à développer, préserver, actualiser et adapter ses compétences en fonction des besoins du marché devient une compétence en tant que telle, garante de la progression professionnelle des collaborateurs et du succès du Groupe. Le Groupe a mis en place des parcours *New Skill* afin de mettre les collaborateurs en mouvement et de répondre à la nécessité d'acquérir constamment de nouvelles compétences.

Un parcours *New Skill* est une action sur-mesure combinant formation et mise en situation pour développer et maintenir l'employabilité d'un collaborateur via l'acquisition de nouvelles compétences. Il concerne les collaborateurs souhaitant s'orienter vers un nouveau métier du Groupe ou ceux ayant besoin de trouver une nouvelle dynamique de carrière, d'actualiser leurs compétences par rapport aux évolutions du marché ou de sécuriser leur évolution au sein de l'entreprise.

En 2017, 83 % des collaborateurs, présents sur 75 % du périmètre du Groupe, travaillent dans un pays dont le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire moyen se situe en dessous de dix :

Ratio entre le plus haut salaire annuel et le salaire annuel moyen 75 % du périmètre Groupe (France, Inde, Scandinavie, Royaume-Uni*)

	% Total
Inférieur à 10	83 %
$10 \leq x \leq 20$	17 %
Supérieur à 20	0 %

* Hors Sopra Banking Software et Sopra HR Software Royaume-Uni.

Une politique d'actionnariat salarié motivante pour l'ensemble des collaborateurs

En 2016, Sopra Steria a lancé son programme international d'actionnariat salarié Groupe pour associer plus étroitement l'ensemble des collaborateurs à la performance de l'entreprise. Ce programme, qui s'inscrit sur trois ans, a été renouvelé en 2017.

Le 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. Ce programme propose un abondement d'une action offerte par l'entreprise pour une action investie, jusqu'à 3 000 € et ce dans une limite globale de 110 000 actions abondées ;
- une formule *Share Incentive Plan* (SIP) spécifique au Royaume-Uni et adaptée 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* ;

S'appuyant sur les expériences déjà déployées en Inde et Royaume-Uni, le Groupe a lancé un pilote *New Skill* en France.

Un programme 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 et des clients, en constituant des équipes multinationales et pluridisciplinaires.

Afin d'encourager la mobilité internationale, des campagnes de communication interne sont relayées sur le portail du Groupe.

En 2017, 125 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale et 14 pays ont été concernés, principalement la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, la Norvège, la Belgique et, l'Inde, qui ont accueilli 90 % des mobilités internationales.

En 2018, le Groupe poursuivra ses efforts pour proposer des opportunités de mobilité internationale.

Une politique de rémunération pour fidéliser

La rémunération est un levier de 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 taux de souscription en 2017 a été en moyenne de 30 % au niveau du Groupe et de 36 % parmi les collaborateurs éligibles des sociétés françaises ;
- le Conseil de surveillance du FCPE mis en place dans le cadre du programme *We Share* est composé de trois membres femmes élues parmi les porteurs de parts et de deux membres nommés par la Direction de l'entreprise ;
- en associant les collaborateurs au développement de l'entreprise sur le long terme, le programme *We Share* confirme la volonté de Sopra Steria d'être avant tout un groupe indépendant, d'entrepreneurs, plaçant le collectif au centre de son action.

Avec 7 % du capital (7,4 % des droits de vote), **représentant la part gérée pour le compte des salariés**, le groupe Sopra Steria se place comme la première entreprise de services du numérique (ESN) pour l'actionnariat salarié, au niveau européen.

Par ailleurs, afin de rendre plus lisibles et accessibles les dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié au sein du groupe, Sopra Steria a édité un Guide de l'Épargne Salariale, disponible via l'intranet pour l'ensemble des collaborateurs français.

2.7. 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.

Le 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 2017, le Groupe a connu un dialogue social particulièrement riche (multiplicité des sujets) et soutenu dans un environnement marqué par la transformation digitale et la réflexion autour de l'anticipation des besoins d'évolution de nos métiers et de nos compétences.

En Europe (principalement en France, Allemagne, et Belgique) les thèmes abordés avec les représentants du personnel en 2017 concernent principalement la rémunération, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'organisation du temps de travail, et l'adaptation des statuts sociaux dans le cadre d'opération de croissance externe.

Dans ce cadre, 33 accords ont été signés avec les organisations syndicales sur ces sujets au bénéfice de 69,7 % des salariés (53,2 % des salariés en 2016) et 216 accords sont actifs en 2017 en Europe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, Italie). Aucun accord n'a été signé en 2017 en matière de santé et de sécurité au travail.

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 2018, le dialogue social reste un enjeu majeur pour accompagner les évolutions du Groupe.

2.8. Conditions et 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. 80 % des salariés sont impactés par ces actions dans les pays suivants : Belgique, France, Espagne, Allemagne, Inde, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Tunisie et Suisse.

De plus, une cellule d'écoute, de soutien et d'accompagnement psychologique est à la disposition des collaborateurs dans plusieurs pays (78 % de salariés bénéficient de cet accompagnement dans les

pays suivants : France, Royaume-Uni, Scandinavie, Inde, Belgique, Allemagne). Cette cellule, constituée de psychologues, est totalement indépendante de l'entreprise et accessible en permanence de manière totalement anonyme, confidentielle et gratuite.

Le Groupe encourage également les initiatives locales permettant d'améliorer les conditions de vie au travail. Au Royaume-Uni, par exemple, des campagnes d'information sur le sujet du bien-être au travail ont été déployées tout au long de l'année. En Norvège, des séances de méditation et de yoga ont été proposées aux collaborateurs pour les aider à concilier vie professionnelle et vie privée.

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...).

En 2017 en France, il n'y a pas eu de maladie professionnelle reconnue par la CPAM (organisme national de santé). La règle de calcul des taux d'absentéisme, de fréquence et de gravité des accidents du travail, a été modifiée. Le calcul s'effectue en jours ouvrés en 2017 et non plus en jours calendaires. Ils ont été recalculés en 2016 sur cette nouvelle base. Selon cette règle, le taux d'absentéisme est de 2,1 % en 2017, en retrait par rapport à 2016 (2,7 % recalculé). Le taux de fréquence des accidents du travail a significativement diminué en 2017 (1,68 % vs 2,29 % recalculé en 2016), le taux de gravité est de 0,035 % (0,030 % recalculé en 2016). Ces taux demeurent très faibles et liés aux aléas du quotidien.

ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du temps de travail doit permettre un équilibre entre vie professionnelle et la 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 2017, la part des salariés à temps partiel dans le Groupe est de 6,3 % (6,6 % en 2016).

En 2018, le Groupe s'attachera à poursuivre et à renforcer les actions mises en place pour améliorer les conditions et l'organisation du travail notamment en matière de santé et de sécurité.

2.9. Diversité et égalité des chances, un enjeu clé 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. 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. Cette démarche est à la fois tournée vers l'employabilité de ses salariés mais également vers les enjeux de la société civile. Elle couvre quatre domaines : l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'approche intergénérationnelle, la diversité et l'insertion professionnelle des jeunes.

L'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 handicapées. Certaines dispositions prévoient une obligation d'emploi. 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 l'emploi des salariés en situation de handicap.

En France, le taux d'emploi des salariés handicapés a progressé en 2017 pour atteindre 2,46 % en fin d'année (taux supérieur à celui du secteur du numérique qui se situe à 1,4 %, source OPIEC 2014), grâce à la dynamique des recrutements, des actions de maintien dans l'emploi et auprès du secteur protégé. 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 handicapées. 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.

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le Groupe poursuit son engagement en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les Comités ressources humaines veillent au respect lors des cycles RH des principes d'équité dans les décisions prises en matière de promotion, de rémunération, de mise en situation et de formation.

En 2017, la représentativité des femmes dans le Groupe est stable : 31 % dont 27 % occupent des postes d'ingénieurs, consultantes ou management de projets. Ce taux est supérieur au taux de féminisation dans les cursus scientifiques et à celui du secteur du numérique (les femmes ne représentent que 20 % des ingénieurs, et moins de 15 % des diplômés dans le numérique d'après l'étude mutationnelle 2015). Les actions réalisées en faveur du recrutement ont permis d'embaucher 2 940 femmes (2 587 femmes en 2016), soit 31 % des recrutements du Groupe (30 % en 2016). L'animation des cycles RH a été renforcée avec des consignes précises sur les attendus.

En outre, le Groupe encourage les initiatives concrètes locales dans les pays. En Allemagne, France, Inde, Royaume-Uni et Scandinavie, des réseaux de femmes et d'hommes ont poursuivi leurs engagements pour favoriser la place des femmes dans nos métiers en agissant en amont, auprès des étudiantes, en sensibilisant les publics sur la non-discrimination ou en partageant des bonnes pratiques.

L'APPROCHE INTERGÉNÉRATIONNELLE

Le Groupe s'attache à attirer les jeunes talents et à respecter la représentativité des différentes générations et travaille à l'accompagnement de ses collaborateurs seniors. Le Groupe favorise la transmission des savoirs et des compétences, composante majeure de sa politique intergénérationnelle, en nommant un tuteur pour chaque nouvel embauché de - 26 ans. En 2017, 9 % de l'effectif a moins de 25 ans (9 % en 2016) et 8 % a plus de 55 ans (8 % en 2016).

En France, l'engagement pour les seniors se poursuit dans le cadre d'un nouveau plan triennal « contrat génération » 2017-2019. Les objectifs de recrutement et de représentativité des seniors ont été atteints (1,5 % d'embauches et 15 % de salariés de plus de 50 ans). Les actions de développement des compétences et de qualification des seniors ont été poursuivies. 14 % des formations réalisées ont concerné des salariés de 50 ans et plus (13 % en 2016) et un dispositif d'entretiens approfondis a été déployé afin d'anticiper l'évolution des carrières. 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.

LA DIVERSITÉ ET L'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 et la politique volontariste de recrutement et de développement de jeunes talents.

En France, les partenariats avec Pôle Emploi et des structures spécialisées telles que l'EPEC ont permis de proposer à des jeunes éloignés de l'emploi 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 135 000 heures ont été réalisées sur les projets dont 49 000 heures en 2017). Enfin, le Groupe a lancé un pilote sur Toulouse pour accompagner des étudiants de l'enseignement supérieur issus des quartiers prioritaires avec « Passeport avenir » (neuf étudiants bénéficient d'un soutien scolaire de la part de salariés du Groupe). 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 2018, le Groupe poursuivra ses actions pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées, maintenir la représentativité des femmes dans le Groupe, aujourd'hui supérieure à celle constatée dans le secteur, promouvoir la mixité des métiers du numérique, et contribuer à l'effort national d'embauche des jeunes, notamment issus des quartiers prioritaires, tout en maintenant les plus seniors dans l'emploi.

2.10. Promotion et 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 et 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.

2.10.1. 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 met en place des politiques et des procédures non discriminatoires à l'égard des représentants des salariés. Dans les pays non dotés d'un cadre institutionnel encadrant la reconnaissance de représentants des salariés, Sopra Steria veille à mettre en place des mesures destinées à améliorer les relations professionnelles. Sopra Steria a réaffirmé cet engagement dans sa Charte Éthique.

2.10.2. 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.

2.11. Impact territorial

2.11.1. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL EN FRANCE

En 2017, Sopra Steria reste un acteur majeur du développement de l'emploi en région. Le Groupe compte 18 369 collaborateurs (hors acquisitions) dont près des deux tiers sont en région (hors Île-de-France) et 2 616 recrutements de CDI dont près de 59 % en régions hors Île-de-France (idem 2016),

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. Les recrutements d'apprentis demeurent soutenus en 2017 (161 recrutements en 2017, 157 en 2016), ainsi que les recrutements de contrats de professionnalisation, en dépit toutefois d'un repli (353 en 2017 vs 379 en 2016). En outre, les recrutements en contrat permanent (CDI) de jeunes diplômés post-stage enregistrent en 2017 une forte progression, en hausse de + 28 % par rapport à 2016 (461 en 2017 contre 359 en 2016).

2.11.2. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL EN ESPAGNE

Sopra Steria confirme sa position d'acteur majeur du développement de l'emploi régional en Espagne avec 895 recrutements en contrat permanent. À l'échelle du pays, les embauches, déjà soutenues en 2016, sont en forte progression par rapport au dernier exercice (700 recrutements en contrat permanent en 2016). 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 37 % pour les moins de 25 ans – source INE).

3. Responsabilité sociétale : renforcer l'interaction avec les parties prenantes

La Responsabilité sociétale de l'entreprise regroupe des actions de natures différentes, notamment : les Achats responsables, le dialogue avec les parties prenantes, la satisfaction des clients et les actions de solidarité en faveur des communautés locales où le Groupe opère.

3.1. Contexte et faits marquants

Besoins, usages, offres et modèle économique... face aux mutations accélérées liées au digital et aux nouvelles technologies, 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 est membre du Pacte Mondial des Nations Unies, niveau GC Advanced, le niveau le plus élevé. Le Groupe se positionne ainsi dans les 9 % des premières sociétés engagées auprès du Pacte Mondial.

- Sopra Steria obtient le niveau Gold avancé d'EcoVadis, sur le social, l'environnement, l'éthique et la *supply chain*, ce qui positionne le Groupe dans le 1 % des entreprises les mieux notées par EcoVadis, plate-forme d'évaluation RSE des entreprises.
- Sopra Steria intègre pour la 9e année consécutive le Gaia Index, qui regroupe les 70 sociétés disposant des meilleures notations de Responsabilité d'Entreprise sur un panel de 230 entreprises.
- Sopra Steria a publié en 2017 la troisième édition de son Baromètre Digital Gouv' européen.
- Reconnaissance et distinctions partenariats : *IBM Watson Ecosystem Partner*, *Microsoft Health Innovation Awards 2017 Winner*, *SAP Quality Awards Golden Winner 2017 Belgium*, *Oracle Excellence 2017 Winner*, *SAS Regional Partner of the Year*.

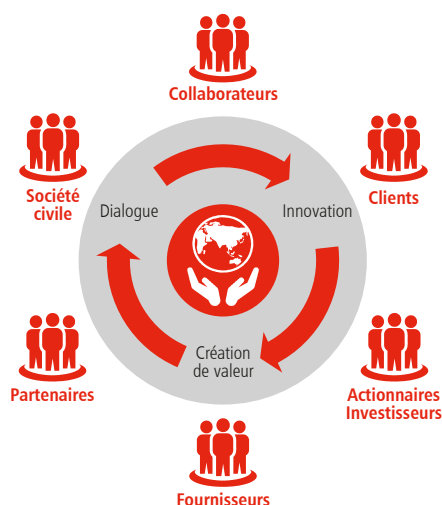
3.2. Engagements

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.

3.3. Enjeux et principaux résultats

Enjeux/Objectifs 2017	Résultats 2017	Ambitions 2018
DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des initiatives de sensibilisation à la Responsabilité d'Entreprise. ■ Développement des initiatives collaboratives avec l'écosystème du Groupe (marché, environnement, diversité et inclusion). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution à divers grands événements internes et externes du Groupe. ■ Organisation d'événements et d'actions communes avec des clients, des ONG sur des sujets liés à la Responsabilité d'Entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déployer au niveau des entités et de l'International de nouvelles initiatives internes et externes (marché, solidarité, environnement, éthique...).
RESPONSABILITÉ DIGITALE.		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuer à la réflexion sur l'impact sociétal du numérique et œuvrer pour une société numérique plus inclusive. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécénat de la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins et mécénat du Labo <i>Inclusion Numérique</i> de l'Agence Nationale des Solidarités Actives (ANSA). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accompagner dans la durée le nouveau département du Collège des Bernardins « Humanisme Numérique ».
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE.		
Charte des achats responsables. <ul style="list-style-type: none"> ■ Intégrer les nouvelles directives européennes et locales à la charte des achats responsables. ■ Déployer la nouvelle charte auprès des acteurs achats. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revue globale de la politique d'achats responsables pour harmoniser les pratiques au sein du Groupe et prendre en compte les nouvelles réglementations (Loi Sapin 2, devoir de vigilance). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déployer cette nouvelle politique sur l'ensemble du Groupe.
Évaluation fournisseurs. <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer le programme de sensibilisation des acteurs achats au système d'évaluation EcoVadis pour augmenter le nombre de fournisseurs évalués. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revue du programme d'évaluation des fournisseurs pour s'assurer de sa conformité aux nouvelles exigences réglementaires (Loi Sapin 2 et devoir de vigilance). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étendre le programme pour évaluer un plus grand nombre de fournisseurs et sous-traitants sur les entités pays.
ENJEUX ET SATISFACTION CLIENTS.		
Savoir-faire et services. <ul style="list-style-type: none"> ■ Continuer à innover dans les projets clients. ■ Développer les initiatives communes de Responsabilité d'Entreprise entre le groupe Sopra Steria et ses clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 7 nouveaux <i>DigiLabs</i> notamment en Italie et Belgique. ■ Développement d'initiatives communes avec nos clients : Mobilité avec Demeter en France, Solidarité avec le <i>Harrow Council</i> au Royaume-Uni, Environnement avec une grande métropole norvégienne. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre le développement des dispositifs d'innovation. ■ Renforcer les verticaux du Groupe en s'appuyant sur les Trophées de l'innovation.
Satisfaction client. <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer le dispositif Grands comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'une gouvernance Grands comptes adaptée aux pays. ■ Étude d'image réalisée auprès des grands clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre au service de nos clients les projets issus des Trophées de l'Innovation les plus porteurs de valeur.

3.4. Dialogue avec les parties prenantes



Sopra Steria met en œuvre un dialogue régulier et transparent porteur d'innovation et de création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Par exemple, depuis 2014, le Groupe a initié un partenariat avec IPSOS pour réaliser des enquêtes d'opinion qui font l'objet de publications régulières. Ainsi, avec Ipsos, le Groupe a lancé un baromètre sur la transformation numérique de l'état, Digital Gouv'. La 3^e édition de ce baromètre, basée sur une enquête effectuée dans quatre pays (Allemagne, France, Norvège et Royaume-Uni) auprès de 4 000 citoyens représentatifs de la population nationale âgée de 18 ans et plus, a été publiée en 2017.

I SYNTHÈSE DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Clients	Échanges réguliers sur la contribution de Sopra Steria aux enjeux de Responsabilité d'Entreprise de ses clients (réunions, questionnaires, évaluation par des tiers) ; Initiatives de co-construction avec les clients autour de l'innovation, des clauses d'insertion et environnementales liées aux prestations de service de Sopra Steria.
Collaborateurs	Campagnes de sensibilisation Groupe aux enjeux de la Responsabilité d'Entreprise ; Animation de réseaux d'ambassadeurs ; Newsletter Groupe dédiée ; Sensibilisation des nouveaux arrivants ; Boîte mail dédiée. Implication des collaborateurs dans les programmes diversité, insertion des jeunes, environnement, solidarité.
Actionnaires investisseurs	Compte-rendu aux actionnaires via le document de référence, les Assemblées générales, les communiqués de presse, les réunions d'annonces des résultats ; Communication dédiée aux actionnaires salariés ; Communication investisseurs sur le site web et réponses aux questionnaires spécifiques. Évaluation du groupe Sopra Steria par Gaia Index, le CDP, EcoVadis.
Partenaires	Démarche de co-innovation avec de grands partenaires stratégiques de la transformation digitale ; Gouvernance des partenariats stratégiques (Microsoft, IBM Software, SAP, Oracle, HP Software, Dassault Systèmes) avec des responsables dédiés ; Partenariats plus spécialisés avec des éditeurs sectoriels et technologiques (Google Cloud,...).
Fournisseurs et sous-traitants	Politique d'achats responsables déployée au niveau Groupe ; charte des achats responsables ; Programme d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants porté par un organisme externe, EcoVadis.
Société civile	Partenariats et mécénats avec des ONG internationales et locales dans les pays ; Fondations en France et en Inde ; Collaboration avec les collectivités locales, les écoles et universités dans les différents pays du Groupe ; Membre actif de syndicats et organismes professionnels.
Ensemble des parties prenantes	Publication d'un Rapport annuel Responsabilité d'Entreprise vérifié par un tiers indépendant ; Évaluation par des organisations et analystes extra-financiers et publication des notations. Diffusion d'informations régulières via le site web et les réseaux sociaux : Twitter, Facebook, LinkedIn.

UN COMITÉ CONSULTATIF, POUR RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le *CR Advisory Board* du groupe Sopra Steria est composé de personnalités externes n'ayant pas d'intérêt financier ni commercial avec le Groupe. Par leur expérience et leurs expertises sur les grands sujets couverts par la responsabilité de l'Entreprise, ces *Advisors* apportent un éclairage indépendant et pertinent pour challenger et faire progresser la démarche de Responsabilité d'Entreprise du Groupe et renforcer le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce comité est présenté dans la section 1.5.2 de ce présent Rapport Responsabilité d'Entreprise.

3.5. Soutien à la Chaire du Numérique : un regard croisé sur l'impact du Numérique sur l'Humanité

En tant qu'acteur européen majeur de la transformation numérique des grandes organisations, Sopra Steria a un rôle essentiel pour contribuer et apporter un éclairage aux réflexions sur l'impact du numérique dans la Société. Ainsi, le Groupe s'est associé depuis deux ans à la Chaire du Numérique initiée par le Collège des Bernardins dans le cadre des activités de recherche de ce haut lieu de rencontres et d'échanges. Cet engagement auprès du Collège des Bernardins se poursuivra sur les prochaines années dans le cadre de la création d'un nouveau

département dédié aux enjeux sociétaux du Numérique, « Humanisme Numérique ». Dans le cadre de ce département, le Groupe apportera son expérience d'acteur du numérique au service des grandes entreprises et administrations pour enrichir la réflexion et les travaux qui seront conduits avec des chercheurs, des scientifiques, des experts, des anthropologues et de grandes entreprises afin d'apporter un regard croisé sur ce sujet essentiel pour le futur de l'Humanité.

3.6. Un programme Achats Responsables renforcé

Le Groupe a lancé depuis plusieurs années, un programme d'évaluation de ses principaux fournisseurs pour s'assurer qu'ils rejoignent les standards attendus par le Groupe en matière de Responsabilité d'Entreprise. Ce programme a été revu en 2017 pour :

- intégrer les nouvelles exigences réglementaires (devoir de vigilance, Loi Sapin 2) et gérer les risques associés à la chaîne d'approvisionnement ;
- refondre les règles et procédures achat Groupe ;
- renforcer et harmoniser les pratiques, les déployer sur l'ensemble des périmètres Groupe ;
- intégrer un volet Achats dans le manuel des règles Groupe, *Key Book* concernant plus particulièrement :
 - la sélection des fournisseurs,
 - les demandes d'achats et commandes,
 - la réception des commandes et leur paiement.
- refondre la charte fournisseurs Groupe intégrant les nouvelles exigences du Groupe.

3.6.1. ÉVALUATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT PAR UN TIERS

Fournisseurs

Sopra Steria s'appuie sur la plate-forme EcoVadis pour évaluer sa chaîne d'approvisionnement à travers 21 thèmes dans les domaines social, environnemental, éthique et chaîne d'approvisionnement.

Ce dispositif est mis progressivement en place depuis 2014 dans les pays et entités du groupe Sopra Steria et adressera en 2018 de nouveaux fournisseurs du Groupe.

Sous-traitance

Sopra Steria peut faire appel à la sous-traitance dans le cas où ses engagements couvrent des activités ou services en dehors de son périmètre d'activité habituel, ou bien lorsqu'une expertise spécifique est nécessaire dans le cadre d'un projet. Dans le cadre du recours à des compétences externes, les prestataires ou sous-traitants retenus, à qui une partie des prestations sont confiées, demeurent sous la responsabilité des entités du Groupe. Leurs prestations sont contrôlées dans les mêmes conditions que celles des autres membres des équipes de Sopra Steria.

Le programme d'évaluation RSE EcoVadis intégrera progressivement les principaux sous-traitants du Groupe.

3.6.2. DES ACHATS SOLIDAIRES ET INCLUSIFS, EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Les achats responsables du Groupe adressent également les enjeux de solidarité en faveur du développement local, des petites entreprises et favorisent la diversité.

- Recours à l'économie sociale et solidaire dans les pays, prise en compte de la diversité.
- Partenariat avec Atimic en France pour l'emploi de personnes en situation de handicap comme sous-traitants.
- Recours à des fournisseurs locaux pour favoriser l'économie locale.
- Délais de paiement raccourcis pour favoriser le recours aux petites entreprises.

3.6.3. UNE POLITIQUE EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

- Référencement au niveau Groupe d'un papier labellisé écoresponsable auprès de notre fournisseur *Office Depot*.
- Énergies renouvelables : achat d'énergies renouvelables ou recours aux certificats d'origine couvrant les consommations électriques ou de gaz.
- Achat de PC labellisés *EPEAT Gold*.
- Mise en place des objectifs *Science Based Targets* ⁽¹⁾ : Sopra Steria s'engage à ce que ses fournisseurs majeurs, qui représentent au moins 70 % des émissions de sa chaîne d'approvisionnement, maîtrisent leurs émissions de GES, et mettent en place des objectifs de réduction de GES d'ici 2025.



- Sopra Steria a obtenu le Score maximum sur l'évaluation CDP *Supplier* et intègre la *A List* du CDP (campagne 2017-2018).

3.7. La satisfaction des clients au cœur du Projet Sopra Steria Group

Assurer la satisfaction de ses clients est pour Sopra Steria un enjeu majeur. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, le Groupe accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique.

Des relations de confiance dans la durée

Depuis plusieurs années, Sopra Steria a mis en place une stratégie « grands clients » visant à construire des relations de qualité dans la durée, mieux comprendre les enjeux de développement et de compétitivité de ses clients stratégiques et y apporter une réponse globale *end-to-end* et à forte valeur ajoutée. En 2017, cette stratégie « grands clients » a été renforcée, soutenue par une gouvernance adaptée à chaque pays.

En 2017, marque de la pertinence de ce dispositif, le Groupe a enregistré une fois encore, dans un contexte de forte concurrence, une croissance du chiffre d'affaires réalisé avec ses grands clients.

À l'occasion d'une étude d'image réalisée en 2017, auprès des grands clients du Groupe, ceux-ci ont notamment reconnu la pertinence de cette stratégie, l'excellence et la proximité de leurs relations avec leurs interlocuteurs Sopra Steria, leur intégrité, leur réactivité et la confiance qu'ils leur inspirent.

(1) SBT : 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.

Sopra Steria, un partenaire de référence

En Europe, le groupe Sopra Steria est devenu le fournisseur de référence des grandes entreprises et administrations tant dans le secteur public, que dans le secteur bancaire ou dans l'industrie aéronautique.

En 2017, le premier client du Groupe, Airbus, adressé par Sopra Steria en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne et en Inde, positionne Sopra Steria, présent au titre de l'ensemble de son portefeuille d'offres, comme un fournisseur stratégique de services numériques à forte valeur ajoutée.

3.7.1. DES MÉTIERS ET SAVOIR-FAIRE AU SERVICE D'UNE PERFORMANCE DURABLE POUR LES CLIENTS DU GROUPE

Une approche *end-to-end*, le digital au service de la création de valeur

Sopra Steria aligne tous ses métiers pour servir les besoins de ses clients : Conseil et Intégration de systèmes, édition de solutions métier et technologique, gestion d'infrastructures, cyber sécurité et exécution de processus métier (*Business Process Services*).

En proposant l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché, le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité de ses clients.

L'innovation et la co-innovation digitale

Le codesign, 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. En impliquant des experts métier, des utilisateurs finaux et des experts techniques, cette démarche raccourcit les étapes de conception, optimise les processus et favorise l'accès du digital au plus grand nombre.

Les *DigiLabs* Sopra Steria, des espaces dédiés à la co-innovation digitale

- En 2017, 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 comme la Réalité Virtuelle, la Réalité Augmentée, l'Internet des Objets, l'Intelligence Artificielle, la *Data Science*, la *Blockchain*, la Robotique, la Mobilité, la cyber sécurité...
- Cette démarche est portée par les 16 *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* sont déployés à travers le Groupe en France, au Royaume-Uni, en Inde, en Allemagne, en Norvège, en Belgique, en Italie, en Espagne et à Singapour.

Les Trophées de l'Innovation Sopra Steria

Ce rendez-vous annuel, a permis de faire émerger plus de 600 propositions de projets innovants conçus par des équipes issues de l'ensemble des entités. Les trophées ont été remis aux lauréats à l'occasion du *Management Kick-Off* de janvier 2018 qui a réuni près de 4 000 managers du Groupe.

- **Clook (Allemagne) :** application d'assistance au voyage pour organiser ses déplacements.
- **What's Next (France) :** projet qui met l'Intelligence Artificielle au service des opérations de contrôle budgétaire et comptable pour accélérer le traitement des factures.

- **Smart Digital Cloning (Inde) :** grâce à la *Blockchain*, cette application analyse des données collectées via l'IoT embarqué sur un véhicule.
- **Ant Tennaz (France) :** application pour échanger avec son mobile même sans Internet, tout cela grâce à la nouvelle *Google Nearby Connection*.
- **Microsoft Award : Smart DLT – Blockchain 2.0 (Belgique) :** grâce à la *Blockchain*, cette application permet de lutter contre la contrefaçon de médicaments en sécurisant leurs canaux de distribution.

En 2017 un trophée dédié au Handicap a été créé, le *Disability Innovation Award*.

Trophée *Disability Innovation Award* 2017 : *VR Phantom Limbs* (France)

Les membres fantômes ? Une sensation ressentie par des personnes amputées d'un membre. L'application *VR Phantom Limbs* vise à diminuer cette douleur en associant des techniques thérapeutiques à la technologie de la réalité virtuelle. La technologie de réalité virtuelle immerge complètement l'utilisateur dans l'environnement. Cette approche toute en douceur permet d'éviter l'utilisation d'antidouleurs ou d'analgésiques puissants.

Le digital, une réponse aux enjeux de Développement Durable de nos clients

Mettre le digital au service d'une économie bas carbone

- Développement de solutions permettant d'adresser les nouveaux enjeux de l'efficacité énergétique et de mieux maîtriser sa consommation d'énergie.
- 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.
- Optimisation des processus et dématérialisation des échanges grâce au digital.
- Des services bénéficiant de la politique neutralité carbone du Groupe : déplacements professionnels, bureaux et *Data Centers*.

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 des acteurs de la société civile autour des enjeux de l'inclusion numérique.

Smart Cities : des savoir-faire au service de la ville intelligente

Augmenter l'attractivité des villes, réduire leur empreinte environnementale, proposer de nouveaux services grâce au numérique

- Utilisation du numérique au service de la qualité de vie des citoyens et du développement économique durable par les *Smart Cities*.
- 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 développées par le Groupe :
 - *Smart Harbor* : système d'optimisation de la gestion des ports, pour dématérialiser la gestion des activités et développer de nouveaux services ;
 - *SI@GO* : système de gestion de l'efficacité énergétique des bâtiments ;
 - *Enjoy-MEL* : écosystème numérique pour redynamiser l'attractivité des centres villes ;

- Colibry ⁽¹⁾ : plate-forme pour le développement de solutions innovantes et opérationnelles répondant aux enjeux de mobilité urbaine des métropoles intelligentes, des entreprises et des citoyens.

Demeter ⁽²⁾, une initiative de management collaboratif de l'environnement

En France, Demeter fédère 30 partenaires, dont Sopra Steria, autour du développement de la plate-forme aéroportuaire de Toulouse pour en réduire l'impact environnemental. Réunis autour de quatre groupes de travail, mobilité et aménagement durable, croissance verte, économie circulaire et pollution de l'air, les parties prenantes sont associées dans une dynamique qui amplifie leur expertise avec comme premiers axes de développement : carburant vert pour les avions, covoiturage pour les salariés, station à hydrogène... Dans le cadre de cette initiative commune, Sopra Steria participe plus particulièrement au projet COMMUTE ⁽³⁾ qui vise à mettre en place un système de management collaboratif de la mobilité des collaborateurs et à réduire la congestion urbaine. Sélectionné par la commission européenne dans le cadre du dispositif *Urban Innovative Action* parmi 200 candidatures, COMMUTE rassemble Airbus, ATR, Safran, Sopra Steria, l'Aéroport Toulouse Blagnac, l'AFNOR, Tisséo Collectivités et le Club d'Entreprises « Réussir » sous le *leadership* de Toulouse Métropole. Il s'agit pour Sopra Steria de déployer le concept de plate-forme digitale Colibry pour lequel des contacts sont en cours avec d'autres métropoles en France et en Europe.

3.7.2. SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION DONT CYBER SÉCURITÉ

Sécurité des systèmes d'information

Face à la multiplication des risques auxquels l'entreprise peut être confrontée (climatiques, cyber attaques, pannes...), la mise en place de dispositifs robustes de sécurité des systèmes d'information est essentielle pour le groupe Sopra Steria.

Les entités Sopra Steria (France, Royaume-Uni, Allemagne, Scandinavie, Pologne, Espagne, Italie, Inde, Suisse) sont certifiées ISO 27001 par des organismes habilités. Cette certification concerne aussi les services informatiques fournis par la DSI pour l'ensemble du Groupe, certifiés ISO 27001 depuis 2015, et faisant l'objet d'audits annuels de suivi. Le périmètre de certification est régulièrement élargi avec, en 2017, une dizaine de nouveaux sites certifiés en France, en Espagne et au Royaume-Uni.

Cyber sécurité

Plus particulièrement concernant les risques liés aux potentielles cyberattaques, Sopra Steria, acteur majeur de la cyber sécurité, développe des solutions et services les plus innovants dans ce domaine qui permettent de servir les besoins en sécurité du Groupe pour ses propres activités.

Ce point est développé dans la section 4.1.2 du chapitre 1 du document de référence 2017.

3.8. Un engagement solidaire pour une société numérique inclusive

Les mutations rapides de la société liées aux technologies du numérique impactent de nombreux domaines comme la santé, le handicap, la culture, l'éducation, l'aménagement des villes et des territoires... et constituent autant de défis à relever.

L'éducation et la formation, notamment au numérique, sont des enjeux clés dans la création de richesse pour la société et pour l'intégration sociale et professionnelle de tous. Le Groupe y porte une attention particulière et poursuit son engagement auprès de publics vulnérables dans ces domaines, tout en complétant son cadre d'action avec le Droit à l'Eau. Pour mener à bien cet engagement, mobilisant des centaines de collaborateurs dans le Groupe, Sopra Steria s'appuie sur deux fondations en France et en Inde et sur des mécénats développés dans la durée avec des organismes d'intérêt général. Des actions de solidarité locales viennent enrichir ce programme, à travers notamment un important programme éducatif et solidaire en Inde et des événements de collecte de fonds dans plusieurs pays pour développer leurs propres programmes d'actions ou renforcer le programme en Inde.

Faits marquants

- Lancement de la 1^{re} campagne annuelle Groupe « *Community Day* » pour partager et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux actions de solidarité des différents pays.
- 15^e édition du Prix Étudiants de la Fondation Sopra Steria – Institut de France.
- Lancement d'un nouveau programme d'engagement solidaire au Royaume-Uni autour de l'éducation de l'inclusion numérique et de l'entrepreneuriat, en lien avec des clients et le support des collaborateurs.
- Renforcement des compétences scientifiques des élèves dans les écoles soutenues par Sopra Steria en Inde : ateliers de robotique, Expo-sciences, *Thinker Math program*.
- Lancement d'un nouveau partenariat en France avec l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA).
- Poursuite du mécénat de la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins « L'Humain, au défi du Numérique » et participation au *Reboot Challenge* à destination des étudiants.
- Gayathri Mohan, Directeur RSE Sopra Steria en Inde a remporté le Prix *FDM everywoman in Technology Awards* début 2018 dans la catégorie Inspiration Internationale. Ce prix récompense l'engagement et l'important programme éducatif mis en œuvre en Inde depuis de nombreuses années.

(1) Colibry : COLlaborative moBility gets RealTY.

(2) Démonstrateur des engagements territoriaux pour la réduction des émissions.

(3) Collaborative Mobility Management for Urban Traffic and Emission Reduction.

3.8.1. ENJEUX ET PRINCIPAUX RÉSULTATS

Enjeux/Objectifs 2017	Résultats 2017	Ambitions 2018
RESPONSABILITÉ DIGITALE		
Contribuer à la réflexion sur l'impact sociétal du numérique et œuvrer pour une société numérique plus inclusive	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécénat de la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins et du Labo <i>Inclusion Numérique</i> de l'Agence Nationale des Solidarités Actives (ANSA). 	Poursuite, dans le cadre du nouveau Département « Humanisme Numérique », du mécénat du Collège des Bernardins. Poursuite du partenariat avec l'ANSA pour diffuser les résultats des travaux du Labo <i>Inclusion Numérique</i> .
ENGAGEMENT CITOYEN		
Développer l'accès à l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déploiement du programme éducatif dans 64 écoles en Inde auprès de plus de 70 000 enfants issus de milieux ruraux pauvres. ■ Programme de bourses d'études supérieures en Inde à destination de 463 étudiants. ■ Initiatives dans l'ensemble des pays du Groupe... 	Élargissement du programme en Inde avec le soutien des entités européennes du Groupe.
Favoriser l'inclusion numérique	<ul style="list-style-type: none"> ■ 12 projets soutenus par la Fondation Sopra Steria – Institut de France. ■ Classes intelligentes et laboratoires informatiques convertis à l'énergie solaire dans des écoles soutenues par Sopra Steria en Inde. ■ Partenariat pro-bono avec <i>Ferd Social Entrepreneur</i> en Norvège. ■ Initiatives au Royaume-Uni, en Pologne... 	Renforcement des partenariats dans les différents pays du Groupe avec des organismes expérimentés et reconnus en matière d'inclusion numérique. Développement d'actions communes entre les pays du Groupe.
Contribuer à l'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centre de développement professionnel en Inde donnant accès à des formations courtes qualifiantes. ■ Des initiatives en France, en Espagne, au Royaume-Uni, en Norvège. 	Associer les collaborateurs pour renforcer les actions initiées par le Groupe.
S'engager pour le droit à l'eau	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécénats avec 1001fontaines, <i>Green Cross</i>, <i>Planet Water Foundation</i>, Puits du Désert. 	Développer des actions en Inde et privilégier les partenariats associant les collaborateurs.

3.8.2. UNE DÉMARCHE SOLIDAIRE POUR ACCOMPAGNER LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Inclusion numérique, rendre le numérique accessible à tous

En 2017, Sopra Steria a choisi de soutenir en France l'Agence Nationale des Solidarités Actives (ANSA) créée par Martin Hirsh ⁽¹⁾, pour mettre en œuvre des actions locales, expérimentales et innovantes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Le mécénat portait sur le « Labo Inclusion Numérique », qui, à travers quatre ateliers organisés en 2017, a dressé une cartographie des situations à risques et des pistes pour permettre à tous d'avoir accès au numérique, avec la participation d'associations ainsi que d'acteurs privés et publics et de bénévoles de la Fondation Sopra Steria – Institut de France.

Ces travaux sont suivis par des organisations majeures qui apportent leur expérience pour construire un modèle unique en France en matière d'Inclusion numérique.

Le partenariat se poursuivra en 2018, avec la publication et la diffusion de cahiers thématiques et diffusera les résultats de ces travaux aux autres pays du Groupe pour mutualiser les initiatives locales dans ce domaine.

Le Groupe a également soutenu depuis deux ans la Chaire du Numérique du Collège des Bernardins pour contribuer à la réflexion sur l'impact du Numérique sur l'Humanité, notamment dans le domaine de l'éducation (voir section 3.5 du chapitre 3 du document de référence 2017).

En 2017, la **Fondation Sopra Steria – Institut de France** a poursuivi son soutien à des projets conjuguant innovation numérique, innovation sociale ou environnementale. En 2017, la Fondation a soutenu 12 projets associatifs dans le domaine de l'inclusion numérique, parrainés par des collaborateurs Sopra Steria bénévoles, qui accompagnent les associations et apportent leurs conseils et expertises.

Les lauréats du Prix Étudiants 2017 de la Fondation Sopra Steria – Institut de France

Les deux projets étudiants récompensés en 2017 ont proposé des solutions innovantes en faveur des personnes en situation de handicap. *PolySENS*, le projet proposé par l'équipe de l'ENSEA, lauréate du Grand prix, est une solution permettant de stimuler les sens et les émotions de personnes en situation de polyhandicap, en partenariat avec la Maison d'Accueil Spécialisée de Cergy et l'association Zigzag. Les étudiants de Telecom ParisTech, lauréats du Prix Coup de Cœur ont présenté le projet *Listen and Warn*, un dispositif autour d'une montre connectée offrant aux personnes sourdes ou malentendantes un moyen alternatif aux appareils auditifs actuels.

Dans les autres pays du Groupe, de nombreuses initiatives locales dans le domaine de l'inclusion numérique ont été lancées ou poursuivies avec des clients, des partenaires et des collaborateurs à destination de publics vulnérables : entrepreneuriat social et personnes éloignées de

(1) De 2007 à 2010, haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, au sein du gouvernement français, auteur de nombreux ouvrages sur l'exclusion.

l'emploi en Norvège, aide aux enfants souffrant d'autisme en Italie, soutien à des orphelins en Pologne, accompagnement des jeunes défavorisés en Espagne...

Education et formation : facteurs clé d'intégration

En Inde, un important programme en faveur de l'éducation est déployé dans la durée, pour lutter contre la pauvreté dans un pays aux fortes disparités. Ce programme s'adresse aux enfants issus de milieux ruraux pauvres, qui fréquentent des écoles publiques à proximité des sites de l'entreprise. En 2017, plus de 70 000 enfants, dans 64 écoles, ont bénéficié du programme éducatif allant du primaire au lycée. Des centaines de bénévoles accompagnent les enfants dans leur parcours scolaire.

En 2018, le programme éducatif se poursuivra, avec pour 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.

Au-delà de l'école, des programmes de bourses universitaires et de formation en Inde

Le programme de bourses universitaires en Inde permet à des élèves issus des écoles soutenues par le Groupe de poursuivre leurs études. Entièrement financé par un événement annuel de collecte de fonds, il compte aujourd'hui 463 élèves bénéficiaires, dont 241 ont terminé leurs études et ont trouvé un emploi.

Financé par les collectes organisées annuellement par les équipes en Scandinavie, le Centre de Développement de Carrières (*Career Development Centre*) offre des opportunités de formation aux élèves ne pouvant poursuivre d'études longues, en proposant des formations professionnelles courtes et des programmes de développement des compétences. Parrainé par Sopra Steria Norvège, le programme du CDC a été établi en partenariat avec la fondation NIIT.

Dans les autres pays du Groupe, des actions sont également menées avec l'aide de bénévoles pour du soutien scolaire d'enfants vulnérables ou pour permettre à des femmes d'acquérir des compétences informatiques. Par exemple, au Royaume-Uni, des collaborateurs participent à des actions éducatives avec des jeunes pour le comté de Harrow.

Des programmes favorisant l'engagement des collaborateurs

En 2017, des programmes de collecte de fonds ou des actions répondant à des enjeux locaux de solidarité se sont poursuivis, avec l'aide de plusieurs centaines de collaborateurs.

Mobilisés par des causes solidaires qui associent également des enjeux environnementaux, les collaborateurs collectent des fonds aussi bien

pour les programmes du Groupe que pour des associations locales de leur choix. Ces événements sont organisés en Inde (*Share and Support Day*), au Royaume-Uni (*Community Matters*), en Scandinavie (*The Challenge*), en Pologne (*Charity Challenge*).

Des initiatives solidaires répondant à des enjeux locaux engagent également les collaborateurs en Italie, en France, en Belgique, en Espagne, en Pologne et au Maroc.

En Allemagne, en Norvège et au Royaume-Uni, des prélèvements sur salaire permettent aux collaborateurs de financer des associations et le programme éducatif du Groupe en Inde.

En France, le Groupe participe depuis plusieurs années au programme de congés solidaires 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.

D'autres initiatives locales, culturelles ou sportives viennent compléter ces dispositifs.

Le droit à l'eau pour tous

Faussement abondante, l'eau est en train de devenir la ressource la plus rare et la plus précieuse de la planète. Non renouvelable, cette ressource 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.

Le Groupe accompagne depuis 2012, sous forme de mécénat financier, des organisations internationales qui œuvrent dans divers domaines : développement de solutions d'accès à l'eau potable, programmes d'assainissement, plaidoyers, prévention et lutte contre les pollutions.

Pour en savoir plus sur les initiatives solidaires du groupe Sopra Steria :

Groupe :	https://www.soprasteria.com/fr/groupe/responsabilite-d-entreprise/
France :	http://www.fondationsoprasteria.org/fr
Inde :	http://www.soprasteria.in/about-us/corporate-responsibility
Royaume-Uni :	https://www.soprasteria.co.uk/about-us/sustainability/community
Norvège :	https://www.soprasteria.no/om-sopra-steria/samfunnsansvar
Allemagne :	https://www.soprasteria.de/das-unternehmen/corporate-responsibility
Espagne :	http://www.soprasteria.es/sobre-nosotros/responsabilidad-corporativa/responsabilidad-comunidades

4. Éthique & conformité

4.1. Contexte et Faits marquants

Faits marquants

- Création de la Direction *Corporate Governance & Risk Management*. Cette Direction transverse a notamment pour mission de faire évoluer les principes directeurs de conformité et d'éthique en intégrant les nouvelles exigences réglementaires (Loi Sapin 2 et

Devoir de vigilance) et en prenant en compte l'évolution régulière du périmètre du Groupe.

- Programme de conformité lancé en 2017.
- Un socle de règles et procédures revisité.

4.2. Enjeux et principaux résultats

Enjeux/Objectifs 2017	Résultats 2017	Ambitions 2018
ÉTHIQUE & VALEURS		
■ Renforcer post-fusion les règles et procédures (inclus les sujets de conformité et de contrôle) au sein du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création de la Direction <i>Corporate Governance & Risk Management</i>. ■ Charte Éthique complétée d'un code de déontologie boursière et de bonne conduite. ■ Un socle de Règles Groupe revisité. 	Déployer au sein du Groupe les nouveaux dispositifs notamment au regard de l'évolution du périmètre du Groupe. Poursuite du programme de conformité en 2018 afin de compléter le dispositif existant.
PROTECTION DES DONNÉES.		
■ Renforcer les dispositifs de protection des données.	■ Préparation du nouveau programme de protection des données.	Déploiement du programme de mise en œuvre du RGPD sur l'ensemble du Groupe.

4.3. Gouvernance et organisation

Afin de servir au mieux les sujets d'éthique et de conformité et de répondre aux exigences réglementaires, la Direction a fait le choix de regrouper au sein d'une même Direction, la conformité, les sujets de contrôle interne et la gestion des risques : la Direction *Corporate Governance & Risk management*. Cette Direction reporte à la Direction générale du Groupe. Cette organisation permet d'appréhender au sein d'une même gouvernance les sujets de conformité, les contrôles à opérer pour s'assurer de leur mise en œuvre et la gestion des alertes et des risques.

Cette Direction pilote les sujets de conformité de manière transverse et anime les différents acteurs de la conformité. Elle s'appuie tant sur des relais dans les différentes filiales et entités pour permettre la gestion de ces sujets, que sur les Directions fonctionnelles, expertes dans leur domaine, au niveau du Groupe, qui s'appuient elles-mêmes sur leurs propres relais dans les différentes entités aux fins de couvrir les différents sujets de conformité.

Dans le cadre de cette gouvernance, le responsable de cette Direction est le « Responsable conformité Groupe » (*Group Compliance Officer*), référent du système d'alerte. Il s'appuie sur un réseau de *Compliance Officers* dans les différentes entités et géographies, véritables relais et lien de proximité avec les équipes locales.

Le Comité Risques fait un point mensuel au niveau Groupe sur les sujets de conformité, les risques, les points d'attention et les alertes remontés par les différentes entités et géographies. Les membres du Comité Risques sont : le Directeur industriel en charge des revues et alertes opérationnelles et projets, le Directeur financier, le Directeur juridique, le Directeur des ressources humaines, le Directeur de la Sécurité, le Directeur *Corporate Governance & Risk Management*.

Des points réguliers sont organisés entre la Direction *Corporate Governance & Risk Management* et la Direction de l'Audit notamment concernant le plan d'audit et identification des risques. L'ensemble des sujets de conformité sont régulièrement présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Un Comité de déontologie boursière a également été constitué. Il se réunit à minima une fois par mois et autant de fois que nécessaire.

Le contrôle et la gestion des risques au sein du Groupe, ainsi que le lien avec la Direction de l'Audit et les auditeurs externes sont décrits de manière plus détaillée dans la section 9.1 du chapitre 1 du document de référence 2017.

4.4. Une Charte Éthique et des valeurs fortes portées au plus haut niveau du Groupe

La Charte Éthique Sopra Steria rappelle les valeurs du Groupe et s'appuie sur des principes éthiques communs à l'ensemble des entités, notamment des valeurs fortes de respect, d'intégrité et de transparence.

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.

Dans le cadre de la Charte Éthique, le Groupe s'engage à respecter et à faire respecter par ses collaborateurs :

- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- les lois et coutumes locales ;
- les règles relatives à la prévention et au refus de toute forme, directe ou indirecte, de corruption active ou passive, et aux situations de conflits d'intérêts ;
- les règles relatives à la concurrence ;
- la confidentialité des informations auxquelles chaque collaborateur a accès dans le cadre de ses missions et de ses activités.

Par cette charte, le Groupe s'engage à respecter les normes les plus strictes pour la conduite de ses affaires. 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.

La Charte Éthique a été complétée en 2017 d'un code de déontologie boursière, code de bonne conduite relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits et manquements d'initiés afin d'organiser notamment la conformité au Règlement européen sur les abus de marché (Règlement MAR 596/2014).

4.5. Un socle de règles et procédures

Au-delà de la Charte Éthique, qui réaffirme les principes fondamentaux et valeurs du Groupe, le dispositif de conformité au sein de Sopra Steria repose sur un socle commun de règles sur l'ensemble des processus du Groupe (pilotage, ressources humaines, achats, vente, opérations et production, finance et comptabilité, sécurité, etc.). En 2017, post-fusion, dans le cadre du programme de conformité, un travail important de consolidation des règles existantes a été réalisé au niveau du Groupe et un certain nombre de directives et procédures ont été précisées. Ce travail de formalisation et de revue se poursuit en 2018 dans le cadre du programme de conformité afin d'assurer le contrôle de la mise en œuvre au sein du Groupe de ces procédures mais également afin de compléter et renforcer un certain nombre de points de contrôle concernant certains processus. L'intégration et prise en compte de ces évolutions permettent également de répondre aux exigences des nouvelles réglementations.

4.6. Un programme visant à compléter le dispositif de conformité existant

Afin d'accompagner le développement, la croissance du Groupe et répondre aux nouvelles exigences réglementaires, la Présidence et la Direction générale ont souhaité compléter le dispositif existant en lançant en 2017 un programme de conformité à mettre en œuvre et déployer au sein du Groupe. La mise en œuvre de ce programme lancé en 2017 s'accéléra en 2018.

Au-delà de la gouvernance mise en place, de la révision et reformulation des règles Groupe, du renforcement du dispositif de contrôle interne décrits ci-dessus, ce programme inclut notamment :

- **un code de conduite anti-corruption et trafic d'influence** en complément de la Charte Éthique existante, adressant l'ensemble des différentes entités et géographies, traduit dans les différentes langues du Groupe. Ce code sera intégré au règlement intérieur des différentes entités après avoir été soumis aux procédures usuelles auprès des différentes instances représentatives ;
- **des actions de sensibilisation et un dispositif de formations déployés dans l'ensemble du Groupe** en cohérence avec la communication et les programmes de formation d'ores et déjà existants au sein des différentes entités du Groupe. Au-delà d'un programme de sensibilisation destiné à l'ensemble des collaborateurs pour présenter de manière accessible et spécifique les risques de corruption et trafic d'influence pour l'entreprise, des formations seront déployées auprès des collaborateurs directement impliqués dans les processus achats (acheteurs, secteur public, commerciaux

export, acteurs du recrutement), en lien avec Sopra Steria Academy. Des modules dédiés seront intégrés aux différentes formations existantes notamment auprès des managers et dans les programmes d'intégration des nouveaux collaborateurs afin de permettre la mise en place de dispositifs de formations pérennes ;

- **des procédures de contrôles et d'audit renforcées ;**
- **une accélération du programme d'évaluation des tiers dans le cadre des Achats Responsables ;**
- **un système d'alerte professionnelle** s'appuyant sur les *Compliance Officers* des différentes entités : ce dispositif fera l'objet d'une large communication auprès des collaborateurs du Groupe après consultation des instances représentatives et déploiement.

4.7. Devoir de vigilance et actions de prévention

À ce jour, les éléments relatifs à la santé et à la sécurité des personnes, aux conditions de travail, mais également à la diversité et à l'égalité des chances, à la promotion et au respect des conventions fondamentales sont traités via différents acteurs et différentes parties du document de référence (dans la partie Responsabilité Sociale, dans la partie Responsabilité Environnementale, et pour ce qui concerne les fournisseurs et sous-traitants, dans la partie Responsabilité Sociétale).

Sopra Steria a choisi de réaliser un exercice complet et transverse au sein de l'ensemble du Groupe et de ses filiales (entités et géographies) de cartographie des risques relatifs au devoir de vigilance afin de formaliser de manière organisée et consolidée les éléments du plan de vigilance, les actions de prévention et priorités identifiées. Concernant les achats responsables, une revue de la politique d'achats a été mise en place avec la Direction achats et la Direction *Corporate Governance & Risk Management* afin d'étendre le périmètre de l'évaluation des tiers (évaluation EcoVadis) des fournisseurs et sous-traitants intégrant notamment les sujets liés au devoir de vigilance. En matière de politique immobilière, au-delà du respect de la conformité aux réglementations locales, chaque entité pays du Groupe développe des initiatives de prévention pour s'assurer de la sécurité et de la qualité de vie au travail : sécurité des accès, maintenance électrique, contrôles sanitaires, rénovation ou choix de nouveaux sites, aménagement intérieur.

Concernant les droits humains, il convient de rappeler les engagements de Sopra Steria : lutte contre le travail et l'exploitation des enfants, le travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire (incluant les engagements contre l'esclavage) ; le respect des législations sociales communautaires et nationales et les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités ; le respect de l'exercice du droit syndical dans chacun des pays concernés, la préservation de la santé, la sécurité et la dignité au travail, le respect des principes d'égalité, de diversité et de non-discrimination. Ces engagements sont repris dans la Charte Éthique du Groupe.

L'ensemble de ces sujets sont travaillés en coordination étroite avec la Direction des ressources humaines, la Direction Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable, notamment sur les sujets liés à l'environnement, la Direction Achats et la Direction Immobilier. Tant la cartographie des risques que la mise en œuvre et le suivi des actions associent étroitement les responsables des différentes entités. La mise en œuvre du plan de vigilance nécessite un pilotage et un suivi régulier par la Direction générale. La gestion des alertes et risques sur ces sujets particuliers sera intégrée au processus de gestion des risques du Groupe.

4.8. Protection des données à caractère personnel

Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, le « RGPD » entrera en application à compter du 25 mai 2018. Sopra Steria Group et ses filiales déploient un programme visant à assurer leur conformité à ce règlement.

Ce programme est piloté par la Direction Juridique Groupe qui coordonne le dispositif sur l'ensemble des filiales.

Les entités du Groupe (Sopra Steria Group) sont conformes aux réglementations nationales relatives à la protection des données à caractère personnel.

Par ailleurs, *Sopra HR Software*, la filiale de Sopra Steria Group editrice de solutions RH, a mis en œuvre depuis 2015 les *Binding Corporate Rules* (BCR) au sein de ses entités.

5. Responsabilité environnementale : innover en faveur de l'environnement

Les problématiques liées à l'environnement, et plus spécifiquement les conséquences du changement climatique, affectent de plus en plus la société et la manière dont les entreprises opèrent. Dans son rapport 2018 sur la perception des risques mondiaux, le *World Economic Forum* annonce que les risques environnementaux apparaissent désormais en 3^e position après les risques persistants d'inégalité et d'injustice, les risques liés aux tensions politiques nationales et internationales, et cela, devant les risques de « cyber-vulnérabilité ».

Les changements climatiques ne sont pas des phénomènes nouveaux. Ce qui s'oppose à notre monde est aujourd'hui, l'accélération des phénomènes liés à ces changements avec des conséquences majeures pour la planète en général et l'économie en particulier.

Sopra Steria est au cœur d'un secteur d'activité capable d'opérer un impact positif sur l'empreinte environnementale des entreprises en intégrant ses savoir-faire dans le domaine environnemental dans le cadre de ses offres, en développant des programmes d'achats responsables et en associant dans une démarche de progrès commune l'ensemble des acteurs de sa chaîne d'approvisionnement.

Reconnu aujourd'hui dans les toutes premières entreprises mondiales engagées dans la lutte contre le changement climatique, Sopra Steria poursuit activement le déploiement de sa stratégie pour réduire son impact environnemental, contribuer aux initiatives internationales visant à réduire les risques climatiques et soutenir la transition vers une économie bas carbone dans son écosystème.

En lien avec les attentes de ses parties prenantes, le Groupe a identifié deux principaux enjeux liés à l'environnement :

- limiter l'impact négatif sur l'environnement de la gestion des activités du Groupe ;
- développer un programme ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe.

5.1. Contexte et faits marquants

Faisant suite à la Conférence des Parties ou COP 21 réunie à Paris en 2015 dans le cadre de la Convention des Nations Unies sur les changements climatiques, puis à la COP 23 réunie à Bonn et enfin au Sommet du Changement climatique de Paris en décembre 2017, les actions s'organisent, tant au niveau des gouvernements, des ONG et des entreprises.

Le groupe Sopra Steria a fait le choix depuis plusieurs années de soutenir et de participer aux initiatives nationales et internationales majeures en matière de lutte contre le changement climatique. Par ses engagements, formalisés auprès d'organismes internationaux de référence, et par son programme d'actions volontariste de mise en œuvre de ses engagements, le Groupe se situe dans les toutes premières entreprises mondiales qui travaillent activement et contribuent à l'action en faveur de la lutte contre le changement climatique ;

Faits marquants

- **A List CDP Climate change** : Sopra Steria a obtenu le score de performance A, le plus élevé du CDP ⁽¹⁾ *Climate Change*. Cette distinction vient récompenser l'implication, la transparence et l'innovation de l'entreprise, un des leaders du Numérique en Europe, pour sa politique et son programme d'actions en matière de responsabilité environnementale.



« Dans l'ensemble du groupe Sopra Steria, un important réseau d'acteurs travaille à la mise en œuvre de notre politique environnementale. Tous ont la conviction qu'ils peuvent agir au sein de l'entreprise en faveur de la lutte contre le changement climatique. Je suis très heureux de cette distinction attribuée par le CDP, qui récompense notre engagement dans la transition vers une économie bas carbone ».

Vincent Paris, CEO de Sopra Steria

- **Science Based Targets Initiative (SBTi)** ⁽²⁾ : Sopra Steria est la 1^{re} Entreprise de Services du Numérique au niveau mondial à avoir obtenu l'approbation de ses objectifs de réduction d'émissions de GES par l'organisation SBTi pour l'ensemble de son périmètre Groupe. Tous secteurs confondus, le groupe Sopra Steria se situe dans le top 50 au niveau mondial des entreprises dont les objectifs sont approuvés par le SBTi.

- **A list au CDP Supplier** : Sopra Steria figure parmi les 2 % d'organisations, participant au programme d'évaluation de leur chaîne d'approvisionnement par le CDP, à se voir attribuer le meilleur classement en reconnaissance de ses actions concernant les questions environnementales de ses fournisseurs.

(1) CDP : organisme à but non lucratif qui opère le système mondial de publication des impacts environnementaux pour le compte d'investisseurs, entreprises, États, régions et villes.

(2) SBTi : Science Based Targets initiative. 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.

- **TCFD-CDSB** : Le Groupe s'est engagé à mettre en œuvre dans les trois prochaines années les recommandations du groupe de travail TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) sur les informations financières climatiques. Issu du G20, ce groupe de travail s'est appuyé sur les travaux du CDSB (*Climate Disclosure Standards Board*) afin de favoriser la publication d'informations matérielles et décisionnelles liées aux enjeux climatiques.
- **Prix carbone interne virtuel** : En France, Sopra Steria a mis en place un prix carbone interne virtuel relatif aux émissions de Gaz à Effet de Serre de ses déplacements professionnels. C'est le second pays du Groupe, après le Royaume-Uni, à appliquer ce dispositif visant à sensibiliser les équipes aux impacts environnementaux des déplacements.
- **Certification Carbone Neutre** : poursuite du déploiement du programme de neutralité carbone des bureaux, *Data Centers* sur site et déplacements professionnels en 2017. Cette certification a pour objet de compenser les émissions de gaz à effet de serre qui ne peuvent être évitées du fait de la spécificité des activités du Groupe.



- **Gaia, EcoVadis** : le Groupe a obtenu un haut niveau de reconnaissance par l'indice Gaia et par EcoVadis notamment pour la performance de son programme environnemental.

5.2. Opportunités et risques environnementaux

En anticipation de l'évolution de la réglementation française et européenne sur les risques environnementaux, et dans le cadre de son engagement de suivre les recommandations du TCFD, Sopra Steria intègre dans son reporting l'identification des risques et opportunités environnementaux. La section 9.1.3 du chapitre 1 du document de référence 2017, intègre un résumé des risques environnementaux et présente les étapes définies par le Groupe pour les gérer. En 2018, Sopra Steria progressera sur l'analyse des scénarios attachés aux risques et opportunités environnementaux.

En tant qu'entreprise du Numérique, Sopra Steria doit traiter trois enjeux liés aux problématiques environnementales et aux impacts du changement climatique :

- la gestion des impacts sur l'environnement de ses propres activités ;
- l'adaptation du Groupe aux facteurs environnementaux ;
- les opportunités d'affaires générées par la nécessaire adaptation au changement climatique.

Gérer notre impact environnemental

Sopra Steria met en place des principes et des procédures de gestion environnementale pour identifier, hiérarchiser et gérer ses impacts environnementaux (consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, déchets et impacts relatifs à sa chaîne d'approvisionnement). Un Comité Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable ou Comité RE-DD pilote ces impacts à l'échelle du Groupe et s'appuie sur les réseaux mis en place dans les différentes entités et pays.

S'adapter aux facteurs environnementaux

Les impacts du changement climatique sur l'environnement ont des conséquences de plus en plus critiques pour la planète et l'économie mondiale. Ainsi, l'accélération de phénomènes météorologiques extrêmes provoque de violentes tempêtes, des inondations, des températures et sécheresses majeures, et impacte gravement les populations et les économies locales. Ces événements peuvent, s'ils ne

sont pas anticipés, affecter l'infrastructure des entreprises (centres de données, bureaux, réseaux) ainsi que les infrastructures publiques, et bloquer les déplacements des collaborateurs. Dans ce contexte, Sopra Steria continue de renforcer ses dispositifs de continuité d'activité et de reprise après sinistre, pour permettre de gérer dans les meilleures conditions les activités du Groupe qui pourraient être impactées par des événements météorologiques majeurs. D'autre part, les outils de travail portés par le digital et mis à la disposition des collaborateurs permettent d'éviter des effets de rupture dans les activités du Groupe.

Saisir les opportunités d'affaires

Réduire l'impact des activités humaines sur l'environnement présente des opportunités pour Sopra Steria : digitalisation des activités, dématérialisation des processus, développement de solutions telles que les *Smart Energy* (pilotage des consommations d'énergie), l'*IoT* (Internet des objets) et les *Smart Cities*. Ces solutions innovantes peuvent réduire les impacts environnementaux à grande échelle.

Celles-ci sont présentées dans la section 4 du chapitre 3 du document de référence 2017.

5.2.1. DÉFINIR LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS ENVIRONNEMENTAUX DE SOPRA STERIA

Risques de transition

Les différents risques identifiés par le TCFD sont notamment liés à la transition vers une économie bas carbone. Concernant Sopra Steria, ces risques sont plus particulièrement politiques et réglementaires, ou de réputation. Par exemple, une augmentation significative du prix des carburants liée aux taxes, des obligations de déclaration d'informations extra-financières plus contraignantes, voire une sensibilisation accrue des parties prenantes aux enjeux environnementaux, peuvent constituer des risques plus ou moins impactant pour le Groupe, à court et moyen termes. À titre d'illustration, Sopra Steria a rationalisé ses processus de collecte de données pour produire ses rapports réglementaires avec un haut niveau de transparence et de fiabilité afin d'assurer une meilleure visibilité de son action en faveur de l'environnement auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Risques physiques

En tant que Groupe opérant dans plus d'une vingtaine de pays, les risques physiques les plus importants pour Sopra Steria, sont principalement liés aux risques de fortes inondations, de pollution de l'air liée à la hausse des températures, et aux risques sismiques dans certaines régions du monde. Ces risques sont pris en compte dans le choix des implantations du Groupe. D'autre part, les plans et procédures de continuité et de reprise des activités de Sopra Steria, ainsi que des investissements importants pour équiper les sites et les collaborateurs de solutions technologiques de travail à distance permettent d'anticiper et de gérer ces risques (plate-formes de collaboration numérique, systèmes de visio et vidéoconférence...).

Opportunités

Grâce à l'expertise du Groupe développée autour du digital et des nouvelles technologies, et l'expérience de la maîtrise des impacts environnementaux de ses activités, Sopra Steria a identifié des opportunités d'affaires liées aux facteurs environnementaux. Celles-ci s'appuient sur des solutions innovantes développées par le Groupe pour aider nos clients à gérer leurs impacts environnementaux et à atteindre leurs objectifs de Développement Durable. La révolution numérique accélère la demande pour des technologies telles que le *Cloud*, la Mobilité, ou l'automatisation des processus par exemple, ce qui réduit le recours aux ressources physiques. L'Internet des objets et les systèmes intelligents (gestion de l'énergie, développement de bâtiments, villes et réseaux intelligents) aident les particuliers et les organisations à mieux identifier et gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement. Une description plus complète des risques et

opportunités environnementaux de Sopra Steria est présentée dans le cadre du questionnaire annuel du CDP.

5.2.2. GÉRER LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS ENVIRONNEMENTAUX

Le processus de gestion des risques et opportunités environnementaux de Sopra Steria, intégré aux processus de gestion des risques de l'entreprise, couvre l'ensemble de l'organisation et du périmètre Groupe.

Au niveau du Groupe

L'équipe en charge du Pôle Responsabilité Environnementale du Groupe identifie les risques et opportunités de l'entreprise relatifs à l'environnement. Elle s'appuie, pour cela, sur les dispositifs de contrôle opérationnel, fonctionnel et financier du Groupe, et les instances de pilotage environnemental (Comité Responsabilité d'Entreprise & Développement Durable ou Comité RE-DD et *CR Advisory Board*) (voir paragraphe 1.5 de ce Rapport Responsabilité d'Entreprise).

- **Risques** : le réseau Environnement Groupe, regroupé au sein du *Group Environment and Sustainability Committee (GESC)*, identifie les risques et les transmet au Directeur général adjoint, responsable du Comité RE-DD. En fonction de l'importance des risques exprimés, le Comité RE-DD peut alerter le *Compliance Officer* du Groupe, qui peut décider d'en informer le Comité de sélection d'éthique & de gouvernance du Conseil d'administration.
- **Opportunités** : le Comité RE-DD constitue le point de rencontre des remontées des opérations et du réseau *GESC* ; depuis 2016, le *GESC* a identifié les Certificats internationaux d'énergie renouvelable (*I-RECs*) comme un instrument permettant d'obtenir de l'énergie à faible teneur en carbone en Inde et de réduire ainsi les émissions du Groupe.

Au niveau des pays

- **Risques** : les correspondants Environnement locaux (*Sustainability champions*) ont en charge de remonter les risques environnementaux qui ne seraient pas déjà identifiés par le Groupe, via les dispositifs mis en place (boîte mail dédiée, enquêtes auprès des collaborateurs, réseau *GESC*, Comité DD-RE, *CR Advisory Board*, Direction *Corporate Governance & Risk Management*...). Selon les pays, les correspondants Environnement, la Direction Immobilier et l'Audit interne gèrent les journaux de traitement des risques. Dans le cadre du processus de gestion des risques de l'entreprise, les correspondants Environnement locaux remontent au *GESC* tout risque environnemental lié aux installations (équipements, sites...) pour lesquelles le niveau de risque doit être pris en compte pour assurer le bon fonctionnement des activités.
- **Opportunités** : les équipes du pôle Environnement travaillent en étroite collaboration avec les Directions fonctionnelles et les opérations pour partager les initiatives locales afin de développer des solutions innovantes liées au Développement Durable (voir section 3.7 du chapitre 3 du document de référence 2017).

5.3. Une politique et des engagements environnementaux forts et innovants

5.3.1. CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE BAS CARBONE AU MOYEN D'UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE INNOVANTE

Sopra Steria met en œuvre une politique environnementale innovante pour réduire l'impact négatif de ses opérations et soutenir les acteurs de sa chaîne de valeur (collaborateurs, clients, fournisseurs,

partenaires, etc.) afin qu'ils renforcent leur contribution à l'économie bas carbone. Comme indiqué à travers la matrice de matérialité du Groupe (voir section 1.2 du chapitre 3 du document de référence 2017), l'importance de l'impact environnemental des activités de Sopra Steria est élevée pour ses parties prenantes. La maturité de la politique environnementale du Groupe et la reconnaissance internationale montrent que cet impact est bien géré en s'appuyant sur un programme d'actions innovant et une démarche de progrès dynamique. Cette politique inclut l'optimisation de l'utilisation des ressources et leur préservation dans le cadre de la gestion des activités du Groupe, et un programme d'actions particulier pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES).

Des actions majeures ont été mises en place afin de réduire l'impact environnemental du Groupe tout au long de sa chaîne de valeur :

- sur la gestion de ses opérations ;
- les activités amont ;
- et les activités aval.

Sopra Steria s'engage à conduire son organisation à penser, planifier et opérer de manière collective et cohérente en tant qu'entreprise responsable en matière d'environnement.

Les engagements de la politique environnementale du Groupe concernent les actions suivantes :

- mise en œuvre des recommandations du *TCFD-CDSB* afin d'améliorer la transparence de ses informations extra-financières ;
- contribution à la nouvelle économie bas carbone par des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre de 21 % d'ici 2025 par rapport à 2015, et incitation des collaborateurs, des partenaires et fournisseurs à contribuer à cet engagement ;
- contribution à la réduction nette des émissions de gaz à effet de serre en investissant dans l'électricité zéro-carbone, en utilisant les énergies renouvelables et les instruments tels que les Garanties d'Origine (GO) ou les Certificats internationaux d'énergie renouvelable (*I-RECs* ou *International Renewable Energy Certificates*) ;
- poursuite du programme de neutralité carbone des bureaux, des *Data Centers* et des déplacements professionnels ;
- pilotage de la gestion des déchets physiques issus des opérations du Groupe pour viser un objectif de zéro déchet envoyé en centres d'enfouissement ;
- réduction du volume des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) en développant la réutilisation et le recyclage des équipements informatiques ;
- pilotage des consommations d'eau du Groupe et développement d'actions en faveur de la préservation de la ressource eau ;
- utilisation d'un Système de Management Environnemental (SME), certifié ISO 14001 dans un certain nombre de bureaux gérés directement par le Groupe ;
- renforcement du programme achats responsables en faveur de l'environnement ;
- collaboration avec les organisations et les instances représentatives du secteur du Numérique pour influencer sur les politiques gouvernementales et auprès des régulateurs ;
- évaluation des potentiels impacts sur la biodiversité, liés à la gestion des activités sur les sites du Groupe pour en limiter les risques.

Sopra Steria travaille chaque année à l'amélioration de son reporting extra-financier et a pris en 2017 deux engagements :

- se doter d'objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre validés par un organisme externe reconnu, le *SBTi* ;
- suivre les recommandations du *TCFD-CDSB* en matière de reporting extra-financier.

Sopra Steria obtient l'approbation de ses objectifs de réduction d'émissions par le SBTi

Sopra Steria a été la 1^{re} entreprise de services dans le domaine du Numérique au niveau mondial à avoir obtenu la validation, pour l'ensemble du périmètre Groupe, de ses objectifs de réduction d'émissions de GES par l'organisme externe le SBTi (*Science Based Targets initiative*).

Sopra Steria s'engage ainsi à réduire de 21 % les émissions de GES des Scopes 1, 2 et 3 d'ici 2025, par rapport à 2015, année de référence. Les émissions des Scopes 1, 2 et 3 concernent les déplacements professionnels, la consommation d'énergie des bureaux, des *Data Centers* sur site, et des *Data Centers* hors site et actifs loués. À plus long terme, le Groupe vise à réduire ses émissions de 76 % par collaborateur d'ici 2040, par rapport à 2015. Sopra Steria s'engage par ailleurs à ce que ses principaux fournisseurs, qui représentent au moins 70 % des émissions de sa chaîne d'approvisionnement, maîtrisent leurs émissions de GES, et mettent en place des objectifs de réduction de GES d'ici 2025 pour 90 % d'entre eux. Ce point est détaillé dans la section 3.6.3. du chapitre 3 du document de référence 2017.

En définissant des objectifs validés par le *Science Based Targets*, le Groupe respecte l'engagement pris lors de la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique de Paris fin 2015 dans le cadre de la coalition « *We Mean Business* ». Cette initiative majeure s'inscrit dans la démarche Groupe visant à réduire son impact environnemental d'une part et à contribuer à l'action internationale pour limiter les impacts liés au changement climatique d'autre part.

« Nous félicitons Sopra Steria qui a vu ses objectifs validés et démontre que le Groupe adopte une approche prospective pour lui-même et ses clients. Sopra Steria rejoint plusieurs entreprises mondiales qui reconnaissent aujourd'hui que l'adoption de mesures pour réduire les émissions est le meilleur moyen de garantir la croissance dans un contexte de transition vers une économie bas carbone. »

Alberto Carrillo Pineda, Conseiller Senior
sur le climat et les entreprises pour le WWF
et leader de l'initiative des *Science Based Targets*

Sopra Steria s'engage à appliquer les recommandations du TCFD-CDSB

Dans le cadre de la semaine du Climat (*Climate Week*) qui s'est déroulée à New York en septembre 2017, un groupe d'entreprises de divers secteurs s'est engagé à mettre en œuvre d'ici trois ans les recommandations du groupe de travail sur les informations financières liées au climat, *Task Force for Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) et du consortium international d'entreprises et d'ONG environnementales appelé *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB). Ce groupe d'entreprises publiera des informations sur les implications financières des risques liés au climat et sur les opportunités commerciales créées. Dans le cadre de cette initiative, Sopra Steria a notifié son engagement auprès du TCFD.

5.3.2. HARMONISER LES PRATIQUES PAR LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

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 la certification ISO 14001.

Dans l'ensemble des entités et pays où le Groupe opère, le Système de Management Environnemental est établi, et certains sites sur lesquels le Groupe a le contrôle opérationnel sont pilotés selon la norme ISO 14001. Depuis 2016, le programme de déploiement de la dernière version ISO 14001 : 2015 a été lancé et sera progressivement étendu d'ici fin 2018.

- La certification ISO 14001 est active dans les pays suivants du Groupe : Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Inde, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède.

Lorsque nécessaire, de nouveaux bâtiments qui bénéficient déjà des meilleures certifications environnementales 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.

5.3.3. ENCOURAGER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

L'ensemble des collaborateurs est mobilisé pour participer aux actions en faveur de l'environnement mises en place à travers le Groupe. Des campagnes de sensibilisation sont notamment lancées lors des différents grands rendez-vous annuels internationaux : Journée mondiale de l'Eau, de l'Environnement, *Earth Hour*, *Earth Day*, Semaine Européenne du Développement Durable, Semaine Européenne du Recyclage.

Campagne #WeRRR



Un Challenge #WeRRR a été organisé auprès des collaborateurs lors de la Semaine Européenne du Recyclage afin d'identifier les meilleures initiatives pour Réduire, Recycler ou Réutiliser.

5.4. Enjeux et principaux résultats

Enjeux/Objectifs 2017	Résultats 2017	Ambitions 2018
IMPACT ENVIRONNEMENTAL		
Adapter le dispositif de reporting extra-financier en ligne avec les recommandations du <i>TCFD-CDSB</i> ⁽¹⁾	■ Mise en place du processus de suivi des Risques et Opportunités environnementaux.	■ Implémenter les recommandations du <i>TCFD-CDSB</i> . ■ Piloter les Risques et Opportunités environnementaux.
Conforter le Système de Management Environnemental et mettre en place en 2017 la certification ISO 14001 norme 2015.	■ Préparation de la mise en place de la certification ISO 14001 : 2015.	■ Déployer la certification ISO 14001 : 2015 en Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Inde, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède, et accroître la couverture SME/ISO 14001.
Engager notre chaîne d'approvisionnement : ■ s'assurer que 90 % des fournisseurs, représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement, mettent en place des objectifs de réduction de GES d'ici 2025. ■ Promouvoir l'achat de produits et services à faible impact environnemental.	■ Objectifs du Groupe concernant sa chaîne d'approvisionnement validés par le <i>SBTi</i> . ■ Nouveau Manuel des règles Groupe, <i>Key Book</i> , intégrant les achats, les nouvelles règles et procédures achat Groupe (en cours), refonte charte fournisseurs Groupe. ■ Reconnaissance : Score A au CDP Supplier (campagne 2017-2018). ■ 76 % du papier acheté est labellisé écoresponsable.	■ Étendre l'évaluation EcoVadis initiée en 2015 à d'autres pays du Groupe et à un plus grand nombre de fournisseurs. ■ Identifier les fournisseurs ayant des objectifs de réduction de GES dans le cadre du programme EcoVadis. ■ Déployer sur l'ensemble du Groupe les nouvelles règles achats intégrant notamment les sujets environnementaux. ■ Maintenir un haut niveau de reconnaissance internationale. ■ Poursuivre l'achat de produits et services à faible impact environnemental.
Limiter les déplacements et promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies et les modes de transports les moins polluants	■ Suivi des taux d'utilisation des systèmes d'audio et visio conférences. ■ Mise en place d'un prix carbone interne virtuel lié aux déplacements professionnels en France. ■ De nouveaux modèles de véhicules hybrides incorporés à la flotte entreprise.	■ Promouvoir l'utilisation par les équipes internes et clients des nouvelles technologies de communication à distance. ■ Poursuivre le déploiement du prix carbone interne virtuel à de nouvelles entités pays. ■ Développer les voitures hybrides et électriques des flottes du Groupe. ■ favoriser l'utilisation des moyens de transport les moins polluants.
Préserver les ressources énergétiques et augmenter à 85 % la couverture électrique du Groupe par des énergies renouvelables d'ici 2020	■ Réduction de 8,2 % de la consommation énergétique du Groupe par collaborateur en 2017 par rapport à 2016 (<i>joint ventures</i> exclues pour 2016 mais incluses en 2017). ■ Augmentation de 7 % de la part des énergies renouvelables (bureaux et <i>Data Centers</i> sur site) couvrant la consommation électrique Groupe par rapport à 2016, soit une part qui passe à 76 % à isopérimètre 2016 (hors <i>joint ventures</i>).	■ Poursuivre le programme de réduction de la consommation des énergies non renouvelables. ■ Couvrir la consommation électrique à 85 % par des énergies renouvelables d'ici 2020, et augmenter la part d'énergies renouvelables couvrant la consommation énergétique du Groupe.
Piloter la consommation d'eau	■ Mise en place d'un système de mesure de la consommation d'eau.	■ Piloter la consommation d'eau du Groupe, et développer les initiatives de réduction.
Promouvoir l'économie circulaire, valoriser les ressources, réduire les déchets produits. Étendre au Groupe la politique zéro DEEE en centre d'enfouissement initiée au Royaume-Uni.	■ 96 % des Déchets D'Équipements Électriques et Électroniques du Groupe ont une seconde vie. ■ 0,7 % des DEEE sont envoyés en centre d'enfouissement en 2017. ■ 97 % des déchets papier et carton issus du tri sélectif ont été recyclés (+ 5 % par rapport à 2016, en incluant les <i>joint ventures</i> pour 2017). Une baisse de 2,1 % du poids de déchets papiers et cartons collectés par le Groupe en 2017 à isopérimètre 2016.	■ Augmenter la proportion des DEEE ayant une seconde vie. ■ zéro DEEE Groupe en centre d'enfouissement d'ici 2020. ■ Augmenter le cycle de vie des déchets papier et carton.
S'appuyer sur l'innovation digitale pour réduire l'impact environnemental de nos clients.	■ Développement de solutions : projets Colibry, <i>Smart Cities</i> , <i>Smart Harbours</i> .	■ Développer l'innovation digitale dans les solutions en faveur de l'économie bas carbone.

(1) Le travail du TCFD, effectué dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20, représente un des développements les plus importants dans le domaine du Reporting climat des entreprises. Le Climate Disclosure Standards Board (CDSB), consortium international d'entreprises et d'ONG environnementales, travaille en collaboration avec le TCFD sur ces sujets.

Enjeux/Objectifs 2017

Résultats 2017

Ambitions 2018

IMPACT RÉDUCTION DES ÉMISSIONS GAZ À EFFET DE SERRE

Réduire de 21 % les émissions GES des Scopes 1, 2 et 3 (déplacements professionnels, bureaux, <i>Data Centers</i> sur site et hors site, actifs loués) d'ici 2025, par rapport à 2015. Réduire ces émissions de 76 % par collaborateur d'ici 2040, par rapport à 2015.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objectif approuvé par le <i>SBTi</i>. ■ Réduction des émissions GES Groupe des Scopes 1, 2 et 3 de 11 % par collaborateur par rapport à 2016 (hors émissions fugitives, <i>joint ventures</i> exclues pour 2016 mais incluses en 2017), et de 23,0 % par rapport à 2015 (émissions fugitives incluses en 2017/émissions fugitives, hôtels et sites <i>joint ventures</i> non inclus en 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rester en ligne avec l'objectif <i>SBTi</i> de réduction des émissions GES des Scopes 1, 2 et 3 d'ici 2025 et 2040 par rapport à 2015.
Réduire les émissions GES issues des déplacements professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction des émissions GES des voyages professionnels Scope 3 par collaborateur de 13,4 % par rapport à 2015 (5,8 % par rapport à 2016), <i>joint ventures</i> exclues pour 2016 et 2015 mais incluses en 2017, hôtels inclus en 2015, 2016 et 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rester en ligne avec l'objectif <i>SBTi</i>. ■ Étendre le prix carbone interne virtuel à de nouveaux pays du Groupe.
Instaurer un prix carbone interne virtuel dans un autre pays (en plus du Royaume-Uni).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'un prix carbone interne virtuel en France 	
Réduire les émissions GES issues des énergies des bureaux et <i>Data Centers</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction des émissions GES des bureaux et <i>Data Centers</i> sur site (Scopes 1 et 2) de 61,5 % par collaborateur par rapport à 2015 (JV exclus pour 2015 mais inclus en 2017). ■ Réduction des émissions GES des <i>Data Centers</i> sur site et hors site (Scopes 1, 2 & 3) de 56 % par rapport à 2015 (<i>joint ventures</i> exclues en 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rester en ligne avec l'objectif <i>SBTi</i>.
Continuer le Programme de neutralité carbone	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuite du déploiement du programme de neutralité carbone sur les Déplacements professionnels, Bureaux et <i>Data Centers</i> du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre le programme de neutralité carbone.
Influencer notre écosystème et mobiliser l'ensemble des collaborateurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interventions : conférence <i>CDP TCFD Transition at scale</i>, Conférence <i>Companies vs Climate Change : Europe</i> ■ Newsletter Groupe ■ Campagne internationales <i>World water day</i>, <i>Earth hour</i>, <i>Earth Day</i>, Semaine Européenne du recyclage (Campagne #WeRRR) et campagnes internes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déployer une formation en <i>e-learning</i> sur le Développement Durable pour tout le Groupe. ■ Être actif sur les réseaux sociaux afin de relayer les campagnes internationales et les campagnes de mobilisation interne.

(1) Le travail du TCFD, effectué dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20, représente un des développements les plus importants dans le domaine du Reporting climat des entreprises. Le Climate Disclosure Standards Board (CDSB), consortium international d'entreprises et d'ONG environnementales, travaille en collaboration avec le TCFD sur ces sujets.

5.5. Impact environnemental

Afin de réduire son impact environnemental, Sopra Steria cherche tout d'abord à préserver les ressources et à s'orienter vers des sources alternatives et innovantes en y associant sa chaîne d'approvisionnement.

De plus, le Groupe, qui opère un contrôle à la fois financier sur ses *joint ventures* SSCL et NHS-SBS, a choisi de produire un reporting incorporant 100 % des émissions et consommations de ces entités sur lesquelles le Groupe a le contrôle opérationnel.

5.5.1. IMPLIQUER NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Achats responsables

Ce point est détaillé dans la section 3.6. du chapitre 3 du document de référence 2017.

Évaluation de la chaîne d'approvisionnement par EcoVadis

Ce point est détaillé dans la section 3.6.1 du chapitre 3 du document de référence 2017.

Achat de papier labellisé écoresponsable

Sopra Steria met en œuvre des solutions pour limiter la consommation de papier (dématérialisation, optimisation des impressions...). Cependant, les activités du Groupe nécessitent parfois de produire certains documents en version papier. Pour cela, Sopra Steria privilégie dans la majeure partie des pays où il opère, l'achat de papier labellisé écoresponsable. Depuis 2016, la consommation de papier du Groupe ainsi que l'utilisation de papier labellisé sont suivies pour évaluer les meilleures solutions à mettre en œuvre (les achats de papier écoresponsables sont consultables par pays dans la section 7.11.5. du chapitre 3 du document de référence 2017).

Plusieurs certifications de papier écoresponsables sont utilisées dans le Groupe :

- Les labels *FSC (Forest Stewardship Council)* et *PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification schemes)* garantissent une gestion durable des forêts et soutiennent la lutte contre la déforestation.
- Le label Ange Bleu certifie que le papier est produit à partir de fibres 100 % recyclées.

Indicateur de consommation de papier et d'achat de papier écoresponsable

3 kg de papier consommé par collaborateur en 2017 soit un peu plus d'une ramette A4 par personne. 76 % du papier acheté par le Groupe porte un label écoresponsable (1 ramette A4 = 2,5 kg)

5.5.2. OPTIMISER LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Sopra Steria est présent sur de nombreux sites dans plus d'une vingtaine de pays notamment en France, au Royaume-Uni et en Inde. Tout en préservant la proximité avec ses clients et partenaires, le Groupe optimise ses déplacements professionnels en promouvant :

- le recours aux nouvelles technologies pour les réunions internes et externes (audio et visioconférence, kit Agile...) ;
- le recours aux 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.

5.5.3. ADOPTER UNE CONSOMMATION D'ÉNERGIE EFFICIENTE ET AUGMENTER LA PART D'ÉNERGIE RENOUVELABLE

Depuis plusieurs années, Sopra Steria travaille, d'une part, à la réduction de ses consommations d'énergie, et d'autre part, augmente progressivement la part d'énergie renouvelable pour couvrir sa consommation énergétique.

Préservation des ressources énergétiques

Afin de réduire sa consommation d'énergie, Sopra Steria :

- privilégie pour ses nouveaux sites, des bâtiments peu consommateurs en énergie, bénéficiant des nouvelles normes environnementales, et dotés d'équipements et d'un pilotage plus efficaces :
 - en France : *Green Office®* Meudon certifié *BREEAM*, *HQE-BBC®* Bâtiment tertiaire et *HQE®* Exploitation, Limonest et Colomiers certifiés *HQE®* maximale, l'extension de Limonest *BREEAM Very Good*, Aix en Provence *HQE®*, Montreuil *CityScope HQE* Exploitation et *BREEAM In-Use*,
 - à l'international : le site 3 de Noida en Inde certifié LEED niveau or, Bangalore dans la « *Silicon Valley* » Indienne de plus haute qualité environnementale, site écologique à Stockholm en Suède, utilisant un système innovant de récupération de chaleur,
 - nouveaux sites en construction en France : Lille *BREEAM Very Good*, le siège commercial de Paris en rénovation complète sera *BREEAM Very Good* et *HQE®* ;
- se dote de *Data Centers* toujours plus efficaces. L'un des *Data Centers* hors site de Sopra Steria au Royaume-Uni est hébergé dans des bâtiments qui utilisent un système de refroidissement direct de l'air

plutôt qu'un système de réfrigération des serveurs, et ce pendant la quasi-totalité de l'année. Ce *Data Center* utilise de manière très efficace son énergie et affiche un indicateur d'efficacité énergétique (*PUE* ou *Power Usage Effectiveness*) de seulement 1.22 ;

- s'équipe de matériels informatiques écolabellisés plus compacts et plus économes en énergie (ordinateurs fixes ou portables et serveurs aux normes *Energy Star 6.1*, équipements labellisés *EPEAT Gold (Electronic Product Environmental Assessment Tool)*).

96 610 MWh d'énergie totale consommée par le Groupe en 2017 (bureaux, *Data Centers* sur site et hors site, *joint ventures* inclus).

La consommation énergétique par collaborateur a ainsi été réduite de 8,2 % en 2017 par rapport à 2016, *joint ventures exclues* pour 2016 mais incluses en 2017.

Augmentation de la part d'énergie renouvelable couvrant la consommation énergétique

En 2016, le Groupe avait triplé son utilisation d'énergie renouvelable couvrant la consommation électrique de ses bureaux et *Data Centers* sur site, en passant de 20,4 % en 2015 à 69 % en 2016.

En 2017, la part d'énergie renouvelable utilisée pour couvrir la consommation électrique totale du Groupe (bureaux et *Data Centers* sur site, hors JV) est de 76 %, soit une augmentation de 7 % par rapport à 2016. L'objectif pour le Groupe est d'atteindre 85 % d'ici 2020.

La part d'énergie renouvelable couvrant cette fois la consommation énergétique totale du Groupe (fuel, gaz, électricité du réseau, chauffage urbain) est de 58 % en 2017 (Bureaux, *Data Centers* sur site et hors site, et incluant l'ensemble des sites *joint ventures* de Sopra Steria).

Consommation électrique :

- En 2017, Sopra Steria a fait l'acquisition en France de Garanties d'Origine (GO) à hauteur de 19 259 892 kWh d'énergie hydroélectrique. Cette électricité a été certifiée d'origine renouvelable par *Powernext*, le teneur du Registre des garanties d'origine, mandaté par l'État, puis attribué par Origo, distributeur de Garanties d'origine, à Sopra Steria.
- Sopra Steria a également été la 1^{re} entreprise à faire l'acquisition depuis 2016 de certificats internationaux d'énergie renouvelable (*I-RECs*) d'hydroélectricité en Inde par l'intermédiaire de *Natural Capital Partners*. Cette initiative permet de couvrir en énergie renouvelable la consommation d'électricité issue du réseau du Groupe en Inde.

« Le rôle central des mécanismes de traçabilité tels que la Garantie d'Origine (GO) et l'International Renewable Energy Certificates (I-RECs) est aujourd'hui reconnu. Origo fournit à Sopra Steria des Garanties d'Origine françaises lui permettant ainsi de contribuer à la transition énergétique. »

Ivan Debay, Président d'Origo

Consommation de gaz

Au Royaume-Uni, Sopra Steria est l'une des premières entreprises à avoir fait en 2017 l'acquisition de certificats « *Green Gas* » auprès de la société, *Natural Capital Partner*. Sopra Steria a acquis ces certificats pour couvrir 100 % de sa consommation de gaz par une énergie renouvelable, le biométhane, hors sites des *joint ventures*.

Pour le Groupe, le recours aux énergies renouvelables passe par la renégociation de ses contrats d'achat d'énergie mais aussi par l'acquisition d'instruments innovants aussi bien pour sa consommation électrique que celle d'énergie fossile.

Les consommations de ressources énergétiques sont consultables par pays dans la section 7.11.1. du chapitre 3 du document de référence 2017

5.5.4. SUIVRE LA CONSOMMATION D'EAU

Sopra Steria considère que la préservation de la ressource eau constitue l'enjeu majeur des prochaines décennies pour l'humanité. Bien que la consommation d'eau du Groupe reste très limitée et se réduit à un usage sanitaire réservé aux bureaux, Sopra Steria a mis en place en 2017 un système de mesure ou d'estimation de sa consommation d'eau afin de mieux piloter son usage. Le Groupe a consommé 244 480 m³ d'eau en 2017 et les mesures sont consultables par pays dans la section 7.11.4. du chapitre 3 du document de référence 2017.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé depuis 2012 auprès d'organisations internationales pour les aider dans leur action pour la préservation de la ressource eau.

5.5.5. PILOTER LA GESTION DES DÉCHETS, MAXIMISER LE CYCLE DE VIE DES RESSOURCES ET PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'enjeu majeur consiste à optimiser les processus de production de nos services afin de limiter les déchets, améliorer la gestion des déchets résiduels, augmenter le cycle de vie des ressources mises au rebut en favorisant leur réutilisation, revente, ou recyclage.

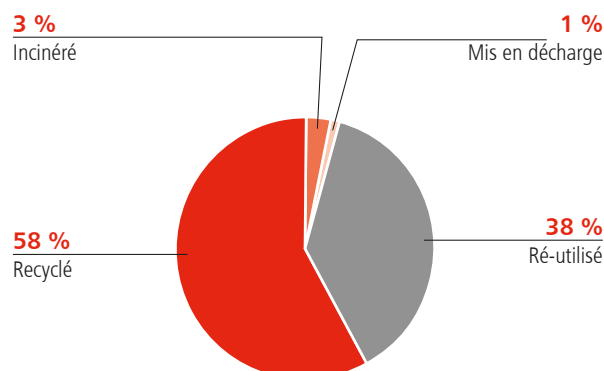
Chaque site assure les missions suivantes :

- collecter et entreposer les déchets dans des conditions permettant de réduire au maximum les risques pour la santé, la sécurité des personnes et l'environnement ;
- s'assurer que les filières d'élimination respectent la réglementation locale, pour vérifier l'efficacité des traitements des déchets et encourager les prestataires de ces filières à tracer les étapes du retraitement.

Étendre le cycle de vie des DEEE

Afin de maximiser le cycle de vie de ses Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE), Sopra Steria a choisi d'utiliser principalement un matériel électronique à haute performance énergétique, labellisé *Energy Star 6.1* et/ou *EPEAT Gold*, et gère le cycle de vie de ses équipements électroniques.

I ÉCONOMIE CIRCULAIRE DES DEEE EN 2017



Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques

82,6 tonnes de DEEE ont été produites sur l'ensemble du Groupe en 2017.

96 % des DEEE produits par le Groupe ont une seconde vie, 38 % des DEEE ont été réutilisés ou revendus en 2017. Ce chiffre est en augmentation par rapport à 2016 (33,7 %). Au Benelux, les bénéfices liés aux ordinateurs revendus aux collaborateurs sont directement versés à des actions solidaires comme Action contre la faim.

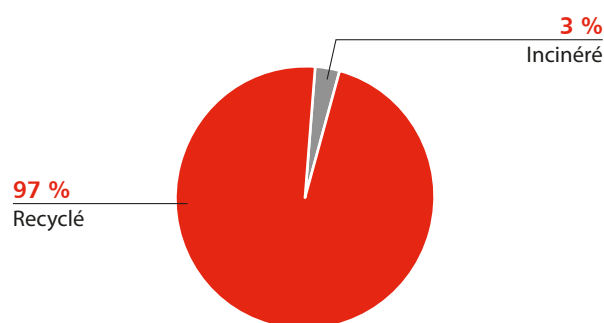
La part totale des DEEE envoyés en centre d'enfouissement s'élève à 0,7 %.

Les quantités de DEEE sont consultables par pays dans la section 7.11.2. du chapitre 3 du document de référence 2017.

Étendre le cycle de vie des déchets papiers & cartons

Les déchets papiers et cartons du Groupe produits au Danemark, en Inde, en Norvège, en Espagne, en Suisse, au Royaume-Uni, au Benelux et en Allemagne sont intégralement recyclés.

I ÉCONOMIE CIRCULAIRE DES DÉCHETS PAPIERS & CARTONS EN 2017



Déchets papiers et cartons

435 tonnes de déchets papiers et cartons collectés 2017.

Ce chiffre est en baisse de 2,1 % par rapport à 2016 à isopérimètre du Groupe*.

97 % des papiers ont été recyclés en 2017 (contre 92 % en 2016).

Les quantités de DEEE sont consultables par pays dans la section 7.11.3. du chapitre 3 du document de référence 2017.

* Hors joint ventures.

5.5.6. INNOVER POUR RÉDUIRE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE NOS CLIENTS

Sopra Steria s'appuie sur l'innovation digitale pour aider ses clients à réduire leur impact environnemental. Cette approche est décrite plus largement dans la section 3.7.1. du chapitre 3 du document de référence 2017. 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 à nos clients de bénéficier dans leur chaîne d'approvisionnement, de services avec une empreinte environnementale réduite.

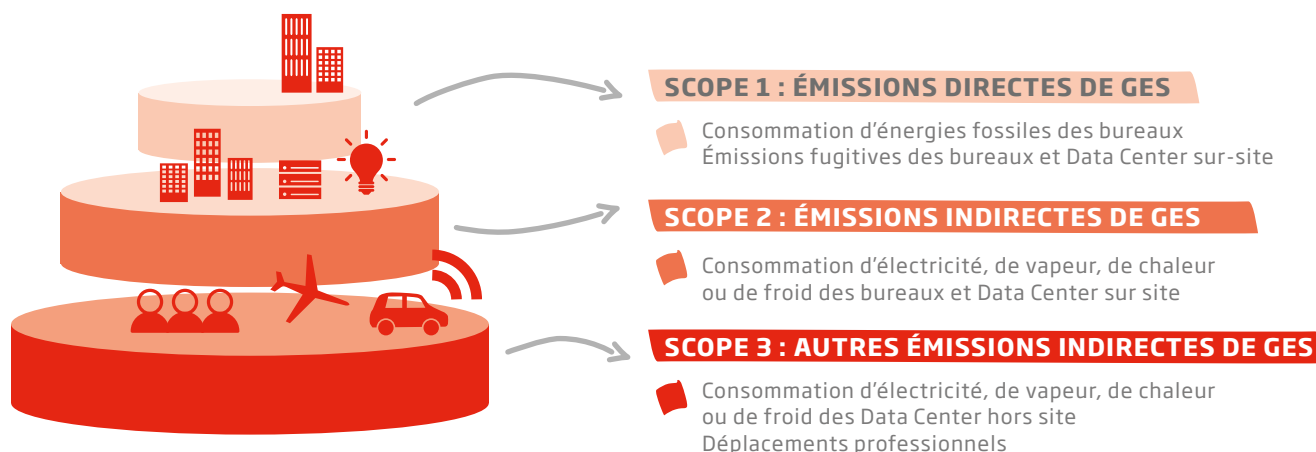
5.6. Impact des émissions de gaz à effet de serre

Dans le cadre de la loi relative à la Transition énergétique pour la croissance verte et de la loi dite de Grenelle 2, Sopra Steria travaille à

l'identification des postes significatifs d'émissions de GES générées du fait de ses activités et suit leur évolution au regard de ses nouveaux objectifs validés par le *SBTi*.

Sopra Steria pilote au plus près depuis 2015 ses émissions de GES directes et indirectes. Le bilan des émissions de GES effectué par le Groupe concerne :

- les émissions directes de GES issues de la combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, gaz), du biodiesel utilisé ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation des bureaux et *Data Centers* sur site (Scope 1) ;
- les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau et de chauffage urbain dans les bureaux et *Data Centers* sur site (Scope 2) ;
- les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau dans les *Data Centers* hors site, et aux déplacements professionnels réalisés (Scope 3).



I ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE (DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS, ÉNERGIE, ÉMISSIONS FUGITIVES)

Émissions de gaz à effet de serre globales

(en t. eq. CO₂) – Market-based

Année	Scope 1			Scope 2			Scope 3			Total Scopes 1, 2, 3		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Déplacements professionnels**							36 653	35 316	32 005			
Énergie												
Fuel, Gaz, biodiesel	1 821	2 430	2 237									
Électricité (réseau), chauffage urbain				6 191	7 190	15 723						
Électricité (réseau)							1 142	1 603	1 227			
Émissions fugitives*	1 725											
TOTAL (émissions fugitives incluses)*	3 546			6 191			37 795			47 532	N/A	N/A
TOTAL (hors émissions fugitives)	1 821	2 430	2 237	6 191	7 190	15 723	37 795	36 919	33 232	45 807	46 539	51 192
TOTAL ÉMISSIONS/COLLABORATEUR (hors émissions fugitives)										1,13	1,27	1,47

Variation des émissions/collaborateur en 2017 par rapport à 2016

(hors émissions fugitives, joint ventures exclues pour 2016 mais incluses en 2017)

Réduction de 11 %

Variation des émissions/collaborateur en 2017 par rapport à 2015 (émissions fugitives incluses en 2017, nuits d'hôtels exclues en 2015, joint ventures exclues pour 2015 mais incluses en 2017)

Réduction de 23 %

Concernant l'énergie, les émissions sont calculées selon la méthode Market-based qui s'appuie sur un système de facteur d'émission nul si la source d'énergie est « verte », sinon s'appuie sur les facteurs d'émission « residual mix issus » de l'Association of Issuing Bodies ou sur les facteurs d'émission Location-based issus de l'Agence Internationale de l'énergie. Concernant les déplacements professionnels, les facteurs d'émissions sont issus du GHG protocole.

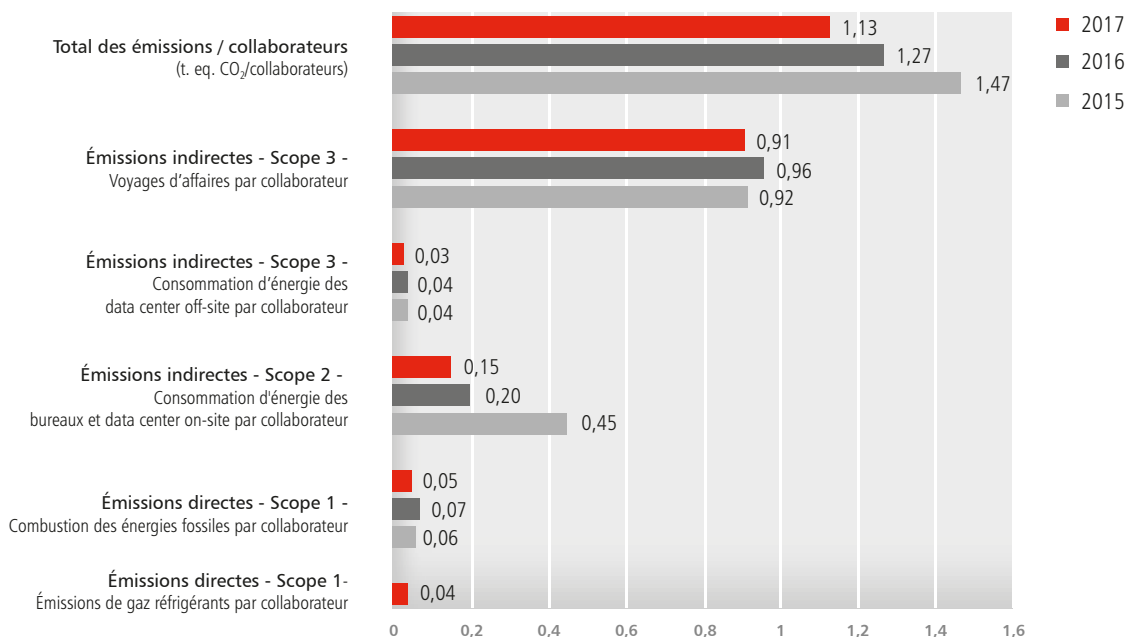
Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2MoRO.

Les définitions des Scopes 1, 2 & 3 sont mentionnées en début de paragraphe 5.6 Impact des émissions de gaz à effet de serre.

* Émissions fugitives lorsque disponibles (non disponibles pour les Data Centers hors site).

** Données prenant en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne, s'élevant à : 36 653 t. eq. CO₂ en 2017 et 35 316 t. eq. CO₂ en 2016.

I RÉPARTITION DES POSTES D'ÉMISSIONS DE GES

(t. eq. CO₂/employés)

5.6.1. RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES ISSUES DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Afin de réduire ses émissions de GES issues des déplacements professionnels, le Groupe travaille en priorité sur la limitation de ses déplacements (voir section 5.5.2. du chapitre 3 du document de référence 2017).

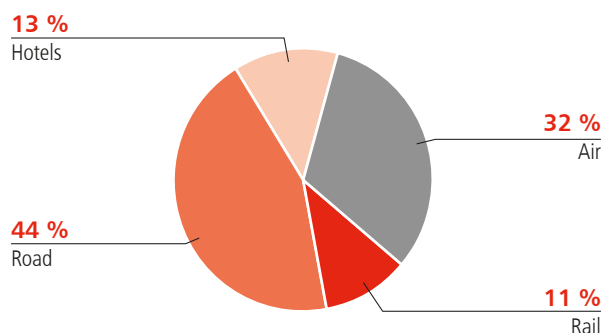
Des réductions d'émissions de GES globales en ligne avec l'objectif approuvé par le SBTi

Les émissions totales de GES du Groupe (Scopes 1, 2 & 3) par collaborateur sont en baisse de 11 % par rapport à 2016, en ligne avec son objectif de réduction approuvé par le SBTi (hors émissions fugitives, JV incluses en 2017 et non incluses en 2016).

Ces émissions totales par collaborateur ont été réduites de 23 % depuis 2015, qui constituent l'année de référence, en incluant dans le périmètre de reporting pour la première fois en 2017 les émissions fugitives et l'ensemble des sites gérés opérationnellement par Sopra Steria (sites des *joint ventures*).

Les émissions globales de GES sont consultables par pays dans la section 7.11.1. du chapitre 3 du document de référence 2017.

ÉMISSIONS DE GES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS PAR TYPOLOGIE DE TRANSPORT EN 2017



Les émissions de GES dues aux déplacements professionnels sont en forte baisse en 2017 :

- réduction de 5,8 % des émissions par collaborateur en 2017 par rapport à 2016, *joint ventures* exclues pour 2016 mais incluses en 2017 ;
- réduction des émissions des voyages aériens de 9,5 % par rapport à 2016 et augmentation des émissions dues aux voyages ferroviaires de 6,9 % (principalement en France et en Allemagne), *Joint Ventures* exclues pour 2016 mais incluses en 2017 ;
- réduction de 13,9 % des émissions par collaborateur constatées depuis 2015 hors hôtels, *joint ventures* exclues pour 2016 mais incluses en 2017.

Les émissions de GES issues des déplacements professionnels sont consultables par pays dans la section 7.11.1. du chapitre 3 du document de référence 2017.

Prix carbone interne virtuel

Sopra Steria n'est pas dans un secteur qui doit utiliser un système d'échange de droits d'émissions. Cependant, pour encourager la réduction des déplacements professionnels à fort impact environnemental, le Groupe a mis en place en 2016 au Royaume-Uni un prix carbone interne virtuel pour couvrir les émissions de GES

de ces déplacements. En 2017, ce prix carbone interne virtuel a été mis en œuvre en France, à l'échelle des divisions. Cet exercice a pour but de sensibiliser les entités à l'impact environnemental de leur empreinte carbone.

5.6.2. RÉDUIRE LES ÉMISSIONS GES ISSUES DES BUREAUX ET DATA CENTERS

Les émissions GES issues de l'utilisation des bureaux et *Data Centers* du Groupe sont en hausse en valeur absolue depuis 2016 car le Groupe a grandi en effectif et sites et inclut au périmètre de reporting les *Joint Ventures* NHS SBS et SSC. Mais ces émissions issues des bureaux et *Data Centers* sont en réduction par collaborateur de 8,2 % par rapport à 2016 (Scopes 1, 2 & 3, *joint ventures* exclues pour 2016 mais incluses en 2017).

Les émissions de GES issues des bureaux et *Data Centers* sont consultables par pays dans la section 7.11.1. du chapitre 3 du document de référence 2017.

Mise en place d'un programme de mesure des émissions fugitives

En 2017, Sopra Steria a choisi de mettre en œuvre progressivement un reporting concernant les émissions fugitives issues des fuites de gaz réfrigérants constatées sur les équipements de climatisation. L'inclusion des émissions fugitives est conforme au *GHG Protocol*, qui couvre les gaz du Protocole de Kyoto, mais exclut certains gaz réfrigérants tels le R22. Cette action s'intègre au plan d'adaptation des indicateurs mis en place suite à l'approbation des objectifs de réduction des émissions du Groupe par le SBTi. L'indicateur relatif aux émissions fugitives est matériel et suivi comme le sont les émissions dues à la consommation énergétique puisque ce sont des émissions sur lesquelles Sopra Steria a une action directe. Pour cette première année de reporting, les émissions fugitives représentent 49 % des émissions directes Scope 1 du Groupe (voir 7.11.1. du chapitre 3 du document de référence 2017).

5.6.3. POURSUIVRE LE PROGRAMME DE NEUTRALITÉ CARBONE

De par la nature des activités de service du groupe Sopra Steria, les programmes de réduction des émissions de GES ne peuvent éviter que partiellement ces émissions. Depuis 2010, le Groupe a donc lancé un programme de certification *Carbone Neutral*, renouvelé chaque année afin de compenser les émissions résiduelles du Groupe. Cette certification valide, par un système de compensation, la neutralité carbone de l'ensemble des bureaux de Sopra Steria, de ses *Data Centers* et de ses déplacements professionnels. Sopra Steria poursuivra ce programme de neutralité carbone pour les émissions GES induites par ses activités.

5.6.4. INFLUENCER NOTRE ÉCOSYSTÈME

Sopra Steria, en tant qu'entreprise leader, contribue aux initiatives lancées par les organisations et les forums thématiques de son secteur, afin d'y apporter innovation et expérience sur les sujets : adoption des recommandations du TCFD-CDSB en matière de reporting, objectifs de réduction des émissions de GES approuvés par le SBTi, programme de neutralité carbone, lancement d'un prix carbone interne.

Cette contribution a été relayée par le Groupe dans divers événements internationaux, notamment :

- Conférence Entreprises vs. Changement Climatique – Bruxelles, octobre 2017 ;
- Forum CDP-TCFD-We Mean Business – Transition at scale – Paris, novembre 2017.

Syntec Numérique

En France, le Syntec Numérique encourage les fournisseurs de services informatiques à travailler ensemble sur le concept des villes intelligentes (*Smart Cities*) afin d'y développer des initiatives notamment en matière d'efficacité énergétique et de lutte contre le changement climatique et collabore avec les syndicats d'autres secteurs sur ces sujets. Un membre du Comex Groupe est au Conseil d'administration du Syntec Numérique et participe aux réflexions conduites par l'organisation.

Chambre du Commerce du Hertfordshire

Le responsable du Pôle Responsabilité Environnementale du Groupe préside le Forum Innovation & Durabilité de la Chambre du Commerce du Hertfordshire en Angleterre. Les travaux sont réalisés en coordination avec des membres universitaires et des représentants des secteurs afin d'encourager les entreprises et groupes locaux à gérer leur impact en terme de changement climatique.

Agoria

En Belgique, le Groupe a partagé ses projets en faveur de l'économie bas carbone avec les membres de l'organisation Agoria, qui a pour objectif d'améliorer l'environnement socio-économique au travers d'actions conduites au niveau fédéral et régional. Les représentations de cette organisation défendent les intérêts de ses membres au niveau gouvernemental. Agoria négocie également le contenu et les dispositifs des accords sectoriels en matière de politique énergétique applicable aux entreprises énergivores. Cette organisation soutient un club énergie renouvelable et promeut Belgil et son expertise en technologies des énergies renouvelables.

Pour en savoir plus,**Programmes environnementaux pays du groupe Sopra Steria :**

Groupe et France :	https://www.soprasteria.com/fr/groupe/responsabilite-d-entreprise/
Inde :	http://www.soprasteria.in/about-us/corporate-responsibility
Royaume-Uni :	https://www.soprasteria.co.uk/about-us/sustainability/environment
Norvège :	https://www.soprasteria.no/tema/smartcity
Allemagne :	https://www.soprasteria.de/das-unternehmen/corporate-responsibility
Belgique :	http://www.soprasteria.be/about-us/corporate-responsibility
Italie :	http://www.soprasteria.it/IlGruppo/corporate-responsibility/environmental-responsibility

Organisations et initiatives liées aux engagements du groupe Sopra Steria :

ODD :	https://www.unicef.fr/dossier/objectifs-de-developpement-durable-odd
Science Based Target Initiative :	http://sciencebasedtargets.org/
Task Force on Climate-Related Financial Disclosure :	https://www.fsb-tcfd.org/
Climate Disclosure Standards Board :	https://www.cdsb.net/what-we-do

6. Démarche et note méthodologique

Le Rapport Responsabilité d'Entreprise 2017, présenté dans le chapitre 3 du document de référence 2017, 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 2017-2018 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 43 thèmes du Grenelle applicables pour organiser son reporting. Le suivi de ces thèmes permet une mesure pertinente de la progression du Groupe sur les cinq volets de la Responsabilité d'Entreprise : Social, Marché, Solidarité, Éthique & Conformité, et Environnement.

Ce rapport comprend un nombre significatif d'informations en rapport avec l'article 225 de la Loi Grenelle 2, les articles 70 et 173 de la loi sur la Transition Écologique pour la Croissance verte (TECV), en cohérence avec les principes généraux des lignes directrices du GRI (*Global Reporting Initiative*) et respectant autant que possible les volets de la norme ISO 26000.

À ce sujet, une table de correspondance est introduite en annexe de ce document (page 296). Le rapport 2017 comprend 64 indicateurs pour le groupe Sopra Steria dont six indicateurs clés de performance (KPI – *Key Performance Indicator*), 29 indicateurs quantitatifs et 29 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.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, trois indicateurs environnementaux ont été ajoutés :

- l'indicateur relatif à la consommation d'eau ;
- l'indicateur achat de papier ;

- l'indicateur relatif aux émissions de gaz à effet de serre des fuites de gaz réfrigérants issus de l'utilisation des équipements de climatisation.

Le volet Éthique & Conformité a complété l'indicateur initial relatif à la lutte anti-corruption en spécifiant cinq indicateurs distincts relatifs à :

- la gouvernance du Groupe ;
- sa Charte Éthique ;
- ses actions anti-corruption ;
- le devoir de vigilance ;
- le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

La politique de Responsabilité d'Entreprise de Sopra Steria s'applique à l'ensemble des entités du Groupe. Les effectifs publiés dans le chapitre social et utilisés par certains indicateurs environnementaux du présent rapport prennent en compte les salariés de Delta Development Systems en Algérie (4 personnes), Sopra Banking Côte d'Ivoire (18 personnes), Sopra Banking Gabon (3 personnes), filiales dont les comptes ne sont pas consolidés par le Groupe.

En fonction des indicateurs, le périmètre géographique recouvre :

- l'ensemble des activités du groupe Sopra Steria au niveau mondial (= Sopra Steria Group) ;
- les activités du groupe Sopra Steria par pays (ex : Sopra Steria France, Sopra Steria UK, Sopra Steria Espagne). Pour chaque pays, sont comprises toutes les filiales du groupe Sopra Steria (Sopra Banking Software, Sopra HR Software, I2S, CIMPA notamment). Le Groupe, qui opère un contrôle à la fois financier et opérationnel sur ses *joint ventures* a choisi de produire un reporting incorporant 100 % des données environnementales disponibles sur ces entités pour l'exercice 2017 ;
- les données sociales relatives aux sociétés Kentor, Galitt et 2Morro, acquises courant 2017 sont précisées de manière spécifique ;
- le périmètre de reporting environnemental n'intègre pas les entités suivantes : Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2Morro. Cette année, CIMPA est intégré au périmètre de l'ensemble des indicateurs environnementaux.
- le reporting de Responsabilité d'Entreprise porte sur l'année calendaire du 1er janvier au 31 décembre 2017. Les exceptions au reporting calendaire sont précisées pour les données concernées.

Afin de vérifier la cohérence entre les reporting financier et extra-financier, certains indicateurs structurels communs aux deux domaines sont comparés et les différents niveaux de détail vérifiés.

Les processus et outils de reporting relatifs à ce rapport sont présentés dans le protocole de reporting disponible sur demande auprès de la Direction RE-DD de Sopra Steria.

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 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Sopra Steria Group, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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.822-11-3 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 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 et en dehors du champ d'accréditation, 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 2017 » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 6 personnes entre octobre 2017 et mars 2018 pour une durée d'environ 12 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000.

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.

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 et Responsabilité d'Entreprise, 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 71% des effectifs, considéré comme grandeur caractéristique du volet social et entre 53% et 97 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

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 ces 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 71 % des effectifs et entre 53 % et 91 % des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓.

CONCLUSION

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense et Annecy, le 12 avril 2018

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Bruno POUGET
Associé

Edwige REY
Associée RSE
& Développement Durable

I ANNEXE

Informations RSE considérées les plus importantes	Echantillon représentatif d'entités et pays
<ul style="list-style-type: none"> ■ Effectif global (ventilation par âge et par type de contrat) ■ Effectif ETP moyen ■ Embauches ■ Turnover CDI 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sopra Steria Group ■ Sopra Banking Software – France ■ Sopra Banking Software – Belgique ■ Sopra Steria España SAU ■ Sopra Steria Ltd (UK) ■ Sopra Steria Group SpA (Italie) ■ Sopra Steria GmbH ■ Sopra Steria India Ltd
<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux d'absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sopra Steria Group ■ Sopra Banking Software - France
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'heures et de jours de formation ■ Nombre moyen de jours de formation par collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sopra Steria Group ■ Sopra Steria España SAU ■ Sopra Steria GmbH ■ Sopra Banking Software – France
<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux d'emploi des personnes en situation de handicap 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sopra Steria Group ■ Sopra Banking Software – France ■ Cassiopae France
<ul style="list-style-type: none"> ■ Consommations d'énergie (bureaux et data-centers on-site) ■ Consommations d'énergie des data-centers (on-site et off-site) ■ Emissions de Gaz à Effet de Serre -consommations d'énergie (bureaux et data-centers on-site) ■ Emissions de Gaz à Effet de Serre - consommations d'énergie des data-centers (on-site et off-site) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA, Sopra HR Software) ■ Inde (Sopra Steria India Ltd) ■ Royaume-Uni (Sopra Steria Ltd, NHS SBS, SSCL, CIMPA) ■ Allemagne (Sopra Steria GmbH, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, CIMPA) ■ Italie (Sopra Steria Group SpA, Sopra HR Software) ■ Pologne (Sopra Steria Polska)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Emissions directes fugitives (bureaux et data-centers on-site) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA, Sopra HR Software) ■ Inde (Sopra Steria India Ltd) ■ Royaume-Uni (Sopra Steria Ltd, NHS SBS, SSCL, CIMPA)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Emissions de Gaz à Effet de Serre - voyages d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA, Sopra HR Software) ■ Allemagne (Sopra Steria GmbH, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, CIMPA) ■ Italie (Sopra Steria Group SpA, Sopra HR Software) ■ Pologne (Sopra Steria Polska)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Consommations d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA, Sopra HR Software) ■ Inde (Sopra Steria India Ltd) ■ Royaume-Uni (Sopra Steria Ltd, NHS SBS, SSCL, CIMPA) ■ Allemagne (Sopra Steria GmbH, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, CIMPA) ■ Pologne (Sopra Steria Polska)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Achat de papier vert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA, Sopra HR Software) ■ Royaume-Uni (Sopra Steria Ltd, NHS SBS, SSCL, CIMPA) ■ Allemagne (Sopra Steria GmbH, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, CIMPA)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantités de déchets DEEE 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inde (Sopra Steria India Ltd) ■ Royaume-Uni (Sopra Steria Ltd, NHS SBS, SSCL, CIMPA) ■ Allemagne (Sopra Steria GmbH, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, CIMPA) ■ Pologne (Sopra Steria Polska)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantité de déchets papier/carton 	<ul style="list-style-type: none"> ■ France (Sopra Steria Group, Sopra Banking Software, CIMPA, Sopra HR Software) ■ Royaume-Uni (Sopra Steria Ltd, NHS SBS, SSCL, CIMPA) ■ Inde (Sopra Steria India Ltd) ■ Allemagne (Sopra Steria GmbH, Sopra HR Software, Sopra Banking Software, CIMPA)

7. Annexes

7.10. Annexe : Tableaux Indicateurs sociaux

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 effectifs de CIMPA inclus, 2016 effectifs des Cassiopae, Active 3D et Lasce inclus, 2017 effectifs des Galitt, Kentor, 2Moro inclus. L'année 2015 est l'année de la fusion de société Sopra et Steria, le calcul des indicateurs intègre les effectifs des deux 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 s'achève à la fin d'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.

En 2017, la règle de calcul des indicateurs « Conditions et organisation du travail » a été modifiée. Les taux de 2016 et 2017 sont calculés en jours ouvrés et non plus en jours calendaires (en jours calendaires en 2015 et 2014).

EFFECTIF

I EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (INCLUT LES ACQUISITIONS) ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	41 661	39 813	38 450
France	18 649	18 227	17 606
International (hors France)	23 012	21 586	20 844
Dont Royaume-Uni	6 181	6 508	6 722
Dont l'Inde	5 200	4 909	4 743
Dont l'Espagne	3 562	3 100	2 763
Dont l'Allemagne	2 370	2 141	2 109
Effectif cadres	38 626	36 628	35 570

Précision

La notion de cadre est spécifique à la France. Le nombre de cadres à l'international est une extrapolation à partir des chiffres France

I EFFECTIF ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN – (HORS STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	40 241	38 404	36 674
France	18 086	17 633	16 638
International (hors France)	22 155	20 771	20 036
Dont Royaume-Uni	5 956	6 245	
Dont l'Inde	5 199	4 835	4 741
Dont l'Espagne	3 511	3 057	2 707
Dont Allemagne	2 217	1 981	

I EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
Contrats permanents			
GROUPE	96,1 %	96,5 %	96,8 %
France	96,3 %	96,8 %	97,4 %
International (hors France)	96,0 %	96,3 %	96,4 %
Dont Royaume-Uni	96,4 %	96,8 %	96,0 %
Dont l'Inde	98,6 %	98,2 %	97,7 %
Dont l'Espagne	91,8 %	93,3 %	96,1 %
Dont l'Allemagne	95,1 %	95,8 %	95,6 %
Contrats temporaires			
GROUPE	3,3 %	2,9 %	2,7 %
France	3,4 %	3,0 %	2,3 %
International (hors France)	3,3 %	2,8 %	3,0 %
Dont Royaume-Uni	3,6 %	3,2 %	
Dont l'Inde	1,4 %	1,8 %	2,3 %
Dont l'Espagne	7,9 %	6,6 %	3,5 %
Dont l'Allemagne	1,6 %	0,9 %	
Stages			
GROUPE	0,6 %	0,6 %	0,5 %
France	0,3 %	0,2 %	0,3 %
International (hors France)	0,8 %	0,9 %	0,6 %
Dont Royaume-Uni	0 %	0 %	0 %
Dont l'Inde	0 %	0,02 %	0,0 %
Dont l'Espagne	0,3 %	0,2 %	0,4 %
Dont l'Allemagne	3,3 %	3,4 %	3,0 %

I ANCIENNETÉ MOYENNE DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	7,3	7,5	7,6
France	8,0	8,0	8,0
International (hors France)	6,8	7,1	7,3
Dont Royaume-Uni	10,8	11,1	
Dont l'Inde	4,3	4,2	4,1
Dont l'Espagne	5,2	5,4	5,4
Dont l'Allemagne	8,2	8,6	

I ÂGE MOYEN DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	37,8	37,9	38
France	37,5	37,4	37,5
International (hors France)	38,0	38,3	38,4
Dont Royaume-Uni	44,1	44	
Dont l'Inde	31,2	31,0	30,07
Dont l'Espagne	37,4	37,3	37,4
Dont l'Allemagne	42,7	43,4	

I RECRUTEMENT TOUS TYPES DE CONTRATS ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	9 500	8 498	7 197
France	3 645	3 414	2 560
International (hors France)	5 855	5 084	4 637
Dont le Royaume-Uni	998	994	
Dont l'Inde	1 595	1 656	1 572
Dont l'Espagne	1 151	936	807
Dont l'Allemagne	586	353	

I RECRUTEMENT CONTRATS PERMANENTS ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	7 366		
France	2 616		
International (hors France)	4 750		
Dont le Royaume-Uni	811		
Dont l'Inde	1 356		
Dont l'Espagne	895		
Dont l'Allemagne	466		

I TURNOVER DES CONTRATS PERMANENTS

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE	15,6 %	15,5 %	15,9 %
France	14,5 %	12,9 %	12,5 %
International (hors France)	16 %	17,7 %	18,8 %
Dont Royaume-Uni	20 %	18,9 %	
Dont l'Inde	18 %	23,6 %	30,5 %
Dont l'Espagne	15 %	14,8 %	11,8 %
Dont l'Allemagne	11 %	13,4 %	

Précisions

Turnover = [Départs CDI – Départs CDI entrés et sortis en moins de 6 mois]/Effectif CDI présent le dernier jour de la période de référence (hors suspendus)

En 2017, 114 licenciements vs 120 en 2016 Contrats permanents

FORMATION

I FORMATION (HORS ALTERNANTS ET STAGIAIRES) ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
Nombre d'heures de formation dispensées au cours de l'exercice			
France	546 090	589 952	470 212
Inde	161 578	141 677	166 563
Espagne	126 882	95 133	74 759
Allemagne	35 678	28 950	
Norvège	94 358	79 187	
Maroc	11 476	7 256	

Précision

Norvège : Le nombre d'heures de formation 2016 a été modifié suite à une erreur de collecte

Nombre de jours de formation dispensés au cours de l'exercice

France	78 013	84 279	67 173
Inde	23 083	20 240	20 820
Espagne	18 126	13 590	9 345
Allemagne	5 097	4 136	
Norvège	13 480	11 312	
Maroc	1 639	1 037	

Précisions

Inde : En 2016, afin d'harmoniser la comptabilisation des heures de formation, le total des heures a été divisé par 7 h au lieu de 8 en 2015 soit $166\,563/7\text{ h} = 23\,795\text{ h}$

Espagne : En 2016, afin d'harmoniser la comptabilisation des heures de formation, le total des heures a été divisé par 7 h au lieu de 8 en 2015 soit $74\,759/7\text{ h} = 10\,680\text{ h}$

Norvège : Le nombre de jours de formation 2016 a été modifié suite à une erreur de collecte

Nombre moyen de jours de formation par personne

France	4,3	4,8	4
Inde	4,4	4,2	4,4
Espagne	5,2	4,4	3,5
Allemagne	2,3	2,2	
Norvège	10,3	9,6	
Maroc	5,8	4,6	

Précision

Norvège : Le nombre moyen de jours de formation par personne 2016 a été modifié suite à une erreur de collecte.

DIALOGUE SOCIAL

Périmètre/Thème	2017	2016
Nombre d'accords signés dans l'année		
France		
UES	1	4
Sopra Steria	2	2
Sopra Banking Software	1	4
I2S	1	2
Sopra HR Software	0	2
CIMPA	2	5
Cassiopae	2	
Allemagne		
Sopra Steria	17	27
Sopra Banking Software	1	4
Sopra HR Software	1	1
CIMPA	3	5
Belgique		
Sopra Steria	2	1
Sopra Banking Software	0	0
Sopra HR Software		0
Royaume-Uni		
Sopra Steria	0	0
Italie		
Sopra Steria	0	2
Nombre d'accords collectifs actifs		
France		
UES	15	11
Sopra Steria	21	19
Sopra Banking Software	20	16
I2S	3	0
Sopra HR Software	13	10
CIMPA	12	15
Cassiopae	0	
Allemagne		
Sopra Steria	55	42
Sopra Banking Software	15	15
Sopra HR Software	12	1
CIMPA	27	15
Belgique		
Sopra Steria	9	7
Italie		
Sopra Steria	2	
Royaume-Uni		
Sopra Steria	12	15

CONDITIONS ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Périmètre/Thème	2017	2016	2015	Précisions
France				
Taux de fréquence des accidents du travail en France	1,68 %	2,29 %	1,46 %	Les taux de 2016 et 2017 sont calculés en jours ouvrés et non plus en jours calendaires (en jours calendaires en 2015 et 2014). 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	0,035 %	0,030 %	0,035 %	Les taux de 2016 et 2017 sont calculés en jours ouvrés et non plus en jours calendaires (en jours calendaires en 2015 et 2014). Mode de calcul du taux de gravité : (Nombre de jours d'arrêt de travail ouvrés (suite accident de travail)*1 000)/Total du nombre d'heures travaillées des effectifs en cumul sur l'année. Les prolongations des arrêts de travail pour des accidents de travail survenus l'année N-1 ne sont pas comptabilisées.
Absentéisme	2,1 %	2,7 %	3,3 %	Les taux de 2016 et 2017 sont calculés en jours ouvrés et non plus en jours calendaires (en jours calendaires en 2015 et 2014). Le taux est calculé sur la base des effectifs équivalent temps plein moyen. Il prend en compte les absences liées aux maladies, aux accidents du travail et aux accidents de trajet. Il s'agit du ratio entre le nombre de jours d'absence réelle ouvrés et le nombre de jours théoriques de travail demandé.

I ORGANISATION DU TRAVAIL/TEMPS PARTIEL – CONTRATS PERMANENTS PRÉSENTS DU 1^{er} JANVIER AU 31 DÉCEMBRE

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
Groupe	6,3 %	6,6 %	6,7 %
France	6,2 %	6,3 %	6,1 %
International (hors France)	6,3 %	6,8 %	7,2 %
Dont Royaume-Uni	13,0 %	13,1 %	13,9 %
Dont l'Inde	0,2 %	0,04 %	0,04 %
Dont l'Espagne	6,9 %	7,0 %	6,5 %
Dont l'Allemagne	9,4 %	9,9 %	11,1 %

ÉGALITÉ DE TRAITEMENT/HANDICAP

I TAUX D'EMPLOI HANDICAP ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015	Précisions
France	2,46 %	2,30 %	2,05 %	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.

Représentativité des femmes

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
Effectif femmes			
GROUPE	31 %	31 %	31 %
France	27 %	27 %	26 %
International (hors France)	34 %	34 %	31 %
Dont Royaume-Uni	43 %	44 %	46 %
Dont l'Inde	33 %	35 %	34 %
Dont l'Espagne	27 %	26 %	28 %
Dont l'Allemagne	24 %	23 %	24 %
Recrutements femmes			
GROUPE	31 %	30 %	
France	27 %	26 %	
International (hors France)	33 %	33 %	
Dont Royaume-Uni	46 %	44 %	
Dont l'Inde	34 %	38 %	
Dont l'Espagne	26 %	17 %	
Dont l'Allemagne	27 %	22 %	

Représentativité des Jeunes et des Seniors (y compris les stagiaires)

I EFFECTIF PAR TRANCHE D'ÂGE ✓

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
GROUPE			
Moins de 25 ans	9 %	9 %	
Plus de 55 ans	8 %	8 %	
France			
Moins de 25 ans	9 %	9 %	
Plus de 55 ans	7 %	7 %	
International (hors France)			
Moins de 25 ans	9 %	8 %	
Plus de 55 ans	9 %	9 %	
Dont Royaume-Uni			
Moins de 25 ans	6 %	6 %	
Plus de 55 ans	20 %	19 %	
Dont Inde			
Moins de 25 ans	18 %	19 %	
Plus de 55 ans	0,3 %	0,2 %	
Dont Espagne			
Moins de 25 ans	5 %	4 %	
Plus de 55 ans	2 %	2 %	
Dont l'Allemagne			
Moins de 25 ans	3 %	2 %	
Plus de 55 ans	15 %	15 %	

I TAUX EMPLOI SENIORS EN FRANCE (TOUS LES CONTRATS, HORS ACQUISITIONS)

Périmètre/Thème	2017	2016	2015
Nombre de Seniors (45 ans et plus)	4 666	4 277	3 960
Pourcentage emploi seniors (45 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	25,4 %	23,9 %	23,4 %
Nombre de Seniors (55 ans et plus)	1 338	1 168	1 031
Pourcentage emploi seniors (55 ans et plus par rapport à l'effectif au 31/12)	7,3 %	6,5 %	6,1 %

7.11. Annexe : Tableaux Indicateurs environnementaux

Les informations identifiées par le signe ✓ ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

7.11.1. PRÉSERVATION DES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR PAYS

Préservation des ressources							
	Bureaux et Data Centers sur site ✓				Data Centers sur site et hors site ✓		
	Consommation énergétique		Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique		Consommation énergétique		Part d'énergie renouvelable dans la consommation électrique totale
	Scope	Scope 1	Scope 2	Scope 2	Scope 1	Scope 2 & 3	Scopes 2 & 3
	Unité	MWh	MWh		MWh	MWh	
TOTAL	2017	13 644	66 545	76 %	314	33 769	61 %
	2016	12 987	63 043	69 %	367	35 403	
	2015	12 623	63 563	20,4 %	555	35 208	
Afrique*	2017	0	606	0 %	0	0	
	2016	0	1 612	0 %	0	0	
	2015	0	443	0 %	0	0	
Allemagne Autriche	2017	0	1 992	86 %	0	422	63 %
	2016	0	2 177	96 %	0	792	
	2015	0	2 337	93 %	0	1 007	
Benelux	2017	2 196	2 394	38 %	145	2 218	64 %
	2016	1 129	2 274	51 %	69	1 234	
	2015	1 030	2 333	51 %	64	1 122	
Espagne	2017	0	2 853	0 %	0	0	
	2016	0	3 184	0 %	0	0	
	2015	0	1 673	0 %	0	0	
France	2017	1 938	26 434	80 %	0	13 511	31 %
	2016	5 390	26 489	75 %	0	12 684	
	2015	2 935	28 318	0 %	0	10 974	
Inde	2017	1 015	12 763	100 %	144	1 995	100 %
	2016	1 655	12 244	100 %	277	1 792	
	2015	2 900	11 684	0 %	467	2 206	
Italie	2017	131	606	0 %	0	0	
	2016	132	802	0 %	0	0	
	2015	157	723	0 %	0	0	
Pologne	2017	24	804	0 %	24	27	
	2016	21	657	0 %	21	567	
	2015	24	780	0 %	24	361	
Royaume-Uni	2017	8 177	14 844	60 %	0	11 412	79 %
	2016	4 563	10 840	72 %	0	14 298	
	2015	5 462	12 176	70 %	0	14 595	
Singapour	2017	0	463	0 %	0	0	
	2016	0	243	0 %	0	0	
	2015	0	79	0 %	0	0	
Scandinavie	2017	0	2 451	100 %	0	3 753	88 %
	2016	0	2 183	8 %	0	3 598	
	2015	0	2 362	20 %	0	3 841	
Suisse	2017	163	335	100 %	0	431	100 %
	2016	97	339	100 %	0	433	
	2015	116	653	99 %	0	1 103	

* Afrique inclut l'Algérie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Maroc et la Tunisie.

** Données ne prenant pas en compte la réduction d'émissions des déplacements verts effectués en Allemagne, s'élevant à : 36 653 t. eq. CO₂ en 2017 et 35 316 t. eq. CO₂ en 2016.

*** Données non publiées dans les rapports 2015 et 2016.

Émissions de gaz à effets de serre

Bureaux et Data Centers sur site ✓		Data Centers sur site et hors site ✓		Déplacements professionnels ✓		Émissions fugitives
Émissions de Gaz à effet de serre		Émissions de Gaz à effet de serre		Air + Route + Train + Hôtel**	Air + Route + Train	
Scope 1	Scope 2	Scope 1	Scope 2 & 3	Scope 3	Scope 3	Scope 1
t. eq. CO ₂	t. eq. CO ₂	t. eq. CO ₂	t. eq. CO ₂	t. eq. CO ₂	t. eq. CO ₂	t. eq. CO ₂
1 821	6 191	68	1 854	38 133		1 725
2 430	7 190	88	2 578	36 555	32 152	
2 237	15 723	132	3 829		33 244	
0	377	0	0	461		4,4
0	958	0	0	412	398	0
0	259	0	0		440	0
0	325	0	114	9 046		6,2
0	251	0	221	8 183	6 747	
0	358	0	0		6 460	
404	293	27	145	1 208		21
228	487	13,9	0	2 548	2 488	0
190	0	0	0		2 533	0
0	1 140	0	0	2 182		10,9
0	1 397	0	0	1 733	1 657	
0	484	0	0		1 057	
112	757	0	434	16 342		144
739	822	0	332	15 267	14 694	
284	2 195	0	644		16 512	
256	0	36	0	2 582		1 355
417	0	69,9	0	2 687	1 508	
653	9 581	115***	1 696		1 526	
24	282	0	0	580		4,8
27	348	0	0	508	440	
29	288	0	0		279	
4	619	4	3	226		0
4	509	4,28	493	151	115	
5	502	5***	282		114	
981	2 317	0	957	4 443		172,6
992	1 450	0	832	4 195	3 263	
1 067	1 844	0	1 037		3 364	
0	0	0	0	89		0
0	111	0	0	91	88	
0	40	0	0		45	
0	74	0	201	704		0
0	849	0	699	496	474	0
0	90	0	26		653	0
39	6	0	0	270		5,8
23	6	0	0	283	280	
9	23	0	144		261	

7.11.2. PRÉSERVATION DES RESSOURCES : CONSOMMATION D'ÉNERGIE ✓

Consommation énergétique ✓

(en MWh)

		Scope 1			Scope 2			Scope 3			Total Scopes 1,2 et 3		
Année		2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Bureaux	Fuel, Gaz, biodiesel	13 330	12 620	12 623									
	Chauffage urbain				3 803	47 091							
	Électricité (réseau)				45 707		63 563						
Data Centers sur site	Fuel, Gaz, biodiesel	314	367										
	Électricité (réseau)				17 035	15 952							
Data Centers hors site	Électricité (réseau)							16 421	19 451				
TOTAL ÉNERGIE (en MWh)		13 644	12 987	12 623	66 545	63 043	63 563	16 421	19 451	N/A	96 610	95 481	N/A
TOTAL ÉNERGIE/ COLLABORATEUR													
											2,4	2,6	N/A
											Réduction de 8,2 %		

Variation 2017/2016

Scope 1 : combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, gaz) et biodiesel utilisés ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation.

Scope 2 : consommation d'électricité et de chauffage urbain dans les bureaux et Data Centers sur-site.

Scope 3 : consommation d'électricité dans les Data Centers hors-site.

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), mais ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2Moro. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement pour 2017.

7.11.3. PRÉSERVATION DES RESSOURCES : DÉCHETS D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES (DEEE) PAR PAYS ✓

DEEE ✓	Quantité (en kg)			Dont réutilisée			Dont recyclée			Dont incinérée			Dont placée en Centre d'enfouissement		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Allemagne/ Autriche	6 226	8 832	2 605	19,1 %	9,7 %	98,0 %	79,8 %	90,3 %		1,1 %	0 %		0 %	0 %	
Benelux	4 741	1**		74,7 %			18,6 %	100 %		5,1 %	0 %		1,6 %	0 %	
Danemark	**	1 816	142	0 %	47,4 %		0 %	52,6 %		0 %	0 %		0 %	0 %	
Espagne	5 953	1 603	454	22,4 %	66,7 %		66,5 %	24,7 %		11,0 %	8,4 %		0 %	0,2 %	
France	26 863	24 612	20 939	66,1 %	55,9 %	43,0 %	27,6 %	38,0 %	56,0 %	4,8 %	5,8 %		1,6 %	0 %	
Inde	21 732	28 316	107 181	0 %	16 %	75,0 %	100 %	84,0 %	25,0 %	0 %	0 %		0 %	0 %	
Italie	**	838	627	0 %	84,2 %	80,0 %	0 %	15,8 %		0 %	0 %		0 %	0 %	
Norvège	1 048	1 685	1 317	69,1 %	63,5 %		30,9 %	36,5 %		0 %	0 %		0 %	0 %	
Pologne	673	**	53	100 %		100 %	0 %			0 %			0 %		
Royaume-Uni	15 066	7 327	25 674	39,2 %	36,3 %	100 %	60,4 %	62,8 %		0 %	0,3 %		0,4 %	0,7 %	
Suède	16	**	566	100 %			0 %			0 %			0 %		
Suisse	291	681	688	99,6 %	0 %	0 %	0,4 %	100 %		0 %	0 %		0 %	0 %	
TOTAL	82 609	75 712	16 024*	38 %	33,7 %		58,2 %	64,2 %		2,7 %	2,1 %		0,7 %	0,1 %	
TOTAL/ COLLABORATEUR															
	2,1	2,1	4,6												

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), et ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2Moro. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement pour 2017.

* Total sur les données disponibles.

** DEEE stockés sur site.

7.11.4. PRÉSERVATION DES RESSOURCES : DÉCHETS PAPIERS ET CARTONS PAR PAYS ✓

Déchets Papiers et cartons ✓	Quantité (en kg)			Dont recyclée			Dont incinérée		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Allemagne/Autriche	47 530	43 565	45 214	100 %	98,0 %	98,0 %	0 %	2,0 %	2,0 %
Benelux	58 745	80 569		100 %	75,0 %		0 %	25,0 %	
Danemark	1 580	1 580	827	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	
Espagne	11 440	9 938		100 %	100 %		0 %	0 %	
France	71 804	60 342	96 269	87,0 %	83,9 %	89,0 %	13,0 %	16,1 %	13,0 %
Inde	14 025	28 410	27 217	100,0 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Italie	2 730			97,0 %			3,0 %		
Norvège	19 168	5 782	7 670	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	
Pologne	2 553			97,0 %			3,0 %		
Royaume-Uni	200 382	131 839	146 900	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	
Suède	4 679		802	97,0 %		100 %	3,0 %		
Suisse	560	3 700	3 549	100 %	100 %	99,0 %	0 %	0 %	
TOTAL	435 196	365 725*	328 448*	97 %	92 %		3 %	8 %	
TOTAL/ COLLABORATEUR (kg/collaborateur)	10,8	10,0	9,4						

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel (donc incluant les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL), et ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2Moro. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement pour 2017.

7.11.5. PRÉSERVATION DES RESSOURCES : CONSOMMATION D'EAU PAR PAYS ✓

Consommation d'eau ✓	Quantité (en m³)
Afrique*	2 829
Allemagne	6 054
Benelux**	2 717
Espagne	8 349
France	55 760
Inde	136 948
Italie	2 585
Pologne	3 106
Royaume-Uni	21 272
Scandinavie***	4 246
Singapour	356
Suisse	258
TOTAL	244 480

* Afrique inclut l'Algérie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Maroc et la Tunisie.

** Benelux inclut Belgique et Luxembourg

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel et ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae et 2Moro. Les sites des joint ventures sont inclus uniquement pour 2017.

ajouter :

*** Scandinavie inclut Suède, Norvège, Danemark.

7.11.6. ACHAT DE PAPIER LABELLISÉ ÉCORESPONSABLE PAR PAYS ✓

Achat de papier labellisé écoresponsable ✓	Quantité (en kg)	% de papier écoresponsable	Quantité achetée par collaborateur (kg/collaborateur)
Allemagne/Autriche	4 946	81 %	2,11
Benelux	2 941	100 %	2,81
Espagne	8 208	70 %	2,30
France	66 747	70 %	3,69
Inde	7 897	100 %	1,55
Italie	3 443	100 %	4,05
Pologne	646	100 %	0,81
Royaume-Uni	13 942	84 %	3,61
Scandinavie*	1 685	68 %	1,23
Singapour	881	70 %	7,53
Suisse	1 073	89 %	4,19
TOTAL	112 407	76 %	3,01

* Scandinavie inclut Suède, Norvège, Danemark.

Le périmètre des indicateurs calculés porte sur l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe a un contrôle opérationnel et ne prend pas en compte Kentor, Galitt, Beamap, Cassiopae, 2Moro et les sites des joint ventures NHS SBS et SSCL.

4 COMPTES CONSOLIDÉS 2017

État du résultat net consolidé	130
État du résultat global consolidé	131
État de la situation financière consolidée	132
État des variations des capitaux propres consolidés	133
Tableau des flux de trésorerie consolidés	134
Notes aux états financiers consolidés	135
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	193



État du résultat net consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2017	Exercice 2016
Chiffre d'affaires	4.1	3 845,4	3 741,3
Charges de personnel	5.1	- 2 330,7	- 2 257,3
Achats et charges externes	4.2.1	- 1 144,1	- 1 118,0
Impôts et taxes		- 37,4	- 37,2
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		- 15,8	- 44,1
Autres produits et charges opérationnels courants	4.2.2	12,5	16,5
Résultat opérationnel d'activité		329,8	301,1
en % du CA		8,6 %	8,0 %
Charges liées aux stock-options et assimilées	5.4	- 21,2	- 12,1
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés		- 21,8	- 21,1
Résultat opérationnel courant		286,8	267,8
en % du CA		7,5 %	7,2 %
Autres produits et charges opérationnels	4.2.3	- 25,1	- 27,6
Résultat opérationnel		261,7	240,2
en % du CA		6,8 %	6,4 %
Coût de l'endettement financier net	11.1.1	- 6,8	- 6,7
Autres produits et charges financiers	11.1.2	- 9,8	- 7,6
Charge d'impôt	6.1	- 73,5	- 80,9
Résultat net des entreprises associées	9.1	1,7	10,8
Résultat net des activités poursuivies		173,3	155,8
Résultat net des activités cédées		-	-
Résultat net de l'ensemble consolidé		173,3	155,8
en % du CA		4,5 %	4,2 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	13.1.5	1,8	5,4
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		171,4	150,4
en % du CA		4,5 %	4,0 %
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)	Notes		
Résultat de base par action	13.2	8,48	7,50
Résultat dilué par action	13.2	8,45	7,49

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2017	Exercice 2016
Résultat net de l'ensemble consolidé		173,3	155,8
Autres éléments du résultat global :			
Écarts actuariels liés aux engagements de retraite	5.3	74,9	- 199,0
Effets d'impôts		- 13,4	32,1
Éléments relatifs aux entreprises associées		0,3	0,2
Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et non recyclables en résultat		61,7	- 166,8
Différences de conversion	13.1.4	- 44,7	- 94,2
Variation des couvertures d'investissement net		2,9	24,3
Effets d'impôts sur couvertures d'investissement net		- 1,5	- 8,4
Variation des couvertures de flux de trésorerie		- 0,4	3,3
Effets d'impôts sur couvertures de flux de trésorerie		0,2	- 1,1
Variation de valeur des titres disponibles à la vente		- 1,7	-
Éléments relatifs aux entreprises associées		- 10,2	2,0
Sous-total des éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables en résultat		- 55,5	- 74,1
Total des autres éléments du résultat global nets d'impôts		6,2	- 240,8
RÉSULTAT GLOBAL		179,5	- 85,1
Intérêts ne conférant pas le contrôle		-	- 6,0
Part du Groupe		179,5	- 79,1

État de la situation financière consolidée

Actif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
Écarts d'acquisition	8.1	1 590,6	1 557,0
Immobilisations incorporelles	8.2	190,2	199,6
Immobilisations corporelles	8.3	128,9	120,7
Titres de participation mis en équivalence	9.2	189,1	202,3
Autres actifs financiers non courants	7.1	28,6	22,8
Engagements de retraite et assimilés	5.3	4,3	4,1
Impôts différés actifs	6.3	115,4	144,8
Actif non courant		2 247,1	2 251,3
Clients et comptes rattachés	7.2	1 137,8	1 132,7
Autres actifs courants	7.3	256,4	231,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.2	162,4	265,4
Actif courant		1 556,6	1 629,3
Actifs destinés à la vente		-	4,4
TOTAL DE L'ACTIF		3 803,8	3 884,9

Capitaux propres et passif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
Capital		20,5	20,5
Primes		531,5	531,4
Réserves consolidées et autres réserves		484,7	368,2
Résultat de l'exercice		171,4	150,4
Capitaux propres - part du Groupe		1 208,2	1 070,6
Intérêts ne conférant pas le contrôle		31,8	32,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	13.1	1 240,0	1 103,1
Emprunts et dettes financières - part non courante	11.3	398,9	402,6
Impôts différés passifs	6.3	16,8	15,9
Engagements de retraite et assimilés	5.3	378,1	468,6
Provisions non courantes	10.1	56,2	49,7
Autres dettes non courantes	7.4	65,2	86,4
Passif non courant		915,3	1 023,3
Emprunts et dettes financières - part courante	11.3	273,6	368,8
Provisions courantes	10.1	16,6	66,7
Fournisseurs et comptes rattachés		268,8	285,9
Autres dettes courantes	7.5	1 089,6	1 037,1
Passif courant		1 648,5	1 758,5
Passifs destinés à la vente		-	0,1
TOTAL DU PASSIF		2 563,8	2 781,8
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		3 803,8	3 884,9

État des variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Autres éléments du résultat global	Total part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total
AU 31/12/2015	20,4	528,3	- 54,9	616,0	84,6	1 194,4	38,7	1 233,1
Opérations sur capital	0,1	3,1	-	- 0,9	-	2,3	-	2,3
Palements 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
Put sur intérêts minoritaires	-	-	-	- 30,9	-	- 30,9	- 0,2	- 31,1
Autres mouvements	-	-	-	- 3,0	0,9	- 2,1	-	- 2,1
Transactions avec les actionnaires	0,1	3,1	16,0	- 64,9	0,9	- 44,8	- 0,1	- 44,9
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
Résultat global de la période	-	-	-	150,4	- 229,5	- 79,1	- 6,0	- 85,1
AU 31/12/2016	20,5	531,4	- 38,9	701,6	- 144,0	1 070,6	32,5	1 103,1
Opérations sur capital	-	0,1	-	-	-	0,1	-	0,1
Palements fondés sur des actions	-	-	-	17,5	-	17,5	0,1	17,6
Opérations sur titres autodétenus	-	-	- 1,5	- 8,2	-	- 9,8	-	- 9,8
Dividendes ordinaires	-	-	-	- 44,5	-	- 44,5	-	- 44,5
Variations de périmètre	-	-	-	- 0,2	-	- 0,2	1,7	1,5
Put sur intérêts minoritaires	-	-	-	- 5,3	-	- 5,3	- 2,6	- 7,9
Autres mouvements	-	-	-	0,3	-	0,2	0,1	0,3
Transactions avec les actionnaires	-	0,1	- 1,5	- 40,4	-	- 41,8	- 0,8	- 42,7
Résultat net de la période	-	-	-	171,4	-	171,4	1,8	173,3
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	8,0	8,0	- 1,8	6,3
Résultat global de la période	-	-	-	171,4	8,0	179,5	-	179,5
AU 31/12/2017	20,5	531,5	- 40,4	832,6	- 136,0	1 208,2	31,8	1 240,0

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2017	Exercice 2016
Résultat net consolidé (y compris intérêts ne conférant pas le contrôle)		173,3	155,8
Dotations nettes aux amortissements et provisions		44,6	69,8
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		6,5	- 2,1
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	5.4	16,9	12,1
Plus et moins-values de cession		- 6,1	1,4
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	9.1	- 1,7	- 10,8
Coût de l'endettement financier net	11.1.1	6,8	6,7
Dividendes de titres non consolidés		-	- 0,4
Charge d'impôt	6.1	73,5	80,9
Flux de trésorerie généré par l'activité avant variations des besoins en fonds de roulement (A)		313,9	313,5
Impôt versé (B)		- 63,9	- 72,0
Variation du besoin en fonds de roulement (B.F.R.) lié à l'activité (C)	12.2	- 12,4	- 17,0
Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A + B + C)		237,6	224,5
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	12.3	- 62,3	- 46,8
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 0,3	- 0,1
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		0,1	0,7
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		- 77,0	- 103,1
Dividendes reçus (sociétés mises en équivalence, titres non consolidés)		2,8	3,1
Encaissements/(Décaissements) liés aux prêts et avances consentis		- 2,9	0,8
Intérêts financiers nets reçus		1,0	0,8
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)		- 138,5	- 144,5
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		0,1	2,3
Rachats et reventes d'actions propres	12.3	- 1,3	10,3
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	12.3		
■ dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 44,5	- 34,0
■ dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-	- 0,4
Encaissements/(Décaissements) liés aux emprunts		- 97,3	32,6
Intérêts financiers nets versés		- 5,4	- 8,1
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	12.3	- 21,0	- 21,0
Autres flux liés aux opérations de financement		- 18,1	- 2,9
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (F)		- 187,4	- 21,3
Incidence des variations des cours des devises (G)		- 17,5	- 14,5
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE (D + E + F + G)		- 105,8	44,2
Trésorerie d'ouverture		261,7	217,5
Trésorerie de clôture	11.2	155,9	261,7

Notes aux états financiers consolidés

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES	136	NOTE 9	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	167
1.1.	Base de préparation	136	9.1.	Résultat net des entreprises associées	167
1.2.	Application de nouvelles normes et interprétations	136	9.2.	Valeur au bilan des entreprises associées	167
1.3.	Estimations et jugements comptables déterminants	137			
1.4.	Format et conversion des états financiers	138	NOTE 10	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	169
			10.1.	Provisions courantes et non courantes	169
NOTE 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	139	10.2.	Passifs éventuels	170
2.1.	Principales acquisitions	139			
2.2.	Autres mouvements de périmètre	141	NOTE 11	FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	170
NOTE 3	INFORMATION SECTORIELLE	141	11.1.	Charges et produits financiers	170
3.1.	Résultats sectoriels	141	11.2.	Trésorerie et équivalents de trésorerie	171
3.2.	Ventilation par pays du chiffre d'affaires	142	11.3.	Emprunts et dettes financières - Endettement net	171
3.3.	Ventilation par pays des actifs non courants	142	11.4.	Instruments financiers inscrits au bilan	173
			11.5.	Gestion des risques financiers	174
NOTE 4	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	143	NOTE 12	FLUX DE TRÉSORERIE	182
4.1.	Chiffre d'affaires	143	12.1.	Variation de l'endettement financier net	182
4.2.	Autres produits et charges du Résultat opérationnel	144	12.2.	Rapprochement du BFR avec le tableau de flux de trésorerie	184
NOTE 5	AVANTAGES AU PERSONNEL	145	12.3.	Autres flux de trésorerie	185
5.1.	Charges de personnel	145			
5.2.	Effectifs	145	NOTE 13	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	185
5.3.	Engagements de retraite et assimilés	145	13.1.	Capitaux propres	185
5.4.	Palements fondés en actions et assimilés	152	13.2.	Résultats par action	187
5.5.	Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)	154			
NOTE 6	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	154	NOTE 14	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	188
6.1.	Charge d'impôt	154	14.1.	Transactions avec les entreprises associées et sociétés non consolidées	188
6.2.	Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif	155	14.2.	Filiales et participations	188
6.3.	Impôts différés actifs et passifs	156			
NOTE 7	ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	157	NOTE 15	ENGAGEMENTS HORS BILAN	189
7.1.	Autres actifs financiers non courants	157	15.1.	Obligations contractuelles données	189
7.2.	Clients et comptes rattachés	159	15.2.	Engagements donnés liés à l'activité courante	189
7.3.	Autres actifs courants	160	15.3.	Engagements reçus	189
7.4.	Autres dettes non courantes	160			
7.5.	Autres dettes courantes	161	NOTE 16	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	189
NOTE 8	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	161	NOTE 17	LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE	190
8.1.	Écarts d'acquisition	161	NOTE 18	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	192
8.2.	Autres immobilisations incorporelles	163			
8.3.	Immobilisations corporelles	165			
8.4.	Actifs non courants destinés à être cédés	166			

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 11 avril 2018.

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 2017 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 : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en.

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^{er} janvier 2017 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes, à savoir principalement :

- amendement IAS 12 « *Comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre des pertes non réalisées* » ;
- amendement IAS 7 « *Disclosure initiative et Variations des passifs issus des activités de financement* » ;
- amendement IFRS 12 « *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités : clarification du champ d'application* ».

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^{er} janvier 2017. Il s'agit principalement des normes et amendements suivants :

- IFRS 15 « *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* » et ses amendements, IFRS 9 « *Instruments financiers* », textes d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018,
- IFRS 16 « *Contrats de location* » d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019.

Le Groupe n'appliquera pas non plus de manière anticipée les textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2017 (notamment l'amendement à IFRS 9 « *clause de remboursement anticipé* », l'amendement à IFRS 2 « *Classement et évaluation des paiements sur base d'actions* », l'amendement à IAS 28 « *Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises* ») et les interprétations IFRIC 22 « *Paiements d'avance sur transactions en devises* » et IFRIC 23 « *Positions fiscales incertaines* ».

1.2.3. Description de l'application d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »

Le Groupe a lancé en septembre 2016 un projet de transition en vue d'appliquer IFRS 15 « *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* » au 1^{er} janvier 2018. Il se compose principalement :

- d'une première phase de diagnostic et d'identification des divergences potentielles induites par l'application des nouvelles règles et de leur chiffrage,

- suivie d'une seconde phase de mise en œuvre des potentiels changements.

Parallèlement, le Groupe a participé aux discussions menées au sein de Syntec Numérique pour identifier les problématiques posées par l'application de la nouvelle norme et en tirer des interprétations et des traitements homogènes avec les principaux autres acteurs français du secteur.

La phase de diagnostic et d'identification des divergences a tout d'abord donné lieu à une cartographie du chiffre d'affaires 2016 par catégorie et nature de revenus. Dans les catégories pouvant donner lieu à divergence, des échantillons de contrats et projets clients suffisamment représentatifs et couvrant une part très significative du chiffre d'affaires ont été identifiés pour ensuite être analysés. Ils ont été constitués de contrats en cours d'exécution au 1^{er} janvier 2017 et se poursuivant au-delà de cette date et de tout nouveau contrat signé au cours de l'exercice 2017. Ainsi, les contrats de vente de licences accompagnés de travaux de développement et d'intégration, les contrats au forfait, les prestations intégrant une phase de transition ou de transformation, les opérations de négoce de licences ou de matériels pour le compte des clients ont été analysés selon la méthodologie proposée par la norme.

IFRS 15 « *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* » propose une démarche d'analyse des contrats clients en cinq étapes qui consistent en :

1. la désignation du contrat conclu avec le client ;
2. l'identification des obligations de prestations incluses dans celui-ci ;
3. la détermination de son prix de transaction ;
4. l'allocation de ce dernier aux différentes obligations de prestations identifiées ;
5. la reconnaissance du revenu.

Des divergences par rapport à l'application des normes actuelles ont pu être identifiées ponctuellement, sur un nombre limité de contrats, au cours de l'analyse requise par chacune de ces étapes.

L'étape 2 d'IFRS 15 définit que des obligations de prestations incluses dans un contrat sont distinctes entre elles si elles peuvent l'être dans l'absolu et si elles le sont plus particulièrement dans le cadre du contrat en question. L'application de ces principes aux contrats du Groupe a pu aboutir à reconsidérer la distinction entre obligations de prestation à l'intérieur d'un contrat et à regrouper certaines d'entre elles. Notamment, des prestations peuvent être mises en œuvre pour permettre l'exécution future des contrats. C'est le cas des opérations de transition dans les activités d'Outsourcing ou de tierce maintenance applicative et des phases de « set-up » des prestations à livrer en mode SaaS dans l'édition de solutions. Ces services ne constituent pas, dans la majorité des cas, des obligations de prestations distinctes. La norme précise leur traitement et permet de reconnaître un actif correspondant à leurs coûts qui est amorti ensuite sur la durée des obligations de prestation auxquelles ils se réfèrent. Cela aboutit à modifier la reconnaissance du revenu associé à ces contrats. Le Groupe estime que ces changements auront des impacts de l'ordre de + 3,7 M€ sur le Chiffre d'affaires et de + 1,6 M€ sur le Résultat opérationnel d'activité dans le compte de résultat 2017.

Au cours des étapes 3 et 4, IFRS 15 précise respectivement les modalités de détermination du prix de transaction d'un contrat et son allocation aux différentes obligations de prestations qu'il comprend. Ainsi feront partie intégrante du prix de transaction :

- les considérations variables accordées au client telles que des remises, des pénalités ou des bonus en fonction de leurs probabilités d'occurrence ;

- les composantes de financement incluses dans le contrat telles que, par exemple, l'octroi de délais de règlement supérieurs à une année aboutissant ainsi à la distinction d'un revenu financier présenté distinctement du chiffre d'affaires ;
- les contreparties payables au client qui ne peuvent pas être identifiées comme des prestations distinctes réalisées par le client dans le cadre du contrat ;
- les contreparties autres qu'en trésorerie.

L'application de ces principes à l'analyse des contrats a pu aboutir, pour un nombre limité d'entre eux, à reconsidérer certains éléments du prix de transaction ou à allouer différemment ses composantes et cela s'est matérialisé principalement par l'identification de remises additionnelles. Ces changements auront des impacts de l'ordre de (-) 4,9 M€ sur le *Chiffre d'affaires*, et de (-) 1,3 M€ sur le *Résultat opérationnel d'activité* dans le compte de résultat 2017.

Enfin, une fois le contrat client et ses obligations de prestations identifiés et valorisés, l'étape 5 a pour but de définir et d'appliquer la méthode de reconnaissance du revenu du contrat. Celle-ci sera fonction de la façon dont le Groupe transfère à son client le contrôle des biens ou des services qu'il réalise pour lui. Ainsi, IFRS 15 diverge des règles antérieures par la définition de critères précis permettant de considérer le transfert en continu du contrôle des biens et services au client et donc d'appliquer la méthode de reconnaissance du revenu à l'avancement. Pour le Groupe, cela concerne principalement, dans les activités d'intégration, les contrats de construction au forfait et, dans les activités d'édition, le développement de fonctionnalités ou modules additionnels spécifiques à certains clients. Au cours de l'analyse, le Groupe a identifié que des contrats ne satisfaisaient pas aux conditions de reconnaissance à l'avancement du revenu et que celui-ci devait donc être reconnu à l'achèvement. Le nombre de contrats impactés est limité et le Groupe estime que ces changements seront de l'ordre de + 3,1 M€ sur le *Chiffre d'affaires* et de + 0,6 M€ sur le *Résultat opérationnel consolidé* dans le compte de résultat 2017.

La norme modifie également les critères distinguant les situations dans lesquelles, pour une obligation de prestation distincte, le Groupe agit soit en tant que principal, soit en tant qu'agent. Ainsi, le Groupe agira en tant que principal dès lors qu'il contrôlera les services réalisés par un sous-traitant ou les biens achetés auprès d'un fournisseur avant d'en transférer le contrôle à son client. Dans le cas contraire, il est agent. Le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute (et les achats reconnus en charge pour la totalité) si le Groupe agit en tant que principal. S'il est agent, le revenu est limité aux honoraires ou commissions auxquels le Groupe a droit par l'application des dispositions du contrat et qui sont représentatifs de la marge réalisée sur celui-ci (reconnaissance du revenu sur une base nette).

Ainsi, l'application de ces règles a abouti à reconsidérer pour certains contrats de négoce de licences ou de matériels, activité très marginale dans le Groupe, la position de « principal » en position d'agent et donc à réduire le montant du revenu et des charges reconnus de l'ordre de 16,2 M€ dans le compte de résultat 2017 sans effet sur le *Résultat opérationnel d'activité*.

À l'issue de cette phase de diagnostic, le Groupe juge que le cumul des ajustements identifiés dans le cadre de l'application d'IFRS 15 aura un impact non significatif sur le *Chiffre d'affaires* et sur le *Résultat opérationnel d'activité* consolidés, respectivement de l'ordre de (-) 14,3 M€ et de + 0,9 M€.

Enfin, le Groupe va appliquer IFRS 15 au 1^{er} janvier 2018 de manière rétrospective aux périodes de l'exercice 2017 qui seront présentées en comparaison de celles de l'exercice 2018.

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

IFRS 9 « *Instruments financiers* » est d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018. Le Groupe a procédé à l'analyse des nouvelles règles et au diagnostic de leurs impacts et a identifié les changements suivants.

Un nouveau modèle de dépréciation des créances commerciales impose de provisionner de manière statistique le risque de crédit dès l'émission des créances. Du fait de la nature des clients du Groupe qui présentent un risque faible de crédit et d'une politique de provisionnement systématique des créances au-delà d'une certaine échéance, le Groupe juge que l'application de cette nouvelle règle n'aura pas d'impact significatif sur ses comptes.

La nouvelle norme modifie le traitement comptable des opérations de refinancement dans la mesure où l'analyse aboutirait à ne pas les considérer comme un remboursement mais comme une modification des conditions antérieures. Le Groupe estime que l'application d'IFRS 9 aux modifications antérieures au 1^{er} janvier 2018 apportées à ses lignes d'emprunts n'auront aucun impact significatif sur l'évaluation des passifs financiers.

Enfin, IFRS 9 change les modalités de reconnaissance de la valeur des couvertures de ses risques de change et de taux d'intérêt réalisées à l'aide d'instruments dérivés optionnels. Ainsi, les variations de leurs valeurs temps seront comptabilisées en *Autres éléments du résultat global consolidé* et la valeur temps à la date de désignation de la relation de couverture sera amortie sur la période pendant laquelle l'instrument peut avoir un impact sur le résultat. Cet amortissement sera comptabilisé en *Autres produits et charges financiers*. Le Groupe estime que ce changement n'aura pas d'impact significatif sur ses comptes.

Le Groupe prévoit d'appliquer IFRS 9 à partir du 1^{er} janvier 2018 par la méthode rétrospective limitée en corrigeant ses capitaux propres d'ouverture des impacts antérieurs à 2018, le cumul de ceux-ci étant jugés non significatifs, et sans retraiter l'information comparative.

1.2.5. Description de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16 « *Contrats de location* » 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 est engagé dans un projet de diagnostic puis de mise en œuvre des nouvelles règles incluant l'identification des modalités de transition.

1.3. Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers implique de procéder à des estimations et de retenir des hypothèses concernant l'évaluation de certains actifs et passifs inscrits au bilan consolidé, ainsi que certains éléments du compte de résultat. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application de ses méthodes comptables.

Ces estimations et jugements, continuellement mis à jour, sont fondés d'une part sur les informations historiques et d'autre part sur l'anticipation d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances. Compte tenu de la part d'incertitude relative à la réalisation des hypothèses concernant le futur, les estimations comptables qui en découlent peuvent différer des résultats effectifs se révélant ultérieurement.

Les hypothèses et estimations susceptibles d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de la période suivante concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles et notamment des écarts d'acquisition (cf. note 8.1.) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (cf. note 5.3.) ;
- la reconnaissance du revenu (cf. note 4.1.) ;
- la valorisation d'actifs d'impôts différés (cf. note 6.3.) ;
- les dettes sur détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (cf. note 7.4.) ;
- les provisions pour risques (cf. note 10.1.).

1.4. Format et conversion des états financiers

1.4.1. FORMAT DES ÉTATS FINANCIERS

Sopra Steria Group s'appuie pour la présentation de ses états financiers consolidés sur la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n°2013-03 en date du 7 novembre 2013 relative aux formats du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie et du tableau de variation des capitaux propres.

Le format du compte de résultat a été adapté pour améliorer la présentation de la performance de l'entreprise : un agrégat intitulé *Résultat opérationnel d'activité* a été introduit avant le *Résultat opérationnel courant*. Il s'agit d'un indicateur utilisé en interne par la Direction pour évaluer la performance de l'entreprise. Cet indicateur correspond au *Résultat opérationnel courant* retraité :

- de la charge relative aux coûts et aux avantages accordés aux bénéficiaires des plans de stock-options, d'actions gratuites et d'actionnariat salarié ;
- des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel est ensuite obtenu en additionnant au *Résultat opérationnel courant* les *Autres produits et charges opérationnels*. Ceux-ci correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes. Enfin, dans l'analyse de la variation de 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 recyclées au compte de résultat dans les pertes et profits de cession. L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger sont traités comme des actifs et des passifs de l'activité à l'étranger et convertis au cours de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant ses activités dans une économie hyper-inflationniste.

Les taux utilisés pour la conversion des monnaies étrangères sont les suivants :

1 €/Devise	Taux moyens de la période		Taux de fin de période	
	Exercice 2017	Exercice 2016	31/12/2017	31/12/2016
Couronne danoise	7,4386	7,4452	7,4449	7,4344
Couronne norvégienne	9,3270	9,2906	9,8403	9,0863
Couronne suédoise	9,6351	9,4689	9,8438	9,5525
Dinar tunisien	2,7257	2,3751	2,9985	2,4263
Dirham marocain	10,9562	10,8512	11,2234	10,6751
Dollar américain	1,1297	1,1069	1,1993	1,0541
Dollar canadien	1,4647	1,4659	1,5039	1,4188
Dollar de Singapour	1,5588	1,5275	1,6024	1,5234
Franc suisse	1,1117	1,0902	1,1702	1,0739
Livre sterling	0,8767	0,8195	0,8872	0,8562
Réal brésilien	3,6054	3,8561	3,9729	3,4305
Roupie (Inde)	73,5324	74,3717	76,6055	71,5935
Yuan	7,6290	7,3522	7,8044	7,3202
Zloty polonais	4,2570	4,3632	4,1770	4,4103

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

- **Cassiopae** – Les entités du groupe Cassiopae sont entrées dans le périmètre de Sopra Steria Group le 1^{er} avril 2016. Au 31 mars 2017, la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés a fait l'objet d'un ajustement.

Le goodwill définitif lié à cette acquisition est déterminé de la manière suivante :

(en millions d'euros)

	Cassiopae
Total des actifs acquis	63,9
Total des passifs repris	- 71,1
TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)	- 7,2
Intérêts minoritaires	- 2,2
PRIX D'ACQUISITION	53,3
ÉCART D'ACQUISITION	58,4

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'était engagé irrévocablement, sous la forme d'une promesse d'achat consentie pour une durée de 8 années à compter de la date d'acquisition, à acquérir auprès de chacun d'entre eux leurs titres. Cette acquisition s'est matérialisée le 26 janvier 2017 et Sopra Banking Software est devenue actionnaire à 100 % de KSEOP. Le passif comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre de cette promesse d'achat consentie (valorisé au prix d'acquisition des 25 % du capital de KSEOP, soit 26,5 M€) est donc totalement soldé (cf. note 7.3.).

- **Kentor** – Sopra Steria a acquis, par l'intermédiaire de sa filiale suédoise Sopra Steria AS, le 30 août 2017, 100 % du capital du

groupe de sociétés suédoises Kentor jusqu'alors détenu intégralement par le groupe norvégien Telecomputing. Le groupe Kentor, dont le siège social est à Stockholm, réalise des prestations dans les domaines du Conseil, de l'Intégration de Systèmes et de la Maintenance applicative. Son acquisition renforce l'activité de Sopra Steria en Scandinavie.

Les sociétés Kentor sont consolidées dans les comptes du groupe depuis le 30 août 2017. Elles font partie de l'unité génératrice de trésorerie Scandinavie (Autre Europe).

L'identification des actifs acquis et des passifs assumés a permis de valoriser des relations clients pour 12,1 M€. Leur délai d'affectation définitive court jusqu'au 29 août 2018.

Le goodwill provisoire lié à cette acquisition a été déterminé en fonction des éléments suivants :

(en millions d'euros)

	Kentor
Total des actifs acquis	22,2
Total des passifs repris	- 29,5
TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)	- 7,3
Intérêts minoritaires	-
PRIX D'ACQUISITION	23,1
ÉCART D'ACQUISITION	30,4

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

Sopra Steria a acquis 88,1 % des actions et droits de votes de Tecfit, société holding du groupe Galitt. Par ailleurs, Le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires de Galitt leurs titres par une promesse d'achat. Au 31 décembre 2017, le passif au titre de cette promesse d'achat a été valorisé à 4,9 M€.

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

L'identification des actifs acquis et des passifs assumés est en cours au 31 décembre 2017. Le délai d'affectation court jusqu'au 6 novembre 2018.

Le goodwill provisoire lié à cette acquisition a été déterminé en fonction des éléments suivants :

(en millions d'euros)

	Galitt
Total des actifs acquis	23,9
Total des passifs repris	- 10,3
TOTAL ACTIFS NETS ACQUIS/(PASSIFS NETS REPRIS)	13,7
Intérêts minoritaires	-
PRIX D'ACQUISITION	46,7
ÉCART D'ACQUISITION	33,1

Il est affecté à l'unité génératrice de trésorerie France au 31 décembre 2017.

- **Autres acquisitions** – Au cours du mois de juillet 2017, le Groupe a procédé à l'acquisition de la société 2MoRO. Elle a donné lieu à la comptabilisation d'actifs repris et de passifs assumés à hauteur de (-) 0,5 M€ et d'un écart d'acquisition en découlant de 1,8 M€.

Les frais reconnus au compte de résultat en *Autres produits et charges opérationnels* au titre de l'ensemble de ces acquisitions ne sont pas significatifs.

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

Au cours du mois d'octobre 2017, le Groupe a cédé sa participation de 40 % dans la société Diamis, société mise en équivalence, dégagant une plus-value de 3,7 M€. Celle-ci est inscrite en *Autres produits et charges opérationnels* (cf. note 4.2.3.).

Aucun autre mouvement de périmètre significatif n'est intervenu au cours de l'exercice.

NOTE 3

INFORMATION SECTORIELLE

3.1. Résultats sectoriels

a. France

(en millions d'euros)	Exercice 2017		Exercice 2016	
Chiffre d'affaires	1 597,0		1 528,1	
Résultat opérationnel d'activité	138,0	8,6 %	123,3	8,1 %
Résultat opérationnel courant	123,7	7,7 %	114,4	7,5 %
Résultat opérationnel	111,2	7,0 %	102,7	6,7 %

b. Royaume-Uni

(en millions d'euros)	Exercice 2017		Exercice 2016	
Chiffre d'affaires	801,7		927,9	
Résultat opérationnel d'activité	52,8	6,6 %	74,7	8,0 %
Résultat opérationnel courant	40,7	5,1 %	63,1	6,8 %
Résultat opérationnel	36,9	4,6 %	59,4	6,4 %

c. Autre Europe

(en millions d'euros)	Exercice 2017		Exercice 2016	
Chiffre d'affaires	827,6		728,1	
Résultat opérationnel d'activité	67,1	8,1 %	41,8	5,7 %
Résultat opérationnel courant	62,8	7,6 %	39,1	5,4 %
Résultat opérationnel	56,7	6,8 %	31,1	4,3 %

d. Sopra Banking Software

(en millions d'euros)	Exercice 2017		Exercice 2016	
Chiffre d'affaires	402,2		350,9	
Résultat opérationnel d'activité	38,9	9,7 %	31,9	9,1 %
Résultat opérationnel courant	28,3	7,0 %	22,9	6,5 %
Résultat opérationnel	24,3	6,0 %	19,9	5,7 %

e. Autres Solutions

(en millions d'euros)	Exercice 2017		Exercice 2016	
Chiffre d'affaires	216,9		206,4	
Résultat opérationnel d'activité	33,0	15,2 %	29,4	14,2 %
Résultat opérationnel courant	31,3	14,4 %	28,3	13,7 %
Résultat opérationnel	28,9	13,3 %	26,7	12,9 %

f. Non affecté

(en millions d'euros)	Exercice 2017	Exercice 2016
Chiffre d'affaires	-	-
Résultat opérationnel d'activité	-	-
Résultat opérationnel courant	-	-
Résultat opérationnel	3,7	0,3

g. Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2017	Exercice 2016
Chiffre d'affaires	3 845,4	3 741,3
Résultat opérationnel d'activité	329,8 8,6 %	301,1 8,0 %
Résultat opérationnel courant	286,8 7,5 %	267,8 7,2 %
Résultat opérationnel	261,7 6,8 %	240,2 6,4 %

En application d'IFRS 8, l'information sectorielle est basée sur les données internes de gestion utilisées par le Directeur général, principal décideur opérationnel du Groupe.

Le Groupe est géré sur une base reflétant à la fois ses métiers et la répartition géographique de ses activités.

Les secteurs présentés correspondent à 5 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) ;
- 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 zones	Total
Exercice 2016	1 839,1	968,9	855,9	77,4	3 741,3
Exercice 2017	1 943,8	861,1	949,3	91,1	3 845,4

3.3. Ventilation par pays des actifs non courants

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres pays d'Europe	Autres zones	Total
Écarts d'acquisition	704,6	587,0	296,6	2,4	1 590,6
Immobilisations incorporelles	88,6	78,7	22,7	0,3	190,2
Immobilisations corporelles	75,5	18,9	23,8	10,7	128,9

NOTE 4 **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

4.1. Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

	Exercice 2017		Exercice 2016	
France	1 597,0	41,5 %	1 528,1	40,8 %
Royaume-Uni	801,7	20,8 %	927,9	24,8 %
Autre Europe	827,6	21,5 %	728,1	19,5 %
Sopra Banking Software	402,2	10,5 %	350,9	9,4 %
Autres Solutions	216,9	5,6 %	206,4	5,5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	3 845,4	100,0 %	3 741,3	100,0 %

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 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 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 2017		Exercice 2016	
Achats de sous-traitance sur projets	- 597,5	52,2 %	- 556,8	49,8 %
Achats non stockés de matériel et fournitures	- 19,0	1,7 %	- 22,0	2,0 %
Achats de marchandises et variation de stock	- 57,1	5,0 %	- 70,4	6,3 %
Locations et charges locatives	- 92,3	8,1 %	- 103,0	9,2 %
Entretien et réparations	- 64,3	5,6 %	- 68,8	6,2 %
Sous-traitance générale	- 16,3	1,4 %	- 19,0	1,7 %
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	- 66,4	5,8 %	- 61,1	5,5 %
Publicité et relations publiques	- 24,6	2,2 %	- 15,7	1,4 %
Déplacements et missions	- 110,7	9,7 %	- 104,1	9,3 %
Télécommunications	- 28,8	2,5 %	- 35,0	3,1 %
Autres charges	- 67,1	5,9 %	- 62,0	5,5 %
TOTAL	- 1 144,1	100 %	- 1 118,0	100 %

4.2.2. Autres produits et charges opérationnels courants inclus dans le Résultat opérationnel d'activité

Les autres produits et charges opérationnels courants, d'un montant de 12,5 M€ (16,5 M€ en 2016), comprennent principalement un profit net de change de 8,0 M€ (6,6 M€ en 2016). Celui-ci vient couvrir les effets de change sur les autres postes du *Résultat Opérationnel d'activité*. Ils comprennent aussi des reprises de provisions utilisées pour 1,6 M€ (3,8 M€ en 2016), et des produits de loyers de sous-location des locaux pour 0,9 M€ (4,7 M€ en 2016).

4.2.3. Autres produits et charges opérationnels du Résultat opérationnel

(en millions d'euros)	Exercice 2017	Exercice 2016
Frais liés aux regroupements d'entreprises (honoraires, commissions...)	- 1,3	- 1,3
Coûts nets de restructuration et de réorganisation	- 23,0	- 22,9
■ dont intégration et réorganisation des activités	- 1,5	- 5,2
■ dont coût des départs	- 21,5	- 17,7
Autres charges opérationnelles	- 4,8	- 4,3
Total des autres charges opérationnelles	- 29,1	- 28,4
Autres produits opérationnels	4,0	0,8
Total des autres produits opérationnels	4,0	0,8
TOTAL	- 25,1	- 27,6

En 2017, le Groupe a poursuivi ses efforts de restructuration et de réorganisation. Ainsi, les coûts d'adaptation des ressources ont porté principalement sur la France pour 5,3 M€ sur les activités de gestion d'infrastructures informatiques, sur le Royaume-Uni pour 4,5 M€, sur le secteur Autre Europe pour 6,4 M€ dont 4,3 M€ en Allemagne, 0,7 M€ en Suède et 0,6 M€ en Espagne. Les activités de solutions sont elles aussi concernées, Sopra Banking Software portant 2,7 M€ de ces dépenses et Sopra HR Software 2,3 M€.

Les coûts relatifs à la réorganisation des activités sont en diminution, la réorganisation des plate-formes informatiques étant quasiment achevées. Ils ne comprennent plus que des dépenses relatives à la réorganisation des locaux et notamment aux locaux restés vacants. Ils incluent également un produit de cession des bâtiments en Inde classés auparavant en *Actifs non courants destinés à être cédés* (cf. note 8.4.) pour 1,1 M€.

Les autres charges opérationnelles consistent essentiellement en des dépréciations exceptionnelles d'actifs applicatifs devenus obsolètes dans l'organisation des activités actuelles et en une provision exceptionnelle pour risque client au Royaume-Uni. Les autres produits opérationnels correspondent principalement à la plus-value de cession des titres de la société Diamis (cf. note 2.2.).

En 2016, les coûts nets de restructuration et de réorganisation se composaient 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 représentaient 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 étaient principalement constituées de dépréciations exceptionnelles d'actifs applicatifs devenus obsolètes dans l'organisation des activités actuelles.

NOTE 5 AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1. Charges de personnel

(en millions d'euros)

	Exercice 2017	Exercice 2016
Salaires et traitements	- 1 744,5	- 1 695,5
Charges sociales	- 548,1	- 537,8
Charge nette liée aux avantages postérieurs à l'emploi et assimilés	- 38,1	- 24,0
TOTAL	- 2 330,7	- 2 257,3

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 2017	Exercice 2016
France	18 649	18 227
International	23 012	21 586
TOTAL	41 661	39 813

Effectifs moyens

	Exercice 2017	Exercice 2016
France	18 086	17 894
International	22 155	21 009
TOTAL	40 241	38 903

5.3. Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	31/12/2017	31/12/2016
Avantages postérieurs à l'emploi à l'actif	- 4,3	- 4,1
Avantages postérieurs à l'emploi au passif	363,2	450,5
Avantages postérieurs à l'emploi nets	358,9	446,3
Autres avantages à long terme	14,9	18,1
TOTAL	373,8	464,5

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 (31,2 % des obligations totales du Groupe), des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni (56,2 % des obligations totales du Groupe), en Allemagne (11,8 %), et dans d'autres pays d'Europe (essentiellement Belgique et Norvège pour le reste). Au 31 décembre 2017, ils représentent un montant de 358,9 M€, contre 446,3 M€ au 31 décembre 2016.

Au Royaume-Uni, le Groupe dispose de cinq plans de régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. Pour chacun d'entre eux, les obligations à financer sont couvertes par des actifs. Trois d'entre eux sont fermés à tout nouveau salarié et l'acquisition de droits futurs est gelée. Dans chacun de ces plans, les prestations à verser sont basées en grande partie sur le salaire final du participant au plan mais aussi, dans d'autres cas, sur une moyenne des salaires du participant et d'éventuels avantages accessoires. Chaque plan est constitué sous la forme de trusts et est encadré par le régulateur défini dans la législation britannique sur les retraites. Les administrateurs des plans sont des « corporate trustees » dont les directeurs incluent des représentants des participants aux plans et des membres indépendants. Des conseils externes sont employés par les administrateurs pour la gestion quotidienne des plans ainsi qu'en matière juridique, de politique d'investissement et d'actuariat. La loi britannique requiert une évaluation triennale des plans qui sert de base à la détermination des contributions à verser par l'employeur aux fonds.

Les risques relatifs à ces plans sont :

- la gestion d'actifs ;
- l'inflation sur laquelle les droits à pension sont indexés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments financiers indexés sur l'inflation ;
- les taux d'intérêt dans la mesure où les flux futurs de trésorerie à décaisser sont actualisés, ce risque étant limité par l'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêt ;
- l'évolution des hypothèses démographiques telles que les tables de mortalité.

Ces plans distinguent des participants actifs qui acquièrent encore des droits, des participants encore en activité mais dont les droits sont gelés et des participants retraités. Ces trois catégories de participants représentent respectivement 3,4 %, 61,5 % et 35,1 % du total des obligations.

Les projections de décaissement des prestations par les fonds dont le montant s'élève à 1 685,7 M€ au 31 décembre 2017, pour le total des dix prochaines années seraient les suivantes en M€ :

- à moins de deux ans : 160,1 M€ ;
- de deux ans à cinq ans : 273,8 M€ ;
- de cinq ans à dix ans : 513,1 M€.

Ces décaissements consistent en des prestations servies et en des estimations de transferts des obligations (et des actifs associés), à la demande des bénéficiaires, vers des sociétés gestionnaires externes.

Les actifs de couverture des obligations s'élèvent à 1 484,1 M€ au 31 décembre 2017.

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 2017, sur 12 mois, cette contribution versée représente 25,8 M€, dont 19,9 M€ au titre du financement du déficit (20,8 M€ en incluant d'autres décaissements associés). Le montant des contributions qui seront versées en 2018 s'élèveront à 23,1 M€ dont 18,5 M€ au titre du financement du déficit.

En France, le régime à prestations définies concerne le versement d'indemnités de départ en retraite. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application essentiellement des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.

Ce passif évolue notamment en fonction d'hypothèses démographiques telles que les taux de mortalité (statistiques publiques), et du taux d'actualisation, taux publié par l'agence Bloomberg pour la zone euro.

Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

En Allemagne, quatre plans existent, dont deux importants (36,2 M€), et font l'objet d'une provision car ils ne sont pas financés. Le plan principal a pour objet le versement d'une pension minimale atteignant 14,1 % du salaire versé jusqu'au plafond de la sécurité sociale et 35,2 % au-delà. Ce plan ne concerne que les salariés entrés en service avant le 1^{er} janvier 1986 et les droits à pension sont gelés depuis le 30 septembre 1996. Ce plan est soumis aux risques de taux d'intérêt, d'inflation et d'évolution des hypothèses démographiques.

Des plans existent également en Pologne, au Cameroun, en 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. Les plans polonais et camerounais consistent en des indemnités de départ de retraite à verser. Tous ces plans sont regroupés en « Autres » et le plan belge en est le principal contributeur.

a. Évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2017

(en millions d'euros)	Fonds de pension à prestations définies Royaume- Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
HYPOTHÈSES DE CALCUL DES DETTES ACTUARIELLES					
Taux d'actualisation	2,55 %	1,77 %	1,02 % à 1,53 %	0,70 % à 2,60 %	
Taux d'inflation	2,11 %	0,20 %	na	na	
Augmentation des salaires	3,11 %	2 % à 2,5 %	2 % à 2,50 %	2 % à 2,70 %	
Age de départ à la retraite	variable	65 ans	60 à 65 ans	variable	
MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2017	1 685,7	114,1	42,2	18,2	1 860,3
Juste valeur des actifs du régime au 31/12/2017	1 484,1	2,0	-	15,3	1 501,4
Passif net au bilan au 31/12/2017	201,6	112,0	42,2	3,0	358,9
COMPOSANTES DU COÛT DU PASSIF NET					
Coût des services rendus au cours de l'exercice	5,0	8,2	0,2	0,4	13,8
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Pertes (profits) sur liquidations de régime	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'obligation	45,3	1,9	0,6	0,2	48,1
Intérêts sur les actifs du régime	- 37,9	-	-	- 0,2	- 38,2
Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat	12,4	10,0	0,8	0,4	23,7
Effet des réévaluations du passif net	- 70,9	- 3,2	- 0,2	- 0,6	- 74,9
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	- 108,4	-	-	0,6	- 107,8
■ dont écarts d'expérience	8,5	- 1,2	- 0,6	- 1,2	5,4
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 3,5	- 1,7	-	0,3	- 4,9
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	32,5	- 0,2	0,4	- 0,2	32,5
Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres	- 70,9	- 3,2	- 0,2	- 0,6	- 74,9
VARIATIONS DU PASSIF NET					
Passif net au 1^{er} janvier 2017	295,2	104,7	42,8	3,5	446,3
Variations de périmètre	-	2,3	-	-	2,3
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	12,4	10,0	0,8	0,4	23,7
Charge nette comptabilisée en capitaux propres	- 70,9	- 3,2	- 0,2	- 0,6	- 74,9
Cotisations	- 25,8	- 1,7	- 1,3	- 0,5	- 29,3
■ dont cotisations de l'employeur	- 25,8	- 1,7	- 1,3	- 0,5	- 29,3
■ dont cotisations du participant au régime	-	-	-	-	-
Différences de change	- 9,3	-	-	-	- 9,3
Autres mouvements	-	-	-	0,1	0,1
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2017	201,6	112,0	42,2	3,0	358,9

Pour rappel, l'évolution des engagements nets des principaux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au cours de l'exercice 2016 est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Fonds de pension à prestations définies Royaume-Uni	Indemnités de fin de carrière France	Fonds de pension à prestations définies Allemagne	Autres	Total
HYPOTHÈSES DE CALCUL DES DETTES ACTUARIELLES					
Taux d'actualisation	2,68 %	1,74 %	1,04 % à 2,03 %	0,50 % à 2,60 %	
Taux d'inflation	2,19 %	0,20 %	na	na	
Augmentation des salaires	3,19 %	2 % à 2,50 %	2 % à 2,50 %	2 % à 3,00 %	
Age de départ à la retraite	variable	65 ans	60 à 65 ans	variable	
MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN					
Valeur actualisée de l'obligation au 31/12/2016	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
Passif net au bilan au 31/12/2016	295,2	104,7	42,8	3,5	446,3
COMPOSANTES DU COÛT DU PASSIF NET					
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
Total des charges comptabilisées dans le compte de résultat	8,2	9,2	1,0	0,4	18,7
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
Total des charges comptabilisées directement en capitaux propres	188,5	6,8	2,9	0,7	199,0
VARIATIONS DU PASSIF NET					
Passif net au 31 décembre 2015	151,9	87,7	40,1	2,9	282,6
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	-	-	-	-	-
PASSIF NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	295,2	104,7	42,8	3,5	446,3

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)	31/12/2017	31/12/2016
Valeur actualisée de l'obligation en début de période	1 758,5	1 607,1
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	- 61,4	- 246,5
Coût des services rendus au cours de l'exercice	5,0	4,2
Coût des services passés	-	- 0,8
Intérêts	45,3	54,9
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	30,9	393,1
■ dont écarts d'expérience	8,5	- 16,1
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 3,5	- 1,1
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	25,9	410,4
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 92,6	- 53,6
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE	1 685,7	1 758,4
Juste valeur des actifs du régime en début de période	1 463,2	1 455,2
Variations de périmètre	-	-
Écarts de conversion	- 52,1	- 217,4
Intérêts	37,9	50,1
Effets des réévaluations des actifs du régime	101,8	204,6
■ dont rendement des actifs du régime (hors montants inclus dans le produit d'intérêts)	108,4	212,2
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 6,6	- 7,6
Cotisations de l'employeur	25,8	24,3
Contributions des employés	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 92,6	- 53,6
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE	1 484,1	1 463,2

La réduction du passif net est principalement liée à l'amélioration du rendement des actifs du régime, à la diminution des obligations en monnaie locale et à la baisse de la valeur de la livre sterling par rapport à l'euro.

Les actifs des régimes de fonds de pension au Royaume-Uni se répartissent en quatre catégories :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Actions	459,0	482,9
Obligations	717,4	689,2
Immobilisations	241,3	226,8
Autres actifs	66,4	64,4
TOTAL	1 484,1	1 463,2

Les autres actifs sont constitués par des instruments de couverture et la trésorerie et équivalents de trésorerie associés (respectivement (-) 72,3 M€ et 138,7 M€ au 31 décembre 2017).

Le taux d'actualisation utilisé à l'égard des engagements vis-à-vis du personnel est basé sur le rendement des obligations « AA » en cohérence avec la durée des passifs arrondi au deuxième point de décimale le plus proche. Ainsi, au Royaume-Uni, la référence utilisée est la courbe de rendement Mercer.

Une diminution de 0,25 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une augmentation des engagements de 85,8 M€. Une réduction de 10 % de la valeur des actifs entraînerait une diminution de ceux-ci de 148,4 M€. Ces estimations de sensibilité sont réalisées toute chose étant égale par ailleurs.

En outre, au 31 décembre 2017, un plan est en position d'actif net et représente 4,2 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 31/12/2017	Indemnités de fin de carrière France 31/12/2016
Valeur actualisée de l'obligation en début de période	106,9	89,8
Variations de périmètre	2,3	2,5
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8,2	7,1
Coût des services passés	-	-
Intérêts	1,9	2,2
Contributions des employés	-	-
Effet des réévaluations de l'obligation	- 3,2	6,8
■ dont écarts d'expérience	- 1,2	- 3,0
■ dont effet des changements d'hypothèses démographiques	- 1,7	0,4
■ dont effet des changements dans les hypothèses financières	- 0,2	9,3
Modifications de régime	-	-
Transferts	-	-
Prestations servies	- 1,9	- 1,5
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION EN FIN DE PÉRIODE	114,1	106,9
Juste valeur des actifs du régime en début de période	2,2	2,1
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	- 0,2	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME EN FIN DE PÉRIODE	2,0	2,2

Sur les passifs de retraite de la France, une variation de +/- 0,50 point du taux d'actualisation aurait pour conséquence une variation des engagements de (-) 7,4 M€/ + 8,1 M€.

La ventilation par échéances de l'engagement au titre des indemnités de départ en retraite en France est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Prestations théoriques actualisées à verser par l'employeur :		
■ à moins d'1 an	1,9	1,6
■ de 1 à 5 ans	10,4	8,5
■ de 5 à 10 ans	28,6	24,6
■ de 10 à 20 ans	49,2	45,6
■ à plus de 20 ans	23,9	26,7
ENGAGEMENT TOTAL	114,1	106,9

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 administrés par des fonds de pensions ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont principalement placés sous forme d'actions et d'obligations. Leur juste valeur est généralement déterminée par leur valeur de marché.

Les engagements des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont déterminés annuellement selon la méthode actuarielle dite des unités de crédits projetées (*projected unit credit method*) qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs.

La valeur actuelle des engagements de retraite est déterminée par l'actualisation des décaissements futurs de trésorerie au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.

La charge représentative du coût des services rendus au cours de la période est comptabilisée, en compte de résultat, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les effets des changements de régime, reconnus au travers des coûts des services passés (coûts liés aux services rendus au cours de périodes antérieures modifiés par l'introduction de changements ou de nouveaux régimes à prestations), sont immédiatement constatés dans le compte de résultat lors de leur survenance, dans la rubrique *Charges de personnel*.

Les pertes ou profits reconnus en cas de réduction ou de liquidation de régimes de retraite à prestations définies sont comptabilisés, lors de la survenance de l'événement, au compte de résultat en *Autres charges opérationnelles* ou en *Autres produits opérationnels*.

Une charge d'intérêts est comptabilisée au compte de résultat en *Autres charges financières* et correspond au coût de la désactualisation des engagements de retraite net des actifs de couverture.

Les hypothèses de calcul actuariel des engagements de retraite à prestations définies comportent des incertitudes qui peuvent affecter la valeur des actifs financiers et des obligations vis-à-vis des employés. Les gains et pertes actuarielles résultant des effets des changements d'hypothèses démographiques, d'hypothèses financières et de la différence entre le taux d'actualisation et le taux de rendement effectif des actifs de couverture, net de leurs frais de gestion et d'administration, sont portés directement en capitaux propres dans la rubrique des *Autres éléments du résultat global* et ne sont pas recyclables par le compte de résultat.

5.3.2. Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent les dettes de participation envers les salariés affectées en comptes courants bloqués sur cinq ans pour la part disponible à plus d'un an en France, 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. Ces passifs représentent principalement 2,5 M€ en France (contre 6,6 M€ au 31/12/2016) et 8,9 M€ en Inde (contre 8,2 M€ au 31/12/2016).

Les autres avantages à long terme comprennent principalement :

- les absences rémunérées de longue durée, telles que les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques ;
- les jubilés ou autres avantages liés à l'ancienneté ;
- l'intéressement et les primes à payer douze mois ou plus après la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont effectué les services correspondants ;
- la dette liée à la participation des salariés. Elle est comptabilisée à la valeur actuelle de l'obligation à la date de clôture. L'année de l'affectation de la participation, le différentiel entre la valeur actuelle de la participation et le montant nominal qui sera versé aux

salariés à l'issue de la période de blocage est porté en dettes avec comme contrepartie l'enregistrement d'une charge supplémentaire en charges de personnel. Ce différentiel est repris en diminution des charges financières au titre des cinq années suivantes ;

- les rémunérations différées versées douze mois ou plus après la fin de la période au cours de laquelle elles ont été acquises.

L'ensemble des charges relatives aux autres avantages à long terme, y compris les variations des hypothèses actuarielles, sont comptabilisés immédiatement au compte de résultat en *Charges de personnel* pour les services rendus et en *Autres produits et charges financiers* concernant les effets de désactualisation.

5.4. Paiements fondés en actions et assimilés

Le coût des avantages accordés aux salariés dans le cadre des plans de stock-options, d'attribution d'actions gratuites de performance et d'actionnariat salarié s'élève à 21,2 M€ (12,1 M€ en 2016) et est porté en déduction du *Résultat opérationnel courant*.

Il se décompose en une charge correspondant à l'avantage accordé aux salariés de 16,9 M€ (dont 12,1 M€ au titre du plan d'actionnariat salarié « We Share 2017 » et 4,8 M€ au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance), en des charges sociales associées à ces plans de 3,9 M€ et en des frais de gestion de 0,4 M€.

5.4.1. Plan d'options de souscription d'actions

Aucune charge n'a été comptabilisée en 2017 au titre des plans de souscription d'actions.

Il ne reste plus aucune action à exercer au titre des plans en vigueur au 31/12/2017.

Il est à noter que 5 000 options ont été exercées en 2017 au titre du plan n° 7 décidé par l'AG du 10 mai 2011 (attribution du 20 octobre 2011).

5.4.2. Plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions s'élèvent à 4,8 M€ (contre 2,1 M€ sur l'exercice 2016).

Des informations concernant les dispositions des différents plans d'attribution gratuite d'actions sont données ci-dessous :

	Plans ex-Steria		Plans Sopra Steria	
	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan de juin 2016	Plan de février 2017
Date d'attribution par la Gérance et/ou le Conseil d'administration	17 septembre 2013	15 octobre 2014	24 juin 2016	24 février 2017*
Nombre d'actions pouvant être attribuées en actions Steria (plans ex-Steria) ou Sopra Steria Group (plan ex-Sopra)	151 900	79 500	88 500	109 000*
<i>Rapport d'échange entre actions Sopra Steria et Steria : nombre d'actions Steria pour 1 action Sopra Steria</i>	4	4	Non applicable	Non applicable
Période d'évaluation de la performance	Du 1 ^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2015 3 ans (attributaires français)	Du 1 ^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2016 3 ans (attributaires français)	Du 1 ^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018 Du 24 juin 2016 au 31 mars 2019 inclus	Du 1 ^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2019 Du 24 février 2017 au 31 mars 2020 inclus*
Durée d'acquisition des droits jusqu'à l'attribution définitive	4 ans (autres attributaires) 2 ans (attributaires français)	4 ans (autres attributaires) 2 ans (attributaires français)		
Durée de conservation obligatoire des actions à l'issue de leur attribution	Aucune (autres attributaires)	Aucune (autres attributaires)	Aucune	Aucune
Conditions de performance prévues dans le plan	1) Niveau moyen de croissance du chiffre d'affaires sur les exercices 2013, 2014 et 2015	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé du Sopra Steria Group sur les exercices 2015 et 2016	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2016, 2017 et 2018	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé sur les exercices 2017, 2018 et 2019
	2) Niveau moyen de marge opérationnelle au cours des exercices clos aux 31 décembre 2013, 2014 et 2015	2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe au cours des exercices 2015 et 2016	2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018	2) Niveau du Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019
			3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (free cash-flow) consolidé au cours des exercices 2016, 2017 et 2018	3) Niveau du flux net de trésorerie disponible (free cash-flow) consolidé au cours des exercices 2017, 2018 et 2019
	Les critères s'appliquent de manière distincte en fonction de la catégorie du bénéficiaire			
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1 ^{er} janvier 2017	25 392	59 100	88 500	-
Nombre d'actions attribuées en 2017	23 364	20 200	-	-

	Plans ex-Steria		Plans Sopra Steria	
	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan de juin 2016	Plan de février 2017
Nombre d'actions annulées en 2017	2 028	6 400	19 690	22 060
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2017	-	-	-	-
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 31 décembre 2017	-	32 500	68 810	86 940
Soit en équivalent actions Sopra Steria Group	-	8 125	68 810	86 940
Cours de l'action	12,69	15,30	97,63	112,85*
Taux sans risque	1,29 %/0,97 %	0,32 %/0,15 %	-	-
Dividendes	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Volatilité	NA	NA	NA	NA
(Charges)/produits reconnus au compte de résultat au titre de l'exercice en millions d'euros	-	0,2	2,1	2,4

* dont 5 000 actions attribuées en conséquence d'une décision du Conseil d'administration du 25 octobre 2017. Le cours de Bourse s'élevait alors à 157 €.

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 0,8 M€.

L'Assemblée générale mixte du 13 juin 2017 a fixé un plafond commun de 3 % du capital (soit 615 953 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 Groupe a mis en place un nouveau plan d'actions gratuites le 24 février 2017 et complété le 25 octobre 2017 d'une décision du Conseil d'administration. Il vient en complément de celui décidé le 24 juin 2016 et décrit en note 5.4.2., chapitre 4. Comptes consolidés du rapport financier annuel 2016. Il est assujéti à la réalisation de conditions de performance basées sur la croissance du chiffre d'affaires, les niveaux de Résultat opérationnel d'activité et de flux net de trésorerie disponible sur les exercices 2017, 2018 et 2019, et à des conditions de présence. A l'origine, le nombre d'actions pouvant être potentiellement attribuées au titre de ce plan était de 109 000 actions. Au 31 décembre 2017, il est de 86 940.

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 lancé un programme d'actionnariat salarié, dénommé We Share. Il a permis aux salariés d'acheter des actions Sopra Steria Group, sous certaines conditions, du 30 mars au 11 avril 2017 inclus.

Les principales caractéristiques de l'offre étaient les suivantes :

- une offre ouverte à l'ensemble des salariés éligibles ;
- un investissement, principalement via le FCPE, en actions Sopra Steria Group, dont la performance suivra à la hausse comme à la baisse l'évolution du cours de l'action ;
- le bénéfice d'un abondement à raison d'une action Sopra Steria Group gratuite pour une action achetée ;
- un montant d'investissement correspondant au minimum au prix d'une action et au maximum à 3 000 € ;
- le bénéfice des dividendes éventuels attachés à l'action ;

- une fiscalité favorable dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG) ;
- un investissement bloqué cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé.

Le résultat final de l'opération a été de 107 547 actions souscrites par les salariés et autant d'actions versées au titre de l'abondement. Sopra Steria Group a utilisé, pour transférer les actions au titre de l'abondement, son stock d'actions autodétenues, correspondant soit à des actions existantes, soit à des actions préalablement rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016.

La juste valeur des actions gratuites accordées au titre de l'abondement a été déterminée par référence à la moyenne des cours de clôture pendant la période de souscription du 30 mars au 11 avril 2017, soit 132,26 €, à laquelle a été appliquée une décote d'incessibilité de 20 %.

Une charge au titre d'IFRS 2 de 12,1 M€ a été comptabilisée en *Résultat opérationnel courant*.

5.5. Rémunération des principaux dirigeants (parties liées)

(en millions d'euros)

	31/12/2017	31/12/2016
Avantages à court terme	2,5	2,6
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Avantages sur capitaux propres	0,3	0,2
TOTAL	2,8	2,8

Les rémunérations présentées dans le tableau ci-dessus concernent le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et tous les administrateurs ayant une fonction salariée au sein du Groupe.

Les avantages postérieurs à l'emploi correspondent aux indemnités conventionnelles de départ en retraite (cf. note 5.3.1). Il n'existe aucun engagement pris en faveur des dirigeants en matière d'avantages postérieurs à l'emploi ou autres avantages à long terme.

NOTE 6

IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

6.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)

	Exercice 2017	Exercice 2016
Impôts courants	- 56,9	- 60,4
Impôts différés	- 16,6	- 20,5
TOTAL	- 73,5	- 80,9

a. Impôts courants

Le Groupe détermine ses impôts courants en appliquant les législations fiscales en vigueur dans les pays où les filiales et les entreprises associées du Groupe exercent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Les législations fiscales appliquées sont celles adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes.

b. Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs.

Les actifs d'impôts différés ne sont pris en compte que s'il est probable que l'entreprise pourra les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours des exercices futurs dans un délai raisonnable.

Ils sont revus à chaque date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôts sont évalués en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi-adopté applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé. Leur effet est comptabilisé en Impôts différés au compte de résultat à moins qu'il ne se rapporte à des éléments inscrits directement en *Autres éléments du résultat global* ; dans ce cas, il est également enregistré en gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés, quelle que soit leur échéance, sont compensés lorsque :

- le Groupe a juridiquement le droit de compenser les actifs et passifs d'impôt courant ; et
- les actifs et passifs d'impôt différé concernent une même entité fiscale.

6.2. Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif

(en millions d'euros)

	Exercice 2017	Exercice 2016
Résultat net	173,3	155,8
Neutralisation des éléments suivants :		
■ résultat net des entreprises associées	1,7	10,8
■ charge d'impôt	- 73,5	- 80,9
Résultat avant impôt	245,1	225,9
Taux d'imposition théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	- 84,4	- 77,8
Rapprochement		
Différences permanentes	- 3,7	- 2,0
Effet des pertes de l'exercice non activées	- 1,2	- 1,0
Utilisation/activation de reports déficitaires antérieurement non activés	1,5	2,8
Effet des crédits d'impôts	21,0	15,4
Différentiels de taux d'imposition	8,0	9,1
Ajustements d'impôts sur exercice antérieur	- 1,4	- 1,5
CVAE (nette d'impôt)	- 14,2	- 14,4
Contrôle fiscal	2,0	- 9,6
Contribution sur dividendes versés	- 1,5	- 1,0
Autres impôts	0,4	- 0,9
Charge réelle d'impôt	- 73,5	- 80,9
Taux effectif d'impôt	30,00 %	35,82 %

Le rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt effectif est construit à partir du taux d'impôt exigible en France au niveau de la société mère du Groupe. Celui-ci se compose du taux d'impôt société de 33,33 % complété de la contribution sociale de solidarité de 1,1 %.

La CVAE, Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises, composante de la Contribution Économique Territoriale (CET) en France est qualifiée d'impôt sur le résultat.

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. A l'intérieur même d'un pays, ces derniers peuvent aussi varier en fonction des politiques fiscales mises en œuvre par les gouvernements locaux et entraîner des différences entre les taux d'imposition courante et les taux d'imposition différée comme c'est principalement le cas en France, au Royaume-Uni et en Belgique. Ainsi, la moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en

fonction de l'importance relative des résultats imposables. Ces effets sont traduits sur la ligne « Différentiel de taux d'imposition ».

Les autres impôts comprennent principalement l'impact en France de la réclamation en vue de l'obtention du dégrèvement et de la restitution de la contribution de 3 % sur les dividendes acquittée lors des exercices 2015, 2016 et 2017 pour un montant de 3,8 M€ dont 0,2 M€ au titre des intérêts moratoires. Ils comprennent également l'effet de la surtaxe exceptionnelle d'impôt sur les sociétés votée en France pour l'exercice 2017 ; elle s'élève à (-) 0,9 M€. Les autres impôts comprennent également des retenues à la source non récupérées.

Enfin, la ligne « contrôle fiscal » traduit les mouvements sur les provisions pour impôts visant à couvrir les risques fiscaux en France. Ils ont un effet sur les différences permanentes et la charge d'impôt de 2,0 M€.

6.3. Impôts différés actifs et passifs

6.3.1. Variation des impôts différés nets

(en millions d'euros)	01/01/2017	Variation par résultat	Variation par OCI	Effet périmètre	Effet conversion	Autres	31/12/2017
Impôts différés liés aux :							
Immobilisations incorporelles	- 35,5	- 1,4	-	0,2	0,7	-	- 35,9
Immobilisations corporelles	2,4	- 0,3	-	-	- 0,2	0,9	2,9
Actifs financiers non courants	0,3	- 0,1	-	-	0,1	- 0,9	- 0,6
Stocks, encours de services et de facturation	- 5,3	1,5	-	-	-	0,2	- 3,6
Autres actifs courants	0,6	1,3	-	-	-	-	1,9
Instruments dérivés	- 3,0	2,3	0,2	-	0,1	-	- 0,3
■ avec impact au compte de résultat	- 2,1	2,3	-	-	0,1	-	0,3
■ avec impact en OCI	- 0,9	-	0,2	-	-	-	- 0,6
Emprunts et dettes financières	0,6	- 0,5	-	-	-	0,1	0,2
Engagements de retraite	94,4	0,5	- 13,6	0,7	- 1,6	-	80,4
■ avec impact au compte de résultat	10,5	0,5	-	0,7	0,7	2,7	15,1
■ avec impact en OCI	83,9	-	- 13,6	-	- 2,3	- 2,7	65,3
Provisions	8,1	- 3,7	-	-	- 0,1	-	4,3
Autres passifs courants	4,4	- 3,5	-	- 0,4	- 0,4	-	0,1
Reports fiscaux déficitaires	62,0	- 12,8	-	0,1	- 0,1	-	49,3
Impôts différés actif/(passif) nets	129,1	- 16,6	- 13,4	0,7	- 1,4	0,3	98,7
Impôts différés inclus dans les actifs destinés à la vente	- 0,2	-	-	-	-	0,2	-
Impôts différés actif/(passif) nets inscrits au bilan	128,9	- 16,6	- 13,4	0,7	- 1,4	0,5	98,7
Dont :							
Impôts différés mouvementés par le compte de résultat	45,9	- 16,6	-	0,7	0,8	3,2	34,0
Impôts différés mouvementés par les capitaux propres (OCI)	83,0	-	- 13,4	-	- 2,2	- 2,7	64,7
■ dont recyclables par résultat	- 0,9	-	0,2	-	-	-	- 0,6
■ dont non recyclables par résultat (retraite)	83,9	-	- 13,6	-	- 2,3	- 2,7	65,3

6.3.2. Impôts différés actifs non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Déficits fiscaux reportables	33,3	39,2
Différences temporelles	-	-
TOTAL	33,3	39,2

6.3.3. Tableau de variation des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)

	France	Royaume-Uni	Allemagne	Scandinavie	Autres pays	Total
31 décembre 2016	238,3	4,8	20,1	36,6	26,0	325,9
Variations de périmètre	-	-	-	0,6	- 5,9	- 5,3
Création	-	0,3	-	2,1	3,2	5,6
Utilisation	- 27,4	-	- 16,0	- 0,8	- 2,1	- 46,3
Expiration	- 8,5	-	-	-	-	- 8,5
Écarts de conversion	-	- 0,2	-	- 0,8	- 1,5	- 2,4
Autres mouvements	- 5,5	-	- 3,8	-	- 0,7	- 9,9
31 DÉCEMBRE 2017	196,9	5,0	0,3	37,8	19,1	259,1
Base impôts différés activés	140,3	-	0,3	-	3,5	144,1
Base impôts différés non activés	56,6	5,0	-	37,8	15,6	115,0
Impôts différés activés	48,3	-	-	-	0,9	49,3
Impôts différés non activés	19,5	1,0	-	8,3	4,5	33,3

En France, une partie des déficits fiscaux non activés, soit 17,3 M€ en impôt différé (sur la base d'un taux à 34,43 %), correspond aux reports déficitaires provenant de Steria, antérieurs au 1^{er} janvier 2014, et dont la décision de l'administration de rejet de leur transfert à Sopra Steria fait l'objet d'une procédure contentieuse. L'autre partie,

en France, provient à hauteur de 2,2 M€ des déficits attachés aux sociétés récemment 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)

	31/12/2017	31/12/2016
Actifs disponibles à la vente	13,9	9,6
Autres prêts et créances	10,4	8,5
Instruments dérivés	4,3	4,8
TOTAL	28,6	22,8

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 actifs disponibles à la vente doivent être évalués à leurs justes valeurs. Les plus-values latentes sont reconnues en autres éléments du résultat global. Les moins-values latentes le sont également sauf s'il s'agit d'une dépréciation. Les variations des justes valeurs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Si ces actifs sont considérés comme dépréciés, les pertes de valeur sont enregistrées en résultat et 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
31 décembre 2016	9,6	-	9,6
Variations de périmètre	0,3	0,1	0,3
Augmentations	6,6	-	6,6
Diminutions	- 0,1	-	- 0,1
Autres mouvements	- 2,4	-	- 2,4
Écarts de conversion	-	-	-
31 DÉCEMBRE 2017	13,9	0,1	13,9

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 %.

Le 30 juin 2017, le Groupe a procédé à la conversion en actions de ses obligations CS Communication & Systèmes lui donnant ainsi accès à

11,39 % du capital de la société. La valeur comptable des obligations représentait 8,0 M€ et celle des actions obtenues par la conversion s'élève à 14,5 M€ dégageant ainsi un produit de 6,5 M€ inscrit en *Autres produits et charges financiers* (cf. note 11.1.2. Autres produits et charges financiers).

Au 31 décembre 2017, la valeur des titres CS Communications s'élève à 12,8 M€.

7.1.2. Autres prêts et créances

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Prêts	0,1	0,1
Créances de crédits d'impôt et taxes (CIR, CICE)	-	1,1
Autres créances non courantes	2,2	1,8
Dépôts et autres immobilisations financières à long terme	8,2	5,9
Dépréciations sur prêts, dépôts et autres immobilisations financières	- 0,1	- 0,4
TOTAL	10,4	8,5

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 et des créances rattachées à des participations.

Les *Autres créances non courantes* consistent principalement en des avances versées par l'entité NHS SBS aux structures nouvellement clientes de sa plate-forme pour réaliser leurs opérations de transition. Ces dépôts et ces autres créances sont maintenus à leur valeur nominale, l'effet d'actualisation n'étant pas significatif.

7.2. Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Créances clients - valeur brute	666,1	674,1
Factures à établir	483,1	468,4
Dépréciation des créances clients	- 11,4	- 9,8
TOTAL	1 137,8	1 132,7

En décembre 2017, le Groupe a procédé à une cession de créances commerciales en France pour une valeur de 56,8 M€ contre 25,0 M€ en décembre 2016. En 2017, les cessions de créances ont été réalisées avec recours à hauteur de 19,8 M€ et sans recours pour 37,0 M€. Seules les créances cédées sans recours ont été décomptabilisées du bilan. En 2016, l'opération avait été réalisée avec recours et les créances n'avaient pas été décomptabilisées du bilan.

Le poste *Clients nets*, exprimé en mois d'activité s'établit au 31 décembre 2017 à environ 2,0 mois d'activité, contre 2,2 au 31 décembre 2016. 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.

7.2.1. 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	666,1	427,9	140,5	40,1	12,4	45,2

7.2.2. État des variations des dépréciations pour créances clients

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dépréciations sur créances clients en début de période	9,8	9,2
Mouvements de périmètre	0,1	0,6
Dotations nettes de reprises	2,9	- 0,8
Reclassement	- 1,4	1,0
Écarts de conversion	-	- 0,2
DÉPRÉCIATIONS SUR CRÉANCES CLIENTS EN FIN DE PÉRIODE	11,4	9,8

7.3. Autres actifs courants

(en millions d'euros)

	31/12/2017	31/12/2016
Stocks et en-cours	3,2	0,2
Avances et acomptes versés	3,9	6,9
Personnel et organismes sociaux	6,1	5,5
Créances fiscales	94,8	82,5
Impôt sur les sociétés	77,7	73,2
Prêts cautions et autres créances financières à moins d'un an	3,4	3,2
Créances diverses	14,7	10,3
Dépréciation des créances diverses	- 0,8	- 1,1
Charges constatées d'avance	50,2	41,2
Instruments financiers dérivés	3,3	9,2
TOTAL	256,4	231,1

Les créances fiscales comprennent notamment en France les créances de Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et de Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE).

En France, le Groupe a cédé sa créance au titre de l'année 2017 de CICE et une partie de ses créances de CIR pour 47,5 M€. Ces cessions sont déconsolidantes. En 2016, le Groupe avait cédé sa créance de

CICE au titre de l'année 2016 et une partie de ses créances de CIR pour un montant de 58,2 M€ et ces cessions étaient déconsolidantes.

Le Royaume-Uni contribue aux charges constatées d'avance à hauteur de 31,0 M€, dont 13,5 M€ proviennent de redevances versées par SSCL au Cabinet Office.

7.4. Autres dettes non courantes

(en millions d'euros)

	31/12/2017	31/12/2016
Options de vente accordées	58,4	79,0
Participation des salariés de l'exercice	-	-
Autres dettes - part à plus d'un an	3,6	3,1
Instruments financiers dérivés	3,2	4,3
TOTAL	65,2	86,4

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 que celui-ci détient dans la joint-venture SSCL mise en place pour l'occasion. Ce droit est exerçable du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2023. À ce titre, le Groupe a reconnu une dette non courante valorisée à 53,5 M€ au 31 décembre 2017 (contre 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 correspondant au

prix à payer. Le 26 janvier 2017, Sopra Banking Software est devenu actionnaire à 100 % de KSEOP, après avoir racheté les participations des autres actionnaires.

Enfin, le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires minoritaires de Tecfit, société holding de Galitt, société nouvellement acquise, leurs titres par une promesse d'achat (cf. note 2). Au 31 décembre 2017, le passif au titre de cette promesse d'achat a été valorisé à 4,9 M€.

Les instruments financiers dérivés au 31 décembre 2017 sont composés de contrats de couverture de taux d'intérêt et de change (cf. notes 11.5.3. et 11.5.4.).

Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation au Groupe, une dette est constatée en autre passif non courant pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;

- puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du Groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées en part du Groupe.

7.5. Autres dettes courantes

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dettes sur immobilisations - part à moins d'un an	2,7	3,7
Avances et acomptes reçus sur commandes	3,3	3,1
Dettes sociales	438,1	416,8
Dettes fiscales	243,6	227,9
Impôt sur les sociétés	108,4	111,3
Produits constatés d'avance	272,9	248,4
Dettes diverses	19,2	25,6
Instruments financiers dérivés	1,4	0,3
TOTAL	1 089,6	1 037,1

Les produits constatés d'avance correspondent essentiellement aux prestations facturées non encore exécutées, selon leur avancement (cf. note 4.1.).

Les dettes diverses comprennent notamment l'engagement du Groupe d'acheter ses propres actions pour servir ses plans d'attributions d'actions gratuites à hauteur de 9,0 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 2017 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2015	1 671,9	85,0	1 586,9
Acquisitions			
Cassiopae (y compris Cassiopae MEA)	57,0	-	57,0
Autres acquisitions	8,8	-	8,8
Écarts de conversion	- 100,4	- 4,7	- 95,7
31 décembre 2016	1 637,3	80,3	1 557,0
Acquisitions			
Kentor	30,4	-	30,4
Galitt	33,1	-	33,1
2MoRO	1,8	-	1,8
Ajustements sur regroupements d'entreprises	1,4	-	1,4
Écarts de conversion	- 34,1	- 1,0	- 33,1
31 DÉCEMBRE 2017	1 669,9	79,3	1 590,6

La diminution de 33,1 M€ au titre des variations de change provient essentiellement de l'évolution de l'euro par rapport aux devises suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
G B P	- 20,8	- 101,3
NOK-SEK	- 8,5	5,2
Autres devises	- 3,8	0,3
TOTAL	- 33,1	- 95,7

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)	31/12/2017	31/12/2016
France	491,1	458,8
Royaume-Uni	575,0	593,5
Autre Europe ⁽¹⁾	288,3	269,5
Sopra Banking Software	223,6	222,7
Sopra HR Software	12,5	12,5
TOTAL	1 590,6	1 557,0

(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 2017 des tests de valeur.

Ils ont été réalisés avec les paramètres suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
France	7,7 %	8,3 %	2,0 %	2,0 %
Royaume-Uni	8,5 %	9,0 %	2,0 %	2,0 %
Autres Europe	7,1-9,0 %	7,3 - 9,6 %	2,0 %	2,0 %
Sopra Banking Software	7,7 %	8,3 %	2,0 %	2,0 %
Sopra HR Software	7,7 %	8,3 %	2,0 %	2,0 %

Le Groupe a fait varier ces hypothèses de 0,5 point. Ainsi, une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point, ou une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation, ou la combinaison des deux ne conduiraient pas à constater de dépréciation.

Par ailleurs, des tests supplémentaires de sensibilité aux hypothèses clés (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, taux de marge opérationnelle ou taux de croissance des revenus) ont été réalisés sur chacune des unités génératrices de trésorerie.

Ainsi, le Groupe a fait des tests avec les hypothèses suivantes :

- une augmentation du taux d'actualisation de 2 points ou ;
- une diminution du taux de croissance à l'infini de 2 points (soit aucune croissance à l'infini) ou ;
- une combinaison d'une augmentation du taux d'actualisation de 2 points et une diminution du taux de croissance à l'infini de 2 points ou ;

- une diminution du taux de marge opérationnelle anticipée de 2 points ou ;

- une diminution du taux de croissance anticipée de 2 points.

Hormis l'unité génératrice de trésorerie Royaume-Uni, le Groupe n'est amené à constater de dépréciations dans aucune de ces situations, toutes choses étant égales par ailleurs. Les tests sur l'UGT Royaume-Uni sont tous satisfaits excepté la diminution de marge opérationnelle de 2 points. Ainsi, le Groupe pourrait être amené à déprécier ses actifs au Royaume-Uni au-delà d'une diminution de taux de marge opérationnelle supérieure à 1,5 %, toutes choses étant égales par ailleurs. Concernant les autres UGT, la Direction estime qu'il n'existe aucun changement raisonnablement possible qui pourrait conduire à ce que la valeur comptable d'une l'UGT excède sa valeur recouvrable compte tenu de leur valeur d'utilité.

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	31/12/2017	31/12/2016
Logiciels métiers/Technologies	76,8	37,2	39,6	48,5
Relations clients	162,7	52,8	109,8	118,5
Contrats favorables	0,9	0,5	0,4	0,5
Carnet de commandes	0,5	0,5	-	-
Marques	12,6	0,9	11,7	12,2
Logiciels acquis et autres immobilisations incorporelles	172,1	143,4	28,7	19,9
TOTAL	425,5	235,3	190,2	199,6

Ce poste comprend essentiellement des actifs incorporels (technologies, relations clients, contrats favorables, carnets de commandes, marques) affectés lors de l'allocation du prix d'acquisition dans le cadre d'un

regroupement d'entreprises. Les charges d'amortissement de ces actifs incorporels affectés sont enregistrées dans le *Résultat opérationnel courant*.

Les variations du poste *Immobilisations incorporelles* sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Valeur nette comptable
31 décembre 2015	407,9	194,0	214,0
Mouvements de périmètre	0,3	- 0,3	0,6
Actifs incorporels affectés	32,4	-	32,4
Acquisitions	6,4	-	6,4
Cessions - mises au rebut	- 11,3	- 11,1	- 0,2
Écarts de conversion	- 29,7	- 12,6	- 17,0
Dotations aux amortissements	-	36,6	- 36,6
31 décembre 2016	406,1	206,6	199,6
Mouvements de périmètre	1,7	1,7	-
Actifs incorporels affectés	12,1	-	12,1
Acquisitions	16,9	-	16,9
Cessions - mises au rebut	- 1,2	- 1,1	- 0,1
Autres mouvements	- 2,6	- 1,1	- 1,5
Écarts de conversion	- 7,5	- 3,5	- 4,1
Dotations aux amortissements	-	32,7	- 32,7
31 DÉCEMBRE 2017	425,5	235,3	190,2

Les actifs incorporels affectés reconnus au titre des nouvelles acquisitions de l'exercice 2017 sont décrits en note 2.1. Ils consistent en des relations clientèles de 12,1 M€ reconnues parmi les actifs acquis de Kentor en Suède.

En 2017, l'activité Sopra Banking Software a acquis des codes sources pour 8,0 M€ et a mis en œuvre des coûts d'adaptation à ses plateformes de solutions. Ils ont été capitalisés et s'élèvent à 2,4 M€. L'ensemble est comptabilisé dans les logiciels acquis. Aucune autre dépense significative de développement des progiciels et solutions (Banque, ressources humaines et Immobilier) n'a été comptabilisée en immobilisations incorporelles.

En 2016, le Groupe avait reconnu au titre de l'acquisition de Cassiopae 29,3 M€ d'actifs incorporels affectés se répartissant en des logiciels métiers acquis pour 9,7 M€, la marque pour 3,6 M€ et des relations clients pour 16,0 M€.

Les autres acquisitions de 2016 avaient donné lieu à la reconnaissance d'un logiciel métier pour un montant de 3,0 M€.

a. Immobilisations acquises séparément

Elles correspondent à des progiciels acquis enregistrés à leur coût d'acquisition. Ces immobilisations font l'objet d'un amortissement linéaire sur un à dix ans suivant leur durée d'utilité estimée.

b. Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Elles se composent de progiciels, de relations clients, de marques et de relations distributeurs évalués à leur juste valeur dans le cadre d'une démarche d'affectation du prix d'acquisition d'entités faisant l'objet d'un regroupement d'entreprises. Ces immobilisations sont amorties linéairement sur trois à quinze ans suivant leur durée d'utilité estimée. Les marques acquises dont la durée d'utilité ne peut être définie ne sont pas amorties.

c. Immobilisations générées en interne

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles » :

- les dépenses de recherche sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées ;

- les dépenses de développement des progiciels sont immobilisées si les six conditions suivantes sont réunies :

- faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente,
- intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre,
- capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle,
- génération d'avantages économiques futurs probables,
- disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle,
- capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

8.3. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Agencements, mobiliers et matériels divers	Équipements informatiques	Total
VALEUR BRUTE				
31 décembre 2015	45,7	173,9	154,1	373,7
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
31 décembre 2016	43,0	181,3	143,8	368,1
Variations de périmètre	-	1,0	1,6	2,6
Acquisitions	0,8	22,1	21,6	44,5
Cessions - mises au rebut	- 0,5	- 13,3	- 8,1	- 21,9
Autres mouvements	0,3	3,3	- 2,0	1,6
Écarts de conversion	- 1,3	- 1,7	- 3,5	- 6,6
31 DÉCEMBRE 2017	42,3	192,6	153,5	388,4
AMORTISSEMENTS				
31 décembre 2015	32,0	106,2	117,0	255,3
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
31 décembre 2016	31,0	112,5	104,0	247,4
Variations de périmètre	-	0,5	1,1	1,6
Dotations	1,3	15,8	19,5	36,6
Cessions - mises au rebut	- 0,5	- 13,1	- 7,7	- 21,3
Autres mouvements	0,2	2,4	- 2,6	-
Écarts de conversion	- 0,7	- 1,3	- 2,8	- 4,9
31 DÉCEMBRE 2017	31,2	116,7	111,5	259,5
VALEUR NETTE				
31 décembre 2015	13,7	67,7	37,0	118,5
31 décembre 2016	12,1	68,8	39,8	120,7
31 DÉCEMBRE 2017	11,1	75,9	42,0	128,9

Les investissements réalisés par le Groupe en immobilisations corporelles (44,5 M€) correspondent principalement à des équipements de bureaux en France et à l'international pour un montant de 16,2 M€ et

à des acquisitions d'équipements informatiques pour un montant de 21,6 M€ (dont 5,9 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)

	31/12/2017	31/12/2016
Valeur brute	36,9	34,9
Amortissements	- 22,9	- 19,5
VALEUR NETTE	14,0	15,4

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

Le Groupe a finalisé la cession de la totalité de ses locaux en Inde classés en actifs non courants destinés à être cédés au cours de l'exercice 2017. Son effet sur le compte de résultat s'élève à + 1,1 M€ et est reconnu en *Autres produits et charges du Résultat opérationnel*.

a. 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

(en millions d'euros)	31/12/2017	% de détention 31/12/2017	31/12/2016	% de détention 31/12/2016
Quote-part de résultat d'Axway Software	1,4	32,59 %	10,4	32,89 %
Quote-part de résultat de Diamis	0,2	40,00 %	0,4	40,00 %
TOTAL	1,7		10,8	

Le résultat de Diamis correspond à 9 mois d'activité, les titres de cette société ayant été cédés au cours du mois d'octobre 2017 (cf. 9.2.).

9.2. Valeur au bilan des entreprises associées

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Axway Software	189,1	200,2
Diamis	-	2,1
TOTAL	189,1	202,3

Au cours du mois d'octobre 2017, le Groupe a cédé sa participation de 40 % dans la société Diamis (cf. note 2.2.), société mise en équivalence, dégageant une plus-value de 3,7 M€. Celle-ci est inscrite en *Autres produits et charges opérationnels* (cf. note 4.2.3.).

Le tableau de variation des titres de participation Axway Software est le suivant :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette comptable
31 décembre 2015	152,7	-	152,7
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
31 décembre 2016	200,2	-	200,2
Variations de périmètre	-	-	-
Opérations sur capital	1,0	-	1,0
Dividendes versés	- 2,8	-	- 2,8
Résultat net	1,4	-	1,4
Écarts de conversion	- 10,2	-	- 10,2
Variation du pourcentage d'intérêts	- 1,1	-	- 1,1
Autres mouvements	0,5	-	0,5
31 DÉCEMBRE 2017	189,1	-	189,1

Au 31 décembre 2017, les titres Axway Software détenus par Sopra Steria Group représentent 32,59 % du capital contre 32,89 % au 31 décembre 2016. L'estimation de leur valeur recouvrable est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Valeur de marché (catégorie 1)	157,6	211,5
Valeur de marché nette des coûts de cession	154,5	207,3
Valeur d'utilité	198,3	224,3
Paramètres de calcul des DCF :	-	-
■ taux d'actualisation	9,6 %	10,3 %
■ taux de croissance à l'infini	2,2 %	2,3 %
VALEUR RECOUVRABLE	198,3	224,3

La valeur d'utilité, plus haute des deux valeurs servant à la détermination de la valeur recouvrable, permet de justifier la valeur des titres Axway Software mis en équivalence et inscrits au bilan au 31 décembre 2017. Une augmentation du taux d'actualisation de 0,3 point, toute chose étant égale par ailleurs, conduirait à ce que la valeur comptable

excède la valeur recouvrable. Une diminution du taux de croissance à l'infini de 0,5 point, toute chose étant égale par ailleurs, conduirait à la même situation. Le test s'appuie sur le jugement de la Direction et tient compte des incertitudes inhérentes à la transformation du modèle économique d'Axway.

I INFORMATION FINANCIÈRE RÉSUMÉE RELATIVE AU GROUPE AXWAY SOFTWARE

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Actifs	551,1	557,8
Capitaux propres	344,1	374,8
Passifs hors capitaux propres	207,0	183,0
Chiffre d'affaires	299,8	301,1
Résultat net	4,4	31,5

Comptabilisation et dépréciation des participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées sont enregistrées initialement à leur coût d'acquisition et leurs valeurs sont ensuite ajustées pour prendre en compte les évolutions de la quote-part du Groupe dans leur actif net. Le solde de cette quote-part apparaît à l'actif du bilan au poste *Titres de participation mis en équivalence*. Sa variation sur l'exercice est indiquée au compte de résultat en *Résultat net des entreprises associées*.

Les titres mis en équivalence constituent un actif unique et doivent être testés pour dépréciation conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

L'écart d'acquisition relatif à une entreprise associée est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence et ne doit pas faire l'objet d'un test de dépréciation distinct, la valeur des titres mis en équivalence étant appréciée goodwill compris.

À chaque date de clôture en présence d'un indice de dépréciation de la participation dans l'entreprise associée, la société mère met en œuvre un test de dépréciation consistant à comparer la valeur comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable.

Selon la norme IAS 36, la valeur recouvrable d'une participation dans une entreprise associée est le montant le plus élevé entre d'une part, la valeur d'utilité, calculée en fonction des flux de trésorerie futurs, et d'autre part, la juste valeur de la participation, nette des coûts de cession. Si les titres de l'entité associée sont des titres cotés, leur juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au cours de Bourse diminué des coûts de la vente puisqu'il s'agit du prix actuel d'échange de ces titres, en l'absence d'accord ferme de cession.

La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat en *Autres produits et charges opérationnels*.

En cas d'amélioration de la valeur recouvrable des titres mis en équivalence justifiant une reprise de perte de valeur, la totalité de la perte de valeur doit être reprise, y compris la partie relative à l'écart d'acquisition.

NOTE 10

PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

10.1. Provisions courantes et non courantes

(en millions d'euros)	01/01/2017	Variations de périmètre	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres	Écarts de conversion	31/12/2017	Part non courante	Part courante
Provisions pour litiges	20,6	0,2	1,0	- 8,9	- 1,0	- 6,1	- 0,2	5,5	1,0	4,5
Provisions pour garanties	0,5	-	-	- 0,1	- 0,1	-	-	0,3	0,2	0,1
Provisions pour pertes sur contrats	8,9	1,4	0,9	- 9,0	-	- 1,2	- 0,2	0,7	-	0,7
Provisions pour impôts	31,1	-	0,8	- 2,8	-	-	-	29,1	29,1	-
Provisions pour restructuration	18,3	-	3,6	- 10,5	- 0,5	-	-	11,0	3,3	7,6
Autres provisions pour risques	37,1	0,1	9,7	- 14,5	- 12,5	7,4	- 1,0	26,2	22,6	3,6
TOTAL	116,4	1,7	16,0	- 45,8	- 14,1	-	- 1,4	72,8	56,2	16,6

Les provisions pour litiges couvrent des litiges prud'homaux et des indemnités de départ de collaborateurs (4,5 M€ au 31 décembre 2017 contre 5,4 M€ au 31 décembre 2016), des franchises d'assurance et des risques clients provisionnés sur des litiges commerciaux (1,0 au 31 décembre 2017 contre 15,2 M€ au 31 décembre 2016).

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.

Les provisions pour restructuration correspondent aux coûts résiduels du programme de transformation du périmètre d'origine Steria en France (1,7 M€), aux coûts de mesures ponctuelles de restructuration prises en Allemagne (2,8 M€) et à des coûts d'intégration Sopra Steria principalement liés aux locaux (5,5 M€ en France).

Les autres provisions pour risques couvrent essentiellement des coûts relatifs aux locaux (7,5 M€ dont 7,1 M€ de coûts liés aux remises en état, essentiellement au Royaume-Uni), aux clients et projets pour 11,1 M€ (dont 8,2 M€ au Royaume-Uni et 2,9 M€ en Allemagne), des risques contractuels (4,1 M€) et des risques fiscaux et sociaux (2,1 M€).

Les obligations actuelles résultant d'événements passés à l'égard des tiers sont comptabilisées en provisions dès lors qu'il est probable qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci et si la sortie de ressources peut être évaluée de manière fiable.

Les provisions étant estimées sur la base de risques ou de charges futures, leurs montants comportent une part d'incertitude et sont susceptibles d'être ajustés au cours des périodes ultérieures. L'impact de l'actualisation des provisions est pris en compte si celui-ci est significatif.

Dans le cas spécifique des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de rupture de contrat, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Notamment, une provision est constituée pour le montant des loyers et frais annexes à payer, net des recettes estimées de sous-locations, sur tout bien immobilier, si le bien est sous-loué ou vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales.

Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stock et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

10.2. Passifs éventuels

Les seuls passifs éventuels reconnus au bilan sont ceux constatés lors du regroupement Sopra-Steria en 2014.

Ils représentent au 31 décembre 2017 un montant de 12,2 M€ (12,2 M€ après impôt). Ils correspondent à des risques fiscaux, sociaux, et contractuels. Ils concernent principalement l'Inde (6,8 M€ après impôt) et la France pour le reste.

Dans la mesure où le passif n'est pas probable ou ne peut être mesuré de manière fiable, un passif éventuel est mentionné dans les engagements du Groupe. Par exception, dans le cadre de regroupements d'entreprises, le Groupe peut reconnaître au bilan des passifs éventuels s'ils résultent d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être estimée de manière fiable, même s'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation.

NOTE 11

FINANCEMENT ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

11.1. Charges et produits financiers

11.1.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	Exercice 2017	Exercice 2016
Produits d'intérêts	6,7	9,6
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	6,7	9,6
Charges d'intérêts	- 11,8	- 14,3
Résultat des couvertures sur endettement financier brut	- 1,6	- 2,1
Coût de l'endettement financier brut	- 13,4	- 16,3
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 6,8	- 6,7

La baisse de 2,9 M€ des produits financiers résulte d'une part de la baisse de l'encours moyen des placements en Inde (102,7 M€ en 2017 contre 122,4 M€ en 2016) suite à la remontée d'un dividende et d'autre part de la baisse des taux de placement en INR.

Le coût de l'endettement brut est en baisse de 2,9 M€ essentiellement en raison de la baisse des indices de référence et des conditions

d'emprunt. L'encours moyen des emprunts bancaires, obligataire et des NEU CP (Negotiable European Commercial Paper, nouvelle appellation des billets de trésorerie) s'établit à 912 M€ contre 923 M€ en 2016. Le taux moyen des emprunts après prise en compte des couvertures est de 1,47 % en 2017, contre 1,77 % en 2016.

Le coût de la dette financière nette est stable à 6,8 M€.

11.1.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)

	Exercice 2017	Exercice 2016
Gains et pertes de changes	- 1,9	2,7
Autres produits financiers	7,2	1,8
Escomptes accordés	- 0,6	- 0,8
Charges d'intérêts nettes sur obligations de retraite	- 9,9	- 7,7
Intérêts sur dette de participation des salariés	- 0,3	- 0,7
Charges de désactualisation des passifs non courants	- 0,8	- 0,8
Variation de valeur des instruments financiers dérivés	- 1,5	- 0,6
Autres charges financières	- 1,9	- 1,6
Total des autres charges financières	- 15,1	- 12,1
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	- 9,8	- 7,6

La hausse des *Autres produits et charges financiers* de 2,2 M€ provient des gains et pertes de change pour 4,6 M€ et de l'augmentation des charges sur obligation de retraite pour 2,2 M€, compensés par les autres produits en hausse de 5,4 M€ qui intègrent un produit de 6,5 M€ issu de la conversion en actions des obligations convertibles CS Communication & Systèmes.

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)

	31/12/2017	31/12/2016
Valeurs mobilières de placement	84,2	112,8
Disponibilités	78,2	152,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162,4	265,4
Concours bancaires courants	- 6,5	- 3,7
TOTAL	155,9	261,7

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 162,4 M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie (hors concours bancaires courants) au 31 décembre 2017, 21,9 M€ sont détenus par la maison mère et 140,5 M€ par les filiales. Parmi les filiales, les entités en Inde contribuent à la trésorerie nette à hauteur de 86,8 M€ au 31 décembre 2017 (114,1 M€ au 31 décembre 2016), cette baisse s'expliquant principalement par la distribution de dividende effectué par l'entité indienne. En cas de rapatriement sous forme de dividendes de cette trésorerie détenue par l'Inde, une retenue à la source devra être appliquée laquelle a été provisionnée.

La rubrique *Trésorerie et équivalents de trésorerie* comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent au passif courant du bilan, dans le poste *Emprunts et dettes financières – part à court terme*.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur hors variation de change.

Les OPCVM classés par l'AMF (Autorité des marchés financiers) dans les catégories « monétaire » et « monétaire court terme » sont présumés, à titre pratique, satisfaire d'emblée aux quatre critères d'éligibilité cités. L'éligibilité des autres OPCVM de trésorerie en qualité d'« équivalents de trésorerie » n'est pas présumée : une analyse du respect des quatre critères cités étant impérative.

Les équivalents de trésorerie sont comptabilisés à leur juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans le *Coût de l'endettement financier net*.

11.3. Emprunts et dettes financières - Endettement financier net

(en millions d'euros)

	Courant	Non courant	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires	6,4	181,1	187,6	190,0
Emprunts bancaires	23,8	211,1	234,9	235,2
Dettes liées aux contrats de location-financement	6,4	6,7	13,2	14,7
Autres dettes financières diverses	230,5	-	230,5	327,8
Concours bancaires courants	6,5	-	6,5	3,7
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	273,6	398,9	672,5	771,4
Valeurs mobilières de placement	- 84,2	-	- 84,2	- 112,8
Disponibilités	- 78,2	-	- 78,2	- 152,6
ENDETTEMENT FINANCIER NET	111,2	398,9	510,1	506,0

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 2017, le montant restant à amortir est de 4,3 M€ (7,0 M€ au 31 décembre 2016).

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 cinq ans avec deux options de prorogation d'un an. Ce crédit était composé d'une tranche amortissable de 200 M€, d'une tranche amortissable de 80 M€ et d'une facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€. En 2017, suite à l'exercice de la première option de prorogation d'une année, l'échéance du crédit a été reportée au 6 juillet 2022. Il reste une option de prorogation d'un an à solliciter en 2018. Au 31 décembre 2017, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 144 M€ et 57,6 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée. Par ailleurs, le Groupe a mis en place un financement bancaire bilatéral à deux ans de 30 M€ tiré en avril 2017.

11.3.3. Dettes liées aux contrats de location-financement

L'encours des dettes liées aux contrats de location-financement s'élève à 13,2 M€ au 31 décembre 2017, contre 14,7 M€ à fin 2016. La baisse de l'encours de 1,5 M€ provient de la mise en place de nouveaux contrats à hauteur de 5,9 M€ et de l'amortissement de précédents crédits pour 7,4 M€. En fonction de la nature des biens financés, la durée de ces contrats de location-financement est de trois ou quatre ans.

	31/12/2017			31/12/2016
	Paiements minimaux au titre de la location	Charge financière future	Valeur actualisée des loyers futurs	Valeur actualisée des loyers futurs
(en millions d'euros)				
À moins d'un an	6,5	-	6,4	6,4
Entre un et cinq ans	6,7	-	6,7	8,3
À plus de cinq ans	-	-	-	-
TOTAL	13,2	-	13,2	14,7

Contrats de location

Les contrats de location d'immobilisations corporelles aux termes desquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Ces contrats donnent lieu à la comptabilisation d'une dette financière égale à la valeur actualisée des paiements minimaux dus au titre de la location.

Chaque paiement au titre des contrats de location est ventilé entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû.

Les loyers contractuels correspondants, nets des charges financières, sont inclus dans le poste *Emprunts et dettes financières*. Les charges financières correspondantes sont comptabilisées au compte de résultat, dans la rubrique *Coût de l'endettement financier*, sur la durée du contrat de location.

En revanche, les contrats de location aux termes desquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple. Ces contrats ne sont inscrits ni à l'actif, ni au passif, notamment au travers d'une dette financière, et ne donnent pas lieu à la constatation d'une charge financière.

11.3.4. Autres dettes financières

En 2015, le Groupe a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP (anciennement dénommés billets de trésorerie) multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2017. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 458,2 M€ en 2017 contre 443,9 M€ en 2016 et a été très actif tout au long de l'année 2017. Le Groupe a bénéficié de la baisse des taux courts euro et de l'intérêt des investisseurs pour des maturités de 6 à 12 mois. L'encours des NEU CP au 31 décembre 2017 est de 210,6 M€ (302,7 M€ au 31 décembre 2016). Les NEU CP sont présentés en *Autres dettes financières diverses*.

Dans un souci de diversification de ses sources de financement, le Groupe a mis en place en décembre 2017, un programme non garanti de titres négociables à moyen terme NEU MTN dont le montant maximum est de 300 M€. Comme pour le programme de NEU CP, un dossier de présentation financière est disponible sur le site de la Banque de France. Au 31 décembre 2017, aucun NEU MTN n'a été émis.

Au 31 décembre 2017, l'effet de la cession de créances commerciales réalisée avec recours en France pour un montant de 19,8 M€ (25,0 M€ au 31 décembre 2016) est classé en *Autres dettes financières diverses* (cf. note 7.2.).

11.4. Instruments financiers inscrits au bilan

	31/12/2017		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
(en millions d'euros)								
Actifs financiers non courants	28,6	28,6	-	13,9	10,4	-	4,3	-
Clients et comptes rattachés	1 137,8	1 137,8	-	-	1 137,8	-	-	-
Autres actifs courants	256,4	256,4	-	-	175,4	-	3,3	77,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162,4	162,4	162,4	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS	1 585,2	1 585,2	162,4	13,9	1 323,6	-	7,6	77,7
Emprunts et dettes financières - part à long terme	398,9	398,9	-	-	-	398,9	-	-
Autres dettes non courantes	65,2	65,2	-	-	62,0	-	3,2	-
Emprunts et dettes financières - part à court terme	273,6	273,6	-	-	-	273,6	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	268,8	268,8	-	-	268,8	-	-	-
Autres dettes courantes	1 089,6	1 089,6	-	-	979,8	-	1,4	108,4
PASSIFS FINANCIERS	2 096,1	2 096,1	-	-	1 310,6	672,5	4,6	108,4

Les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés de couverture sont évalués par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (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 :

	31/12/2017	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
(en millions d'euros)						
Total des produits d'intérêts	6,7	-	-	6,7	-	-
Total des charges d'intérêts	- 11,8	-	-	-	- 11,8	-
Réévaluation	- 1,6	-	-	-	-	- 1,6
GAINS NETS OU PERTES NETTES	- 6,8	-	-	6,7	- 11,8	- 1,6

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change à terme, des swaps et des options pour se couvrir contre les risques associés aux taux d'intérêt et à la fluctuation des cours des monnaies étrangères. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur.

Tous gains et pertes provenant des variations de juste valeur de dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture sont comptabilisés directement dans le compte de résultat en *Autres produits et charges financiers*.

La juste valeur des contrats de change à terme est calculée par référence aux cours actuels pour des contrats ayant des profils de maturité similaires. La juste valeur des swaps de taux d'intérêt est déterminée par référence aux valeurs de marché d'instruments similaires.

Pour les besoins de la comptabilité de couverture, les couvertures sont qualifiées :

- soit de couvertures de juste valeur lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme (excepté pour le risque de change) ;
- soit de couvertures de flux de trésorerie lorsqu'elles couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui est attribuable soit à un risque particulier associé à un actif ou à un passif comptabilisé, soit à une transaction future hautement probable ou au risque de change sur un engagement ferme ;
- soit de couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger.

Les instruments de couverture qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisés de la manière suivante :

a. Couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur d'un dérivé qualifié de couverture de juste valeur sont comptabilisées en résultat (*Autres produits et charges opérationnels courants* ou *Autres produits et charges financiers* en fonction de la nature de l'élément couvert). La part d'inefficacité

des couvertures est traduite 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.

Le Groupe vise à diversifier ses sources de financements. Il a lancé en décembre 2017 un programme de NEU MTN de 300 M€ en complément du programme de NEU CP de 700 M€. De plus, il a mis en place un financement bancaire bilatéral à deux ans de 30 M€ tiré en avril 2017.

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de lignes de financement de 1,5 Mds € qui sont utilisées à hauteur de 30 %.

Ces financements se décomposent comme suit :

	Montant autorisé au 31/12/2017		Utilisation au 31/12/2017		Taux d'utilisation	Échéance	Taux au 31/12/2017
	en M€	en M£	en M€	en M£			
LIGNES DE FINANCEMENT DISPONIBLES							
Emprunt obligataire	180,0	-	180,0	-	100 %	In Fine 2019	2,60 %
Crédit syndiqué							
Tranche A	144,0	-	144,0	-	100 %	Amortissable jusqu'en 2022	1,00 %
Tranche B	-	57,6		57,6	100 %	Amortissable jusqu'en 2022	1,52 %
Crédit renouvelable multidevises	900,0	-	-	-	0 %		
						Amortissable jusqu'en 2021	
Contrats de location-financement	13,2	-	13,2	-	100 %		0,47 %
Autres	49,6	-	49,6	-	100 %	2018 et 2019	0,40 %
Découvert	164,0	-	5,9	-	4 %	N/A	0,58 %
Total des lignes autorisées par devises	1 450,8	57,6	392,7	57,6			
TOTAL DES LIGNES AUTORISÉES EN ÉQUIVALENT €		1 515,7		457,7	30 %		1,57 %
AUTRES FINANCEMENTS UTILISÉS							
NEU CP (Billets de trésorerie)	N/A	N/A	210,6	-	N/A	2018	- 0,01 %
Autres			4,3	-	N/A		N/A
Total des financements par devises			607,6	57,6			
TOTAL DES FINANCEMENTS EN ÉQUIVALENT €				672,5			1,07 %

Les taux d'intérêt sur le crédit syndiqué égalent le taux interbancaire de la monnaie concernée au moment des tirages avec un minimum à 0 %, plus une marge définie pour une période de six mois en fonction du ratio de levier (*leverage*).

Le taux d'intérêt sur l'emprunt obligataire émis le 12 avril 2013 a un taux facial fixe de 4,25 % et un taux effectif de 2,60 %, comptabilisé à la juste valeur lors de l'entrée de périmètre.

Le crédit syndiqué et l'emprunt obligataire sont soumis à des conditions parmi lesquelles figurent des *covenants* financiers.

Deux ratios financiers sont calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés, sur une base glissante de 12 mois :

- le premier, dit ratio de levier (*leverage*), calcule le rapport dette financière nette/EBITDA *pro forma* ;

- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-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.

Au 31 décembre 2017, le ratio dette financière nette/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,44 au regard du *covenant* de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	273,6	368,7
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	398,9	402,7
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 162,4	- 265,4
Autres garanties financières	-	-
Dette financière nette (y compris garanties financières)	510,1	506,0
EBITDA <i>pro forma</i>	354,1	344,8
Ratio dette financière nette/EBITDA <i>pro forma</i>	1,44	1,47

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 2017, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est respecté, à savoir 52,18 au regard du covenant de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
EBITDA <i>pro forma</i>	354,1	344,8
Coût de l'endettement financier net	6,8	6,7
Ratio EBITDA <i>pro forma</i>/coût de l'endettement financier net	52,18	51,38

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 2017, l'échéancier des paiements au titre de la dette du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Total des flux contractuels	Moins de 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	187,6	194,8	11,2	183,7	-	-	-	-
Emprunts bancaires	234,9	254,2	28,5	55,5	26,2	14,4	129,6	-
NEU CP (Billets de trésorerie)	210,6	210,6	210,6	-	-	-	-	-
Dettes de location-financement	13,2	13,2	6,5	4,6	1,8	0,3	-	-
Autres dettes financières diverses	19,9	19,9	19,9	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	6,5	6,5	6,5	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières	672,5	699,2	283,0	243,8	28,0	14,7	129,6	-
Valeurs mobilières de placement	- 84,2	- 84,2	- 84,2	-	-	-	-	-
Disponibilités	- 78,2	- 78,2	- 78,2	-	-	-	-	-
ENDETTEMENT FINANCIER NET CONSOLIDÉ	510,1	536,8	120,7	243,8	28,0	14,7	129,6	-

Au 31 décembre 2017, la répartition par nature et devise de l'endettement brut du Groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Devises d'origine			
	Euro	Livre Sterling	Autres	Total
Emprunt obligataire	187,6	-	-	187,6
Emprunts auprès établissements de crédit	153,6	57,5	-	211,1
Emprunts auprès établissements de crédit - part < 1 an	16,4	7,4	-	23,8
Emprunts et intérêts liés au crédit-bail	13,2	-	-	13,2
NEU CP (Billets de trésorerie)	210,6	-	-	210,6
Autres dettes financières diverses	19,9	-	-	19,9
Concours bancaires (trésorerie passive)	6,5	-	-	6,5
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	607,6	64,9	-	672,5

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement du Groupe se décompose de la façon suivante au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)	Placements court terme	Avance de fonds contrat de liquidité	Total du portefeuille de valeurs mobilières
Position à l'actif	84,2	2,5	86,7
POSITION NETTE GLOBALE	84,2	2,5	86,7

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 2017 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 0,4 M€.

11.5.2. Risque de contrepartie bancaire

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

L'essentiel des placements financiers du Groupe concerne les filiales en Inde et de manière ponctuelle la maison mère Sopra Steria Group. Les placements financiers sont effectués, soit sur des dépôts bancaires court terme auprès d'établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool bancaire, soit sur des supports de nature monétaire gérés par des établissements financiers de premier plan, eux-mêmes filiales des établissements bancaires faisant partie prioritairement du pool. Ces placements sont soumis à l'approbation du Groupe et respectent les principes de prudence définis en interne.

Grâce à ces différentes mesures, le Groupe considère avoir mis en place un cadre réduisant sensiblement son risque de contrepartie bancaire

dans le contexte économique actuel. Le Groupe reste néanmoins soumis à un risque résiduel qui pourrait, sous certaines conditions, éventuellement altérer sa performance.

11.5.3. Risques de taux

L'objectif du Groupe est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de swap de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du pool bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction Financière du Groupe.

Les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées par l'intermédiaire de la société mère Sopra Steria Group.

Le total des dettes financières brutes soumises à un risque de taux d'intérêt s'élève à 471,8 M€. Les contrats de couverture de taux existant au 31 décembre 2017 permettent de réduire cette exposition à un montant de 121,8 M€. Le Groupe a anticipé le refinancement de l'EUROPP de 180 M€ à échéance juillet 2019 par la mise en place de contrats de swaption à hauteur de 100 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			
	31/12/2017				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	-	-	0,5	-	50,0	-	50,0	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	0,6	-	0,3	-	300,0	-	300,0	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	15,0	15,0	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	0,2	-	110,0	10,0	100,0	-
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX	0,6	-	1,1	-	475,0	25,0	450,0	-

* Hors notionnel swaption.

La revalorisation en capitaux propres de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres éléments du résultat global*.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de taux se présentent de la façon suivante :

	Valeurs au bilan				Variations de juste valeur				
	31/12/2016	Variations de juste valeur	Variation périmètre	Autres variations	31/12/2017	Impact en capitaux propres	Impact sur le résultat		
							Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	Couvertures de juste valeur	Trading
(en millions d'euros)									
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	- 1,2	0,6	-	-	- 0,5	0,6	-	-	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	- 0,6	- 0,1	-	1,0	0,3	0,8	- 0,9	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	- 0,2	-	-	- 0,2	-	-	-	- 0,2
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT	- 1,8	0,3	-	1,0	- 0,5	1,4	- 0,9	-	- 0,3

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 2017 est la suivante :

	- 50 bp		+ 50 bp	
	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)	Impact capitaux propres	Impact résultat (inefficacité de la couverture)
<i>(en millions d'euros)</i>				
Swaps de couverture de flux de trésorerie en euros	- 0,4	-	0,4	-
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	- 1,1	- 0,8	4,9	- 0,8
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devise	-	-	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	- 0,1	-	0,7
TOTAL	- 1,6	- 0,9	5,3	- 0,1
<i>Soit</i>		- 2,5		5,2

L'exposition résiduelle du Groupe au risque de taux est la suivante :

(en millions d'euros)		Taux	31/12/2017	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		86,7	86,7	-	-	-	-	-
	Taux variable		75,7	75,7	-	-	-	-	-
Disponibilités	Taux variable		-	-	-	-	-	-	-
	Taux fixe		-	-	-	-	-	-	-
	Taux variable		162,4	162,4	-	-	-	-	-
Actifs financiers	Total actifs financiers		162,4	162,4	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires	Taux fixe		- 187,6	- 6,4	- 181,1	-	-	-	-
Emprunts bancaires	Taux variable		- 234,9	- 23,8	- 51,1	- 22,2	- 10,6	- 127,2	-
NEU CP (Billets de trésorerie)	Taux variable		- 210,6	- 210,6	-	-	-	-	-
	Taux fixe		- 13,2	- 6,4	- 4,6	- 1,8	- 0,3	-	-
Dettes de location-financement	Taux variable		-	-	-	-	-	-	-
	Taux fixe		-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières	Taux variable		- 19,9	- 19,9	-	-	-	-	-
	Taux fixe		-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	Taux variable		- 6,5	- 6,5	-	-	-	-	-
	Taux fixe		- 200,7	- 12,9	- 185,7	- 1,8	- 0,3	-	-
	Taux variable		- 471,8	- 260,7	- 51,1	- 22,2	- 10,6	- 127,2	-
Passifs financiers (exposition brute avant couverture)	Total passifs financiers		- 672,5	- 273,6	- 236,9	- 24,0	- 10,9	- 127,2	-
	TAUX FIXE		- 200,7	- 12,9	- 185,7	- 1,8	- 0,3	-	-
EXPOSITION NETTE AVANT COUVERTURE	TAUX VARIABLE		- 309,4	- 98,3	- 51,1	- 22,2	- 10,6	- 127,2	-
	Swaps payeurs de taux fixe en euros		50,0	-	50,0	-	-	-	-
	Swaps payeurs de taux fixe en devises		-	-	-	-	-	-	-
	Options payeurs de taux fixe		300,0	-	-	-	200,0	100,0	-
Instruments de couverture de taux	TAUX FIXE		- 550,7	- 12,9	- 235,7	- 1,8	- 200,3	- 100,0	-
EXPOSITION BRUTE APRÈS COUVERTURE	TAUX VARIABLE		- 121,8	- 260,7	- 1,1	- 22,2	189,4	- 27,2	-
	TAUX FIXE		- 550,7	- 12,9	- 235,7	- 1,8	- 200,3	- 100,0	-
EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	TAUX VARIABLE		40,6	- 98,3	- 1,1	- 22,2	189,4	- 27,2	-

L'évaluation en juste valeur des dérivés de couverture de taux est effectuée sur la base des hypothèses suivantes :

- niveau 1 : données cotées : 0 % ;
- niveau 2 : données observables : 100 % ;
- niveau 3 : modèles internes : 0 %.

11.5.4. Risques de change

Le Groupe est soumis à trois grandes catégories de risques liés à l'évolution des cours de change :

- le risque de conversion dans les différents états financiers des comptes consolidés du Groupe d'activités réalisées dans les pays ayant une monnaie fonctionnelle différente de l'euro ;
- le risque transactionnel relatif à des flux opérationnels d'achat ou de ventes de prestations dans des devises différentes de celle du pays où la prestation est comptabilisée ;
- le risque de change financier portant sur l'endettement financier du Groupe en devises (risque lié à la variation de valeur de dettes financières libellées en livre sterling).

Dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques, le Groupe a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif à l'échelle du Groupe.

Une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales et après *netting* des expositions internes couvre l'exposition résiduelle en utilisant des instruments dérivés.

La couverture du risque de change concerne essentiellement les expositions transactionnelles en lien avec les plate-formes de production du Groupe en Inde et en Pologne et certains contrats commerciaux libellés en dollar américain. Ces couvertures portant conjointement sur des éléments facturés et des flux de trésorerie futurs, la variation de juste valeur correspondante est enregistrée en compte de résultat pour la partie facturée et en capitaux propres pour les flux de trésorerie futurs.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers couvrant des éléments bilanciaux trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

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

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

Enfin, la structure de l'endettement financier du Groupe, dont une partie est tirée en livre sterling, constitue une couverture naturelle, bien que partielle, contre le risque de conversion sur la situation nette, constatée directement au bilan. De la même façon, lors de l'acquisition de Kentor, le Groupe a pris une couverture en SEK pour couvrir les besoins de financement de cette entité.

La valeur des instruments de couverture de change se présente de la façon suivante au bilan, accompagnée de l'information sur les notionnels couverts :

	Justes valeurs 31/12/2017				Notionnel	Échéances		
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>								
Couverture de juste valeur								
Contrats de change à terme	-	1,9	-	0,1	46,6	46,6	-	-
Options de change	-	0,2	-	-	11,3	11,3	-	-
Couverture de flux futurs								
Contrats de change à terme	2,0	0,9	0,4	1,2	77,0	20,4	56,6	-
Options de change	0,1	0,4	0,1	0,1	17,8	12,8	5,1	-
Instruments non qualifiés de couverture*	-	-	-	-	5,3	5,3	-	-
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE CHANGE	2,1	3,4	0,6	1,5	158,0	96,3	61,7	-

* Le Groupe couvre le risque transactionnel de change mais choisit dans certains cas de ne pas appliquer le traitement comptable de couverture.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers est comptabilisée en *Autres produits et charges opérationnels courants*, à l'exception de la valeur temps et de l'impact des instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture classés en *Autres produits et charges financiers*.

Les impacts en compte de résultat et en capitaux propres des instruments de couverture de change se présentent de la façon suivante :

Valeurs au bilan					Variations de justes valeurs				
(en millions d'euros)	31/12/2016	Variation de juste valeur	Variation périmètre	Autres variations	31/12/2017	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	5,1	- 3,4	-	-	1,8	-	-	- 3,4	-
Options de change	2,2	- 1,6	-	- 0,4	0,2	-	-	- 1,6	-
Couverture de flux futurs									
Contrats de change à terme	3,3	- 2,0	-	-	1,3	- 2,0	-	-	-
Options de change	0,4	- 0,2	-	0,1	0,2	-	- 0,2	-	-
Instruments non qualifiés de couverture	-	- 0,1	-	0,1	-	-	-	-	- 0,1
IMPACT TOTAL AVANT IMPÔT	11,1	- 7,3	-	- 0,3	3,5	- 2,0	- 0,2	- 5,0	- 0,1

L'exposition au risque de change est la suivante :

I TRANSACTIONS COMMERCIALES

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	42,5	32,9	4,4	2,7	-	0,2	82,7
Passifs	2,0	4,9	0,2	8,6	10,6	0,9	27,3
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
Position nette avant couverture	40,5	28,0	4,2	- 5,9	- 10,6	- 0,7	55,4
Instruments financiers de couverture	85,7	54,1	7,5	-	-	-	147,3
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 45,1	- 26,2	- 3,3	- 5,9	- 10,6	- 0,7	- 91,9

I FINANCEMENTS

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	90,2	-	-	3,1	7,1	0,6	100,9
Passifs	89,5	-	-	-	-	-	89,5
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
Position nette avant couverture	0,6	-	-	3,1	7,1	0,6	11,4
Instruments financiers de couverture*	167,2	-	-	-	-	- 19,9	147,3
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 166,6	-	-	3,1	7,1	20,5	- 136,0

* couverture d'actif net en devise

I TOTAL (POSITIONS COMMERCIALES + FINANCEMENTS)

(en millions d'euros)	GBP	EURO	USD	MAD	TND	Autres	Total
Actifs	132,7	32,9	4,4	5,8	7,1	0,8	183,6
Passifs	91,5	4,9	0,2	8,6	10,6	0,9	116,8
Engagements en devises	-	-	-	-	-	-	-
Position nette avant couverture	41,2	28,0	4,2	- 2,8	- 3,5	- 0,1	66,8
Instruments financiers de couverture	252,9	54,1	7,5	-	-	- 19,9	294,6
POSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	- 211,8	- 26,2	- 3,3	- 2,8	- 3,5	19,8	- 227,8

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 %	
IMPACT NET RÉSULTAT	0,4	0,3	0,1	- 0,1	- 0,2	-	0,4
IMPACT CAPITAUX PROPRES	- 11,0	- 1,6	- 0,3	-	-	1,0	- 11,8

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) et les titres CS Communication et Systèmes (cf. note 7.1.1).

Au 31 décembre 2017, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 40,4 M€.

Eu égard au nombre limité d'actions autodétenues (1,56 % du capital), le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions autodétenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

NOTE 12

FLUX DE TRÉSORERIE

12.1. Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2016	Encaissements/ (Décaissements)	Variations de périmètre	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2017
Emprunts obligataires hors intérêts courus	187,0	- 2,7	-	-	-	184,3
Emprunts bancaires hors intérêts courus	240,5	1,3	-	- 2,9	-	238,9
Dettes liées aux contrats de location-financement hors intérêts courus	14,7	- 1,6	-	-	-	13,2
Autres dettes financières diverses hors comptes courants et intérêts courus	327,8	- 94,4	0,4	- 3,3	-	230,5
Emprunts et dettes financières au tableau des flux de trésorerie	770,0	- 97,3	0,4	- 6,2	-	666,8
Comptes-courants	-	- 18,1	18,6	- 0,6	-	-
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	- 2,2	1,4	-	-	-	- 0,8
Emprunts et dettes financières hors concours bancaires courants	767,7	- 114,0	19,0	- 6,8	-	666,1
Concours bancaires courants	- 3,7	5,0	-	- 7,7	-	- 6,5
Valeurs mobilières de placement	112,8	- 22,1	-	- 6,5	-	84,2
Disponibilités	152,6	- 85,7	14,5	- 3,3	-	78,2
Trésorerie nette au tableau des flux de trésorerie	261,7	- 102,8	14,5	- 17,5	-	155,9
ENDETTEMENT FINANCIER NET	506,0	- 11,1	4,5	10,7	-	510,1
Soit une variation de l'endettement financier net					4,1	

Le *Taux net de trésorerie* généré par l'activité opérationnelle s'explique par le *Résultat opérationnel d'activité* corrigé des dotations aux amortissements et provisions qu'il comprend, ce qui permet d'obtenir l'EBITDA, et d'autres éléments sans effet de trésorerie, ajusté des impôts décaissés, des coûts de restructuration et d'intégration décaissés et de la variation du besoin en fonds de roulement. Il se distingue du *Flux net de trésorerie* généré par l'activité du Tableau des flux de trésorerie consolidés compris dans les états financiers en page 134 car il ne comprend pas l'effet sur la trésorerie des *Autres produits et charges financiers* (cf. note 11.1.2.) contrairement au second.

Le *Flux net de trésorerie disponible* (« Free cash flow ») se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle corrigé des effets des investissements (nets des cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles réalisés au cours de la période, de l'ensemble des charges et produits financiers décaissables ou encaissables et des contributions additionnelles versées pour faire face aux déficits de certains plans d'engagement de retraites à prestations définies.

Corrigé des flux de trésorerie liés à des opérations de financement, à l'incidence des variations de change sur l'endettement net, il permet d'expliquer la variation de l'endettement financier net.

(en millions d'euros)

	31/12/2017	31/12/2016
Résultat opérationnel d'activité	329,8	301,1
Amortissements et provisions (hors actifs incorporels affectés)	19,6	42,9
EBITDA	349,4	344,0
Éléments non cash	1,3	- 1,5
Impôts versés	- 63,9	- 72,0
Dépréciations sur actifs circulants	- 2,9	0,6
Variation du BFR opérationnel	- 12,4	- 17,0
Coûts de réorganisation et restructurations	- 29,6	- 29,6
Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	241,9	224,5
Décaissements liés aux investissements en actifs corporels et incorporels	- 62,3	- 46,8
Encaissements liés aux cessions d'actifs corporels et incorporels	-	0,1
Variations liées aux opérations d'investissement en biens corporels et incorporels	- 62,3	- 46,7
Intérêts financiers nets	- 10,3	- 6,2
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 21,0	- 21,0
Flux net de trésorerie disponible	148,4	150,6
Incidence de variations de périmètre	- 96,0	- 120,6
Incidence des décaissements sur immobilisations financières	- 5,2	- 0,4
Incidence des encaissements sur immobilisations financières	2,3	1,8
Dividendes versés	- 44,5	- 34,4
Dividendes reçus	2,8	3,1
Augmentations de capital	0,1	2,3
Rachat et reventes d'actions propres	- 1,3	10,3
Autres flux liés aux opérations d'investissement	-	- 0,2
Flux net de trésorerie	6,6	12,5
Incidence des variations de change	- 10,7	12,3
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 4,1	24,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie - ouverture	261,7	217,5
Emprunts et dettes financières (part non courante) - ouverture	- 402,6	- 437,8
Emprunts et dettes financières (part courante) - ouverture	- 365,1	- 310,5
Endettement financier net à l'ouverture	- 506,0	- 530,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie - clôture	155,9	261,7
Emprunts et dettes financières (part non courante) - clôture	- 398,9	- 402,6
Emprunts et dettes financières (part courante) - clôture	- 267,1	- 365,1
Endettement financier net à la clôture	- 510,1	- 506,0
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	- 4,1	24,8

Le *Flux net de trésorerie disponible* s'est établi à 111,4 M€, hors cession de créances commerciales déconsolidante de 37,0 M€ (cf. note 7.2.), soit au total un *Flux net de trésorerie disponible* de 148,4 M€, en retrait par rapport à l'exercice précédent (150,6 M€) qui comprenait environ 20 M€ d'effets positifs non récurrents. Cette évolution s'explique principalement par une amélioration moins forte qu'anticipée du délai moyen de règlement clients, et cela malgré une légère amélioration de l'EBITDA, une diminution des décaissements liés à la fiscalité et

des coûts de réorganisation et de restructuration stables. Il est à noter que l'impact défavorable de la migration retardée pour un client de SSCL est estimé à 15 M€ sur l'exercice et contribue négativement à la variation du BFR opérationnel.

La dette financière nette au 31/12/2017, quasiment stable par rapport à 2016, s'est établie à 510,1 M€, représentant 1,44 fois l'EBITDA *pro forma* 2017 à comparer à 1,47 fois au 31 décembre 2016 (cf. note 11.5.1.).

L'incidence des variations de périmètre sur la variation de l'endettement financier net se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Coût des acquisitions décaissé (hors compléments de prix)	- 97,6	- 102,8
Endettement net/Trésorerie nette des sociétés acquises	- 4,5	- 17,8
Compléments de prix	-	-
Compléments de prix décaissés au titre d'acquisitions antérieures	-	-
Prix de cession des titres consolidés	6,1	-
TOTAL	- 96,0	- 120,6

En 2017, les variations de périmètre correspondent principalement à l'acquisition des activités de Kentor et Galitt (cf. note 2.1.). En 2016, ces éléments correspondaient principalement à celle des activités du groupe Cassiopae.

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)	31/12/2017	31/12/2016	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	6,5	7,3	- 0,8	- 0,5	- 0,4	- 0,1	- 2,0	- 1,7
■ autres prêts et créances	2,2	2,5	- 0,4	-	- 0,4	- 0,1	- 2,0	- 1,7
■ autres actifs financiers non courants	4,3	4,8	- 0,5	- 0,5	-	-	-	-
Actif non courant	6,5	7,3	- 0,8	- 0,5	- 0,4	- 0,1	- 2,0	- 1,7
Clients et comptes rattachés	1 137,8	1 132,7	5,1	-	5,1	- 14,1	35,2	16,0
■ créances clients	654,7	664,3	- 9,6	-	- 9,6	- 6,0	28,4	32,0
■ facture à établir	483,1	468,4	14,7	-	14,7	- 8,1	6,8	- 16,0
Autres créances courantes	256,4	231,1	25,4	- 1,1	26,5	- 1,4	0,6	- 27,3
Actif courant	1 394,2	1 363,8	30,4	- 1,1	31,6	- 15,5	35,8	- 11,2
Actifs non courants destinés à être cédés	-	4,4	- 4,4	- 4,4	-	-	-	-
Total actif	1 400,7	1 375,5	25,2	- 6,0	31,2	- 15,5	33,8	- 12,9
Engagements retraite et assimilés - Passif	- 14,9	- 18,1	3,2	-	3,2	0,6	- 2,1	- 4,8
■ autres avantages à long terme	- 14,9	- 18,1	3,2	-	3,2	0,6	- 2,1	- 4,8
Autres dettes non courantes	- 65,2	- 86,4	21,2	1,1	20,1	1,9	25,4	7,1
Passif non courant	- 80,1	- 104,6	24,4	1,1	23,4	2,4	23,2	2,3
Fournisseurs	- 268,8	- 285,9	17,1	-	17,1	- 0,8	- 21,2	- 39,1
Avances et acomptes reçus sur commandes	- 3,3	- 3,1	- 0,3	-	- 0,3	0,1	-	0,3
Produits constatés d'avance sur projets clients	- 272,9	- 248,4	- 24,5	-	- 24,5	3,0	- 3,7	23,8
Autres dettes courantes	- 813,4	- 785,6	- 27,7	2,9	- 30,7	7,6	- 25,1	13,1
Passif courant	- 1 358,4	- 1 323,0	- 35,4	2,9	- 38,3	9,9	- 50,0	- 1,8
Passifs liés à des actifs non courants destinés à être cédés	-	- 0,1	0,1	0,1	-	-	-	-
Total passif	- 1 438,5	- 1 427,6	- 10,9	4,0	- 14,9	12,3	- 26,8	0,5
TOTAL BFR	- 37,8	- 52,1	14,3	- 1,9	16,2	- 3,2	7,1	- 12,4

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 45,3 M€ (40,1 M€ en 2016) et incorporelles pour 16,9 M€ (6,7 M€ en 2016), dont plus de la moitié sont réalisées en France (cf. notes 8.2. et 8.3.).

Les flux de trésorerie générés par les activités de financement comprennent, outre les encaissements et décaissements liés aux emprunts et dettes financières (cf. note 12.1.), 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 (-) 0,9 M€ au programme d'actionnariat salarié dénommé *We Share* (+ 9,8 M€ en 2016 du fait de la cession de titres acquis au cours d'exercices antérieurs et non achetés sur le marché simultanément à l'opération), le versement des dividendes à hauteur de 2,20 € par action (1,70 € par action en 2016) pour un montant total de 44,5 M€ (34,4 M€ en 2016) 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€, montant identique à 2016, et dont 20,8 M€ concernent les plans britanniques (20,9 M€ en 2016).

NOTE 13

CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

13.1. Capitaux propres

L'état des variations des capitaux propres consolidés figure à la page 133.

13.1.1. Évolution du capital social

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2017 à 20 547 701 € contre 20 531 795 € au 31 décembre 2016. Il est composé de 20 547 701 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2017 concernent :

- la création et la livraison de 10 906 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 entraînant la création de 5 000 actions 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 2017, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 40,4 M€ et est constituée de 319 992 actions, dont 307 278 détenues par des trusts anglais inclus dans le périmètre de consolidation et de 12 714 actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité.

Toutes les actions Sopra Steria Group détenues par la société mère ou une de ses filiales sont comptabilisées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

13.1.3. Dividendes

L'Assemblée générale de Sopra Steria Group réunie le 13 juin 2017 a décidé de distribuer un dividende ordinaire de 45,2 M€ au titre de l'exercice 2016, soit 2,20 € par action. Ce dividende a été mis en paiement le 5 juillet 2017 pour un montant de 44,5 M€, net du dividende revenant aux titres autodétenus. Le dividende versé au cours de l'exercice précédent s'élevait à 34,8 M€, soit 1,70 € par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale 2018 statuant sur les comptes de l'exercice 2017 de distribuer un dividende ordinaire de 2,40 € par action, soit un montant total de 49,3 M€.

13.1.4. Réserves de conversion

Conformément aux principes décrits en 1.4.2. paragraphe 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 2017, les réserves de conversion se décomposent par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	31/12/2017	31/12/2016
Franç suisse	4,2	8,4
Livre sterling	- 72,0	- 53,7
Roupie indienne	8,2	17,3
Couronne norvégienne	- 18,1	- 8,8
Zloty polonais	- 0,1	- 0,4
Dollar de Singapour	0,1	0,4
Dinar tunisien	- 1,5	- 0,7
Dollar américain	3,4	1,0
Autres devises	1,0	13,5
RÉSERVES DE CONVERSION (PART DU GROUPE)	- 74,9	- 22,9

Les autres devises comprennent principalement les réserves de conversion portées par les entreprises associées, essentiellement Axway Software à hauteur de 4,0 M€ (14,3 M€ au 31 décembre 2016).

13.1.5. Intérêts ne conférant pas le contrôle

Les contributions en compte de résultat et au bilan des entités ne conférant pas le contrôle sont essentiellement liées aux sociétés communes constituées dans la zone géographique Royaume-Uni avec l'administration britannique : NHS SBS détenue à hauteur de 50 % par le ministère de la Santé et SSCL détenue à hauteur de 25 % par le Cabinet Office. Le Groupe en contrôle respectivement 50 % et 75 %. Elles sont aussi liées aux entités du groupe nouvellement acquis Galitt.

Concernant SSCL, le Groupe a accordé au Cabinet Office un droit de vente des actions que celui-ci détient dans cette société.

De la même façon, le Groupe s'est engagé irrévocablement à acquérir auprès des actionnaires de Galitt leurs titres par une promesse d'achat.

Du fait du traitement comptable du droit de vente accordé sur les titres SSCL et sur ceux de Galitt, le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle au bilan concerne pour l'essentiel la part du ministère de la Santé britannique dans l'actif net de NHS SBS, soit 31,0 M€.

Au compte de résultat, les parts des intérêts ne conférant pas le contrôle représentent 1,0 M€ pour SSCL, 1,0 M€ pour NHS SBS, et (-) 0,2 M€ pour Sopra Steria Wenhao, filiale chinoise du Groupe détenue à 51 %.

Les informations financières résumées de SSCL et NHS SBS sont les suivantes :

	31/12/2017	
	SSCL	NHS SBS
(en millions d'euros)		
Actif non courant	19,3	33,4
Actif courant	160,9	53,4
Passif non courant	57,6	9,9
Passif courant	71,6	14,9
Chiffre d'affaires	197,1	83,5
Résultat net	4,1	2,1

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 actions gratuites attribuées dans le cadre des plans d'actions gratuites de performance historiques du périmètre Steria et maintenant ceux du périmètre Sopra Steria (cf. note 5.4.2.).

13.2. Résultats par action

	Exercice 2017	Exercice 2016
Résultat net - part du Groupe en millions d'euros (a)	171,4	150,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (b)	20 537 507	20 476 389
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en autocontrôle (c)	322 883	431 474
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d) = (b) - (c)	20 214 624	20 044 915
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION EN EUROS (A/D)	8,48	7,50

	Exercice 2017	Exercice 2016
Résultat net - part du Groupe en millions d'euros (a)	171,4	150,4
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle (d)	20 214 624	20 044 915
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (e)	65 707	48 066
Nombre moyen pondéré de titres de capitaux propres théorique (f) = (d) + (e)	20 280 331	20 092 981
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION EN EUROS (A/F)	8,45	7,49

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)

	31/12/2017	31/12/2016
Transactions de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software		
Ventes de biens et services	0,5	2,9
Achats de biens et services	- 1,6	- 2,1
Créances opérationnelles	-	0,1
Dettes opérationnelles	- 0,4	- 0,9
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
Transactions des filiales de Sopra Steria Group avec le groupe Axway Software		
Ventes de biens et services	4,5	4,2
Achats de biens et services	- 1,5	- 4,4
Créances opérationnelles	0,5	0,4
Dettes opérationnelles	-	- 3,2
Produits financiers	-	-
Créances financières (compte courant)	-	-
Transactions de Sopra Steria Group avec la holding Sopra GMT		
Ventes de biens et services	0,1	0,1
Achats de biens et services	- 1,4	- 1,1
Créances opérationnelles	0,1	-
Dettes opérationnelles	- 0,1	- 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)	Paielements dus par période			31/12/2017	31/12/2016
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Contrats de locations immobilières	69,5	204,1	64,9	338,5	322,2
Contrats de locations mobilières	8,8	16,4	0,1	25,3	25,9
TOTAL	78,4	220,4	65,0	363,8	348,1

15.2. Engagements donnés liés à l'activité courante

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Cautions bancaires pour garantie de bonne fin sur projets	59,0	64,1
Garantie de la société mère des engagements pris par les filiales	-	-
Autres garanties	11,6	11,5
TOTAL	70,6	75,5

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 59,0 M€ au 31 décembre 2017 (64,1 M€ au 31 décembre 2016). À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

15.3. Engagements reçus

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Lignes de crédit non utilisées	900,0	900,0
Concours bancaires courants non utilisés	157,5	160,3
TOTAL	1 057,5	1 060,3

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

Aucun événement post clôture ayant un impact sur les comptes clos au 31 décembre 2017 n'est intervenu. Il est à noter que le 8 janvier 2018, le Groupe a annoncé le projet d'acquisition de BLUECARAT, société allemande de services informatiques.

NOTE 17

LISTE DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
France				
Sopra Steria Group	France	-	-	Société mère
Sopra Steria Infrastructure & Security Services	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services	France	100,00 %	100,00 %	IG
XYZ 12 2016	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
CIMPA PLM España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Beamap SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Polska	Pologne	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Medshore SAS	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Maroc de Sopra Steria Group	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
2MoRO Solutions	France	100,00 %	100,00 %	IG
2MoRO SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
2MoRO Inc.	Canada	37,00 %	37,00 %	NC
Galitt	France	88,13 %	87,82 %	IG
Tecfit	France	88,13 %	88,13 %	IG
Eurocis	France	33,00 %	33,00 %	NC
Royaume-Uni				
Sopra Group Holding Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Services Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Caboodle Solutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
ASL Information Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Group Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
OSI group Holdings Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Trustee Company limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Quest Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
OSI Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria BSP Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
NHS Shared Employee Services Limited	Royaume-Uni	100,00 %	75,50 %	IG
NHS Shared Business Services Ltd	Royaume-Uni	50,00 %	50,00 %	IG
Sopra Steria recruitment Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria UK Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria UK Corporate Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Shared Services Connected Ltd SSCL	Royaume-Uni	75,00 %	75,00 %	IG
First Banking Systems	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FirthSolutions Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Academy Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
FI Kernel Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria Employee trustee company Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Druid Quest-Trust n° 6	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Steria EmployeeTrustee Cie Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG

IG : intégration globale.

ME : mise en équivalence.

NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Xansa 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 Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Holdings Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Xansa Inc.	Canada	100,00 %	100,00 %	IG
Autre Europe				
Sopra Steria AG	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 Services GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Benelux	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Luxembourg de Sopra Steria Benelux	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Pays-Bas de Sopra Steria Benelux	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria PSF Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AG	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Group SpA	Italie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Espana S.A.U	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria Euskadi SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Group Catalunya SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
S2Com Consulting	États-Unis	62,00 %	62,00 %	NC
Sopra Steria A/S	Danemark	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AS	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
The Solid Group	Norvège	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Steria AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor East AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor Holding AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor IT AB	Suède	100,00 %	100,00 %	IG
Kentor (oooo)	Russie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software				
Sopra Banking Software	France	100,00 %	100,00 %	IG
KSEOP Holding SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Succursale Cassiopae SAS Corée Sud	Corée Sud	100,00 %	100,00 %	IG
ITI SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Real Estate SA	France	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Real Estate Paris SAS	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Financial Solution Iberia SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
SBS 123 Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Field Solutions Investment Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Belgium	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Iceland (succursale)	Islande	100,00 %	100,00 %	IG

IG : intégration globale.

ME : mise en équivalence.

NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).

Société	Pays	% contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
Sopra Banking Software Luxembourg	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Netherlands BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Solutions Private Ltd	Inde	99,90 %	99,90 %	IG
Sopra Banking Software Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00 %	100,00 %	IG
Beijing Sopra Science and Technology Ltd	Chine	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Banking Software Morocco	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Banking Software Morocco	Maroc	100,00 %	100,00 %	NC
Cassiopae MEA	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra Software Cameroun	Cameroun	95,00 %	95,00 %	IG
Cassiopae US Inc.	États-Unis	100,00 %	100,00 %	IG
Cassiopae Software Ltda	Brésil	100,00 %	100,00 %	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	70,00 %	70,00 %	NC
Autres solutions				
Sopra HR Software	France	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Ltd	Royaume-Uni	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software SPRL	Belgique	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Suisse	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Srl	Italie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Tunisie	100,00 %	100,00 %	IG
Sopra HR Software Sarl	Maroc	100,00 %	100,00 %	IG
Axway	France	32,59 %	32,59 %	ME

IG : intégration globale.

ME : mise en équivalence.

NC : non consolidé (les sociétés non consolidées sont considérées comme non significatives).

Aucune entité *ad hoc* n'est contrôlée directement ou indirectement par le Groupe.

NOTE 18

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Réseau Mazars		Réseau Nexia	
(en millions d'euros HT)	2017	2016	2017	2016
Certification des comptes individuels et consolidés Sopra Steria Group	0,7	0,5	0,3	0,4
Filiales intégrées globalement	1,2	1,3	0,6	0,6
Sous-total	1,9	1,8	0,9	0,9
Services autres que la certification des comptes				
Sopra Steria Group	0,1	0,2	-	-
Filiales intégrées globalement	0,2	0,1	0,1	-
Sous-total	0,2	0,3	0,1	-
TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	2,2	2,1	1,0	0,9

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Sopra Steria Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

2. Fondement de l'opinion

2.1. RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

2.2. INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

3. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

3.1. RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Note 4.1. des notes aux états financiers consolidés)

3.1.1 Risque identifié

Sopra Steria Group, leader européen de la transformation numérique, propose des solutions de haute technologie regroupant notamment les activités de conseil et d'Intégration de Systèmes, l'Édition de solutions métiers et technologiques, la gestion d'infrastructures informatiques, la cybersécurité et l'exécution de processus métier.

Au 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 3,8 Mds€, dont une part significative au titre des contrats au forfait. Ces contrats se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai.

Comme indiqué dans la note 4.1. « Prestations faisant l'objet d'un contrat au forfait » de l'annexe aux comptes consolidés, les prestations correspondant à ces types de contrats sont comptabilisées selon la méthode à l'avancement. Cette méthode nécessite une estimation par la Direction des données à terminaison et du degré d'avancement du contrat, étant précisé que le montant comptabilisé à chaque arrêté des comptes est obtenu par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

Nous avons considéré la reconnaissance du revenu sur les contrats au forfait comme un point clé de notre audit en raison de son importance significative dans les comptes du Groupe et du niveau de jugement et d'estimation requis par la Direction pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat à terminaison de ces contrats.

3.1.2 Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe et testé les principaux contrôles clés afférents à la détermination du revenu des contrats au forfait.

Pour un échantillon de contrats jugés significatifs en raison de leur impact financier et leur profil de risque :

- nous avons rapproché les données contractuelles, y compris les éventuelles évolutions contractuelles issues de demandes complémentaires ou de réclamations contractualisées, avec les données de gestion et comptables ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction et les gestionnaires de projet pour apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par la Direction et corroborer l'estimation du montant affecté à la couverture totale des jours restant à effectuer, en particulier par comparaison avec les estimations antérieures et par examen des correspondances avec le client et en apprécier la correcte traduction comptable. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur des contrats similaires ;
- pour les contrats faisant l'objet de réclamations, nous nous sommes entretenus avec la Direction Juridique du Groupe et avons examiné les correspondances avec le client pour apprécier les estimations retenues par la Direction.

Nous avons également mis en œuvre des contrôles de substance sur un échantillon de créances clients et de factures à établir pour apprécier les estimations de la Direction relatives aux perspectives de recouvrement de ces créances.

3.2. ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Note 8.1 des notes aux états financiers consolidés)

3.2.1 Risque identifié

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 1 590,6 M€ dans les comptes consolidés du Groupe, soit 42 % du total de l'actif.

Comme exposé aux notes 8.1.2 et 8.1.3 de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) aux fins de réalisation des tests de dépréciation. Le Groupe retient une segmentation en UGT homogène avec l'organisation opérationnelle des métiers, du système de pilotage et de reporting de l'information sectorielle. Ces tests de dépréciation sont mis en œuvre à chaque indice de perte de valeur et systématiquement au 31 décembre, date de clôture de l'exercice. Ils consistent à comparer la valeur nette comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable, qui représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des écarts d'acquisition est inférieure à la valeur nette comptable.

Pour la détermination de la valeur d'utilité de l'UGT, la Direction applique principalement la méthode de l'actualisation des flux futurs de trésorerie (méthode dite des DCF) qui implique l'utilisation d'hypothèses structurantes relatives à chaque catégorie d'actif, telles que, notamment, le taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation qui s'appuie sur le coût moyen pondéré du capital.

La détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, qui représente un montant particulièrement significatif au regard du total bilan, repose très largement sur le jugement de la Direction, s'agissant notamment du taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie et du taux d'actualisation qui leur est appliqué. Nous avons donc considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et la mise en œuvre des tests de dépréciation comme un point clé de notre audit.

3.2.2 Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier si le rattachement des actifs aux UGT est exhaustif et conforme aux normes comptables en vigueur ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses de détermination des flux de trésorerie futurs en lien avec les données opérationnelles, eu égard au contexte économique et financier dans lequel opère le Groupe, et leur cohérence avec les dernières estimations présentées au Conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- apprécier, avec l'appui de nos experts en évaluation, la cohérence du taux de croissance à l'infini et du coût moyen unitaire pondéré du capital dans toutes leurs composantes ;
- analyser la sensibilité de la valeur d'utilité déterminée par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons vérifié que la note 8.1 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

3.3. ENGAGEMENTS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

(Note 5.3. des notes aux états financiers consolidés)

3.3.1 Risque identifié

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent principalement les engagements du Groupe vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière en France, des régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni, en Allemagne et dans d'autres pays d'Europe (Belgique, Norvège). La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2017 s'élève à 373,8 M€.

Le passif net représenté par les engagements de retraite et avantages assimilés est calculé à la date de clôture des comptes sur la base des dernières évaluations disponibles. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la juste valeur s'élève à 1 501,4 M€, le passif net au 31 décembre 2017 s'établit à 358,9 M€. Les actifs de couverture les plus importants concernent le Royaume-Uni et la France.

L'évaluation des passifs et actifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, et les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du Groupe.

Étant donné les montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture ainsi que la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré ce type d'engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi comme un point clé de notre audit.

3.3.2 Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi mis en place par le groupe. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée en procédant à :

- l'appréciation des taux d'actualisation et d'inflation afin d'évaluer leur cohérence avec les conditions de marché ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité, pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- l'examen des calculs préparés par les actuaires externes du Groupe notamment ceux étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation.

Concernant les actifs de couverture dédiés, nous avons également apprécié si les hypothèses retenues par la Direction pour l'évaluation de ces actifs et la documentation apportée par la Direction pour justifier la comptabilisation d'un actif de couverture net étaient appropriées.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en note 5.3.1 de l'annexe aux comptes consolidés

4. Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

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 du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Sopra Steria Group par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2000 pour le cabinet Mazars et par l'Assemblée générale du 30 juin 1986 pour le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la 18^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia était dans la 32^e année de sa mission sans interruption, dont respectivement 18 et 28 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

6. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

7.1. OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

7.2. RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce

qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2018

Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia

Olivier Juramie

Mazars

Bruno Pouget

5 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

BILAN	198
COMPTE DE RÉSULTAT	199
ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	199
1. FAITS MAJEURS	199
1.1. Plan d'actionnariat salarié « We Share 2017 »	199
1.2. Financements	200
1.3. Acquisitions de l'exercice	200
2. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION	200
2.1. Frais de développement des logiciels	200
2.2. Logiciels acquis	200
2.3. Fonds commercial	200
2.4. Mali technique de fusion	201
2.5. Immobilisations corporelles	201
2.6. Titres de participation	201
2.7. Chiffre d'affaires	201
2.8. Stocks et travaux en-cours	202
2.9. Créances clients	202
2.10. Indemnités de départ à la retraite	202
2.11. Opérations en devises	202
2.12. Instruments financiers	202
2.13. Provisions pour risques et charges	202
2.14. Comptes consolidés	203
3. NOTES RELATIVES AU BILAN	203
3.1. Actif immobilisé	203
3.2. Autres éléments d'actif	206
3.3. Capitaux propres	207
3.4. Provisions pour risques et charges	208
3.5. Dettes	209
4. NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT	212
4.1. Chiffre d'affaires	212
4.2. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction	212
4.3. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi	212
4.4. Résultat financier	213
4.5. Résultat exceptionnel	213
4.6. Participation des salariés aux résultats	213
4.7. Intéressement	213
4.8. Impôts sur les bénéfices	213
5. AUTRES INFORMATIONS	215
5.1. Échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	215
5.2. Informations concernant le crédit-bail	216
5.3. Engagements hors bilan	216
5.4. Engagements de retraite	217
5.5. Produits à recevoir et charges à payer	218
5.6. Effectifs	218
5.7. Faits exceptionnels et litiges	218
5.8. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	218
5.9. Tableau des filiales et participations	219
5.10. Tableau des résultats des 5 derniers exercices	220
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	221
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	225



Bilan

Actif (en milliers d'euros)	2017	2016
Immobilisations incorporelles	101 757	105 086
Immobilisations corporelles	52 553	48 857
Immobilisations financières	1 921 370	1 790 154
Actif immobilisé	2 075 680	1 944 097
Stocks et en-cours	1 512	33
Clients et comptes rattachés	408 105	425 973
Autres créances et comptes de régularisation	226 882	190 965
Disponibilités	40 081	107 716
Actif circulant	676 580	724 687
Frais d'émission d'emprunt	368	622
Écart de conversion actif	10 332	7 173
TOTAL DE L'ACTIF	2 762 960	2 676 579

Passif (en milliers d'euros)	2017	2016
Capital	20 548	20 532
Primes	531 477	531 381
Réserves	259 727	162 856
Résultat	141 770	142 022
Capitaux propres	953 522	856 791
Provisions	115 976	105 676
Emprunts et dettes financières	870 557	961 732
Fournisseurs et comptes rattachés	114 152	119 303
Dettes fiscales et sociales	328 388	315 451
Autres dettes et comptes de régularisation	371 107	309 343
Dettes	1 684 204	1 705 829
Écart de conversion passif	9 258	8 283
TOTAL DU PASSIF	2 762 960	2 676 579

Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Chiffre d'affaires net	1 456 888	1 393 280
Autres produits d'exploitation	46 785	38 506
Produits d'exploitation	1 503 673	1 431 786
Achats consommés	472 440	443 390
Charges de personnel	875 136	839 900
Autres charges d'exploitation	684	797
Impôts et taxes	37 544	37 311
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	29 889	21 037
Charges d'exploitation	1 415 693	1 342 435
Résultat d'exploitation	87 980	89 351
Charges et produits financiers	46 876	38 862
Résultat courant avant impôts	134 856	128 213
Charges et produits exceptionnels	7 152	19 743
Participation et intéressement des salariés	- 16 552	- 9 302
Impôts sur les résultats	16 314	3 368
RÉSULTAT NET	141 770	142 022

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

1. Faits majeurs

1.1. Plan d'actionnariat salarié « We Share 2017 »

Le Conseil d'administration a décidé le 19 janvier 2017 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, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Suède, Suisse et Inde, adhérentes au plan d'épargne groupe international (le « PEGI »).

Au Royaume-Uni, un Share Incentive Plan (le « SIP ») est mis en place selon des conditions juridiques spécifiques.

Les salariés ont pu acquérir des actions Sopra Steria dans le cadre d'une formule d'acquisition dite classique et bénéficier d'un abondement correspondant à une action gratuite pour une action acquise, dans la limite de 3 000 € brut.

L'offre d'actions Sopra Steria aux salariés du Groupe a été réalisée par une cession d'actions existantes autodétenues et préalablement rachetées par Sopra Steria dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016.

Hors SIP, cette offre a porté sur un nombre de 215 094 actions de la Société, correspondant à 107 547 actions acquises par les salariés et 107 547 actions gratuites attribuées au titre de l'abondement.

Quant aux salariés de Sopra Steria Group, ils ont souscrit à 60 896 actions et ont reçu 60 896 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 7 490 k€ ;
 - une augmentation de la trésorerie de 6 360 k€. Cette variation correspond au prix de cession des titres souscrit par les salariés net du prix d'achat d'actions propres nécessaires pour servir le plan.
- au compte de résultat :
 - un produit financier, d'un montant de 2 710k€, correspondant à la différence entre le prix de souscription, les titres offerts aux salariés et leur coût d'acquisition ;
 - une charge de personnel relative à l'abondement d'un montant de 6 265 k€.

1.2. Financements

1.2.1 PROROGATION DE L'ÉCHÉANCE DU CRÉDIT SYNDIQUÉ

En 2017, suite à l'exercice de l'option de prorogation d'une année, l'échéance du crédit est reportée au 30 septembre 2022 avec encore une option de prorogation d'un an (cf. note 3.5.1.). Il reste une option de prorogation d'un an à solliciter en 2018.

1.2.2 DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

Afin de diversifier les sources de financements du Groupe, la Société a lancé en décembre 2017 un programme de NEU MTN de 300 M€ en complément du programme de NEU CP de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2017.

De plus, il a mis en place un financement bancaire bilatéral de 30 M€ à deux ans tiré en avril 2017.

1.3. Acquisitions de l'exercice

Au cours de l'exercice la Société a fait l'acquisition de :

- 88,13 % des titres de la société Tecfit pour un montant de 46 708 k€ ;
- 8,00 % des titres de la société La Foncière Numérique pour un montant de 80 k€ ;
- 11,39 % des titres de la société CS Communication & Systèmes SA par voie de conversion d'obligations convertibles que la Société détenait depuis juillet 2014.

Par ailleurs, afin de rationaliser la structure juridique de son activité « Solutions Immobilier », Sopra Steria Group a acquis au 31 décembre 2017 auprès de sa sous-filiale KSOEP Holdings les entités :

- Cassiopae Real Estate Paris SAS pour un montant de 12 921 k€ ;
- SA Ingénierie Topographie Informatique (ITI), société Holding détenant Cassiopae Real Estate, pour un montant de 16 266 k€.

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 du règlement ANC 2015-05 mentionné ci-dessous.

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 :

- « Mali de fusion sur actifs incorporels »
- « Mali de fusion sur actifs corporels »
- « Mali de fusion sur actifs financiers »
- « 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 nette comptable. Lorsque la valeur nette comptable est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des plans d'activité établis par la Direction sur un à cinq ans ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

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 :

- 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* ;
- 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 :

- 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 ;
- 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.

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 :

- le droit d'utilisation (licence) des progiciels et solutions ;
- la maintenance ;
- 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 :

- 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 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 logiciel.

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. Stocks et travaux en-cours

Les coûts engagés dans la phase de démarrage d'un contrat sont différés sur la durée du contrat et reconnus au bilan comme travaux en cours quand ils sont liés à des activités futures et à condition qu'il soit probable qu'ils généreront des avantages économiques futurs.

Les travaux en cours sont comptabilisés pour leur coût direct de production et n'incorporent ni frais administratifs ni frais commerciaux.

2.9. 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.

2.10. Indemnités de départ à la retraite

Sopra Steria Group provisionne l'intégralité de ses engagements en matière d'indemnités de départ en retraite selon les dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite.

L'obligation de Sopra Steria Group envers ses salariés est déterminée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées : l'obligation actualisée de l'employeur est comptabilisée au *prorata* des années de service probables des salariés, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que le niveau de rémunération future, l'espérance de vie et la rotation du personnel. Les changements d'hypothèses qui affectent l'évaluation de l'obligation sont traités comme des gains et pertes actuariels. Les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements sont comptabilisés et amortis sur la durée de la vie active moyenne attendue des salariés bénéficiant de ce régime.

2.11. 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.

2.12. Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments financiers cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. La juste valeur des instruments financiers, qui n'est pas comptabilisée dans les comptes de la Société selon les principes comptables français, est estimée sur la base des cours de marchés ou des valeurs données par les banques.

Les gains ou pertes résultant de dérivés affectés à la couverture des transactions futures identifiables sont différés et pris en compte dans la valorisation de la transaction concernée qui intervient lors de son dénouement.

L'application du règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture n'a pas eu d'effet significatif dans la présentation des états financiers.

2.13. 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, plan d'actions gratuites subordonnées à la réalisation de critères de performance) ;
- des coûts liés aux locaux (locaux vacants, remises en état) ;
- des risques financiers tels que les pertes de change ;
- des risques de redressements liés à des contrôles de vérifications de comptabilité.

À noter que les provisions constatées, au titre du principe de prudence, ne préjugent en rien du résultat futur des procédures en cours.

2.14. 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
VALEUR BRUTE				
Au 1^{er} janvier 2017	3 525	44 047	145 572	193 144
Acquisitions	-	1 012	206	1 218
Cessions	-	-	-	-
Virement de poste à poste	-	-	-	-
Au 31 décembre 2017	3 525	45 059	145 778	194 362
AMORTISSEMENTS				
Au 1^{er} janvier 2017	3 525	30 292	54 241	88 058
Dotations	-	4 547	-	4 547
Reprises	-	-	-	-
Au 31 décembre 2017	3 525	34 839	54 241	92 605
VALEUR NETTE				
Au 1^{er} janvier 2017	-	13 755	91 331	105 086
Au 31 décembre 2017	-	10 220	91 537	101 757

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 11 843 k€, au titre de l'exercice 2017 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	Aména- gements divers	Matériel de transport	Mobilier et matériel de bureau	Autres immobi- lisations corporelles	Immobi- lisation en-cours	Total
VALEUR BRUTE									
Au 1 ^{er} janvier 2017	323	6 829	3 812	68 327	87	36 724	14	98	116 214
Acquisitions	-	-	1 045	7 002	-	2 416	-	4 540	15 003
Cessions	-	-	- 430	- 5 190	-	- 1 925	-	-	- 7 545
Au 31 décembre 2017	323	6 829	4 427	70 139	87	37 215	14	4 638	123 672
AMORTISSEMENTS									
Au 1 ^{er} janvier 2017	137	5 912	2 086	35 796	39	23 387	-	-	67 357
Dotations	9	108	1 122	7 513	17	2 538	-	-	11 307
Reprises	-	-	- 430	- 5 190	-	- 1 925	-	-	- 7 545
Au 31 décembre 2017	146	6 020	2 778	38 119	56	24 000	-	-	71 119
VALEUR NETTE									
Au 1 ^{er} janvier 2017	186	917	1 726	32 531	48	13 337	14	98	48 857
Au 31 décembre 2017	177	809	1 649	32 020	31	13 215	14	4 638	52 553

Les immobilisations corporelles sont composées de :

- terrains et constructions : Sopra Steria Group est propriétaire de trois bâtiments sur le site d'Annecy-le-Vieux ;
- aménagement divers, mobilier et matériel de bureau : ce poste correspond aux équipements des locaux loués par Sopra Steria Group dans les principales villes de France.

Une partie du parc d'équipements informatiques fait l'objet de contrats de crédit-bail sur une durée de trois ou quatre ans et ne sont pas compris dans les immobilisations inscrites dans les comptes annuels.

Les biens immobiliers autres que ceux du site d'Annecy-le-Vieux font l'objet d'un contrat de location.

3.1.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Participations et titres immobilisés	Créances liées à des participations	Prêts et autres immobilisations financières	Total
VALEUR BRUTE				
Au 1 ^{er} janvier 2017	1 242 910	-	564 795	1 807 705
Acquisitions/Augmentations	105 570	3 420	38 891	147 881
Cessions/Diminutions	- 2 338	-	- 26 018	- 28 356
Virement de poste à poste	-	-	-	-
Au 31 décembre 2017	1 346 142	3 420	577 668	1 927 230
DÉPRÉCIATIONS				
Au 1 ^{er} janvier 2017	17 551	-	-	17 551
Dotations	1 743	-	-	1 743
Reprises	- 13 434	-	-	- 13 434
Au 31 décembre 2017	5 860	-	-	5 860
VALEUR NETTE				
Au 1 ^{er} janvier 2017	1 225 359	-	564 795	1 790 154
Au 31 décembre 2017	1 340 282	3 420	577 668	1 921 370

Les titres de participation sont détaillés dans le tableau des filiales et participations (cf. note 5.9.).

a. Détail des variations des montants bruts des participations et créances attachées :

Les augmentations :

Titres concernés (En milliers d'euros)	Opérations	Montant
Sopra Steria AB (Suède)	Recapitalisation	20 239
Sopra Steria A/S (Danemark)	Recapitalisation	2 690
Tecfit	Acquisition de titres	46 708
Cassiopae RE Paris	Acquisition de titres	12 921
Cassiopae ITI	Acquisition de titres	16 266
Foncière numérique	Acquisition de titres	80
Foncière numérique	Prêt	3 420
CS Communication et Systèmes	Acquisition de titres par conversion d'obligations convertibles	6 467
CS Communication et Systèmes	Intérêts capitalisés sur emprunt obligataire jusqu'à la date de conversion	199
TOTAL		108 990

La Société a procédé à la conversion de ses obligations CS Communication et Systèmes en actions en juin 2017. Cette conversion a généré une plus-value comptable de 6 467 k€. La valeur retenue pour le coût d'entrée des actions CS Communication et Systèmes est le cours coté sur le marché au jour de la conversion, soit le 30 juin 2017.

Les diminutions :

Titres concernés (en milliers d'euros)	Opérations	Montant
Diamis	Cession de titres	1 295
Intest SA	Cession de titres	59
CS Communication et Systèmes	Remboursements des intérêts de l'emprunt obligataire capitalisés	984
TOTAL		2 338

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 2017 ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2017	Dotations	Reprises	Au 31 décembre 2017
Steria Medshore (Maroc)	982	24	-	1 006
Sopra Steria AB (Suède)	13 434	-	13 434	-
Sopra Steria A/S (Danemark)	3 135	-	-	3 135
CS Communication et Systèmes	-	1 717	-	1 717
Autres	2	-	-	2
TOTAL	17 551	1 741	13 434	5 860

Les perspectives de rentabilité de la société Sopra Steria AB en Suède se sont améliorées suite à l'acquisition par cette dernière de la société Kentor et justifient de la reprise totale de la provision sur les titres de participation.

La dépréciation des titres CS Communication et Systèmes résultent de la différence de valeur du cours de l'action entre la date d'acquisition et la date de clôture de l'exercice.

c. Les prêts et autres immobilisations financières

À la clôture, ce poste est composé principalement de :

- prêts aux filiales anglaises pour 80 000 k€ ;
- contrat de liquidité (actions et espèces) : 3 363 k€ ;
- actions autodétenues pour 1 595 k€ ;
- mali de fusion des actifs financiers : 481 747 k€.

Au cours de l'exercice, ce poste a été marqué par l'augmentation de l'encours du prêt aux filiales anglaises pour un montant de 20 000 k€ ainsi que par le plan « We Share 2017 » qui s'est traduit par :

- l'acquisition de 116 529 titres autodétenus sur le marché pour une valeur de 14 716 k€ ;
- la cession de 107 547 titres souscrits par les salariés pour une valeur de 11 065 k€ ;
- l'abondement au plan représentant 107 547 actions gratuites d'une valeur de 11 065 k€.

3.2. Autres éléments d'actif

3.2.1. CRÉANCES CLIENTS

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Clients hors Groupe et comptes rattachés	245 318	261 647
Factures à établir	143 285	148 264
Clients Groupe	19 487	16 062
Clients douteux	544	535
Dépréciation des créances douteuses	- 529	- 535
TOTAL	408 105	425 973

Les clients et comptes rattachés sont présentés à l'actif du bilan pour leur valeur nette.

Les factures à établir correspondent pour l'essentiel à la production comptabilisée sur les projets au forfait suivant la méthode de l'avancement. Ces contrats donnent généralement lieu à l'émission d'une facture à la fin de l'exécution des prestations et sont couverts financièrement en cours de réalisation par des acomptes.

Au cours du mois de décembre 2017, la Société a procédé à la cession d'une partie de ses créances commerciales. Le montant de ces cessions s'est élevé à 36 984 k€ sans recours et à 19 836 k€ avec recours. Au 31 décembre 2016, la Société avait également procédé à des cessions de ses créances commerciales pour 25 000 k€ avec recours.

3.2.2. AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Personnel et comptes rattachés	165	294
Organismes sociaux	231	280
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	5 510	4 836
■ Taxe sur la valeur ajoutée	18 084	17 351
■ Autres impôts, taxes et assimilés	41 213	41 413
Groupe et associés	146 971	112 315
Dépréciation des comptes courants	- 48	- 48
Débiteurs divers	9 850	8 501
Charges constatées d'avance	4 906	6 023
TOTAL	226 882	190 965

Le poste *Autres impôts, taxes et assimilés* comprend notamment les crédits d'impôts non imputés au 31 décembre 2017. Il est composé principalement par les créances de crédits impôt recherche pour un montant de 34 101 k€.

Le poste *Impôts sur les bénéfices* d'un montant de 5 510 k€ est composé :

- d'un excédent de versement d'acompte d'impôt sur les sociétés d'un montant de 1 743 k€ ;
- d'un produit à recevoir au titre du remboursement des contributions de 3 % acquittées sur les exercices 2015 à 2017 d'un montant de 3 767 k€.

Le poste *Groupes & associés* augmente de près de 34 M€. Cette augmentation est principalement liée à l'avance en compte courant faite auprès de sa filiale Sopra Banking Software, lui permettant notamment de finaliser l'acquisition du groupe Cassiopae.

Les charges constatées d'avance sont relatives à des prestations facturées en 2017 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)

	2017	2016
Frais d'émission d'emprunt	368	622
Écart de conversion actif	10 332	7 173
TOTAL	10 700	7 795

Le poste écart de conversion actif s'établit à 10 332 k€ à fin décembre 2017, contre 7 173 k€ à fin 2016. Cette variation est notamment liée à la dépréciation de la livre sterling (-) 3,6 % qui a eu un impact négatif sur les créances en £ et notamment sur le prêt de 80 000 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 prorata des intérêts courus.

3.2.4. DÉPRÉCIATION DE L'ACTIF CIRCULANT

(en milliers d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2017	Dotations	Reprises	Au 31 décembre 2017
Sur comptes clients	535	7	13	529
Sur comptes courants	48	-	-	48
TOTAL	583	7	13	577

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
Au 1^{er} janvier 2017	20 532	531 381	2 045	160 603	208	142 022	856 791
Affectation du résultat 2016 et dividendes	-	-	9	97 051	- 178	- 142 022	- 45 140
Levées d'options de souscription d'actions	5	211	-	-	-	-	216
Attribution d'actions gratuites aux salariés	11	-	-	- 11	-	-	-
Boni de fusion ⁽¹⁾	-	- 115	-	-	-	-	- 115
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	141 770	141 770
AU 31 DÉCEMBRE 2017	20 548	531 477	2 054	257 643	30	141 770	953 522

(1) Ajustement sur le complément de prix payé au titre du rachat de l'entité Active 3D

Le montant des dividendes versés en 2017, au titre du résultat 2016, est de 2,20 € par action, soit un montant global de 45 139 k€.

3.3.2. CAPITAL SOCIAL

Le capital social de Sopra Steria Group s'élève au 31 décembre 2017 à 20 547 701 €, contre 20 531 795 € au 31 décembre 2016. Il est composé de 20 547 701 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de 1 €.

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2017 concernent :

- la livraison de 10 906 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 : 5 000 actions ont été créées correspondant à une augmentation de capital de 5 k€ et à une prime d'émission de 211 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 2017 s'élevait à 26 677 398 droits de vote, les droits de vote théoriques, à cette même date, étant de 26 690 112 droits de vote.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 12 714. Les réserves indisponibles à la clôture s'élèvent à 1 594 k€.

3.3.3. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2017, il n'y a plus aucun plan d'options de souscription d'actions en cours.

Au cours de l'exercice, la dernière option pour souscrire à 5 000 actions a été levée.

L'impact sur les capitaux propres est décrit dans le paragraphe 3.3.2.

3.3.4. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

	Plans apportés lors de la fusion Steria (en actions Steria)		Plan Sopra Steria	
	Plan n° 12 ⁽¹⁾	Plan n° 13 ⁽²⁾	Plan LTI 2016 ⁽³⁾	Plan LTI 2017 ⁽³⁾
Date d'Assemblée générale	15/05/2012	22/05/2014	22/06/2016	22/06/2016
Date d'attribution	17/09/2013	15/10/2014	24/06/2016	24/02/2017
Nombre total d'actions attribuées sans condition	151 900	79 500	88 500	25/10/2017
Nombre d'actions attribuées aux :				109 000
■ mandataires sociaux	-	-	3 000	3 000
■ 10 premiers attributaires salariés	50 500	21 800	19 000	20 000
Date d'attribution définitive				
■ France	17/09/2016	15/10/2017	31/03/2019	31/03/2020
■ Autres pays	17/09/2017	15/10/2018	31/03/2019	31/03/2020
Expiration de la période de conservation				
■ France	17/07/2018	15/10/2019		
■ Espagne				
■ Autres pays	(4)	(4)		
Nombre d'actions potentielles pouvant être attribuées au 1 ^{er} janvier 2017	25 392	59 100	88 500	
Attributions réalisées en 2017	23 364	20 200	-	-
Nombre de droits annulés en 2017	2 028	6 400	19 690	22 060
Attributions définitives au 31/12/2017	60 770	20 200	-	-
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2017	-	32 500	68 810	86 940
ÉQUIVALENT EN ACTIONS SOPRA STERIA RESTANTES AU 31/12/2017 SUITE À LA FUSION ⁽⁵⁾	-	8 125	68 810	86 940

(1) 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 3 années.

(2) 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 2 années.

(3) Plan avec attribution conditionnelle liée à la présence du bénéficiaire ainsi qu'à des conditions de performances en fonction des évolutions sur 3 ans du Résultat opérationnel d'activités (ROA), du chiffre d'affaires consolidé et du free cash flow consolidé.

(4) Pas de période d'indisponibilité.

(5) 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 ^{er} janvier 2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Au 31 décembre 2017
			Utilisée	Non utilisée	
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	57 888	6 487	1 181	-	63 194
Provision pour restructuration ⁽¹⁾	8 637	-	2 927	-	5 710
Provisions pour litiges commerciaux ⁽²⁾	2 700	98	150	850	1 798
Provisions pour litiges salariaux	3 518	397	1 079	299	2 537
Provisions pour pertes de change	7 172	10 332	7 172	-	10 332
Provisions pour impôt ⁽³⁾	24 817	765	2 769	-	22 813
Provision pour remise en état des locaux	-	-	-	-	-
Provisions pour risques sur filiales	-	-	-	-	-
Autres provisions pour risques ⁽⁴⁾	943	9 592	-	943	9 592
TOTAL	105 675	27 671	15 278	2 092	115 976

(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) Au cours de l'exercice, la Société a exprimé son intention d'acheter les titres qui seront définitivement attribués aux termes des plans LTI. Cette provision correspond aux coûts de sortie de ressources probables aux termes des plans LTI pour tous les salariés du Groupe.

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 1,77 %.

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élevait à 63 194 k€.

3.5. Dettes

3.5.1. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2017	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2017
Crédit syndiqué	234 750	-	25 829	208 921
NEU CP	302 700	-	92 100	210 600
Autres emprunts et dettes financières	226 070	35 578	600	261 048
Fonds de participation des salariés	13 662	-	8 390	5 272
Emprunt obligataire	180 000	-	-	180 000
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	4 550	166	-	4 716
TOTAL	961 732	35 744	126 919	870 557

La Société dans le cadre de la politique de financement du Groupe a mis en place en 2014 un contrat de crédit d'un montant de 1 200 M€ à échéance cinq ans avec deux options de prorogation d'un an. Ce crédit 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€. En 2017, suite à l'exercice de l'option de prorogation d'une année, l'échéance du crédit a été reportée au 6 juillet 2022 avec une option de prorogation d'un an. Au 31 décembre 2017, l'encours tiré du crédit correspond aux tranches amortissables, soit 144 M€ et 57,6 M€, compte tenu des amortissements contractuels de la période. La facilité de crédit renouvelable multidevises de 900 M€ n'est pas utilisée.

Détails sur le poste *NEU CP* :

En 2015, la Société, dans le cadre de la politique de financement du Groupe, a mis en place un programme non garanti de titres négociables à court terme NEU CP (anciennement dénommés billets de trésorerie) multidevises non noté dont le montant maximum est de 700 M€. Ce programme fait l'objet d'un dossier de présentation financière disponible sur le site de la Banque de France et dont la dernière mise à jour date du 30 juin 2017. L'encours moyen du programme de NEU CP s'établit à 458,2 M€ en 2017 contre 443,9 M€ en 2016 et a été très actif tout au long de l'année 2017. Elle a bénéficié de la baisse des taux courts euro et de l'appétit des investisseurs pour des maturités de 6 à 12 mois. L'encours des NEU CP au 31 décembre 2017 est de 210,6 M€ (302,7 M€ au 31 décembre 2016). Les NEU CP sont présentés en *Emprunts et dettes financières* au passif du bilan.

Dans un souci de diversification de ses sources de financement, la Société a mis en place en décembre 2017, un programme non garanti de titres négociables à moyen terme NEU MTN dont le montant maximum est de 300 M€. Comme pour le programme de NEU CP, un dossier de présentation financière est disponible sur le site de la Banque de France. Au 31 décembre 2017, aucun NEU MTN n'a été émis.

Le poste *Autres emprunts et dettes financières* comprend :

- des concours bancaires pour un montant de 230 779 k€ liés à la gestion d'un *cashpool* notionnel. Ces montants correspondent aux positions débitrices des filiales participant au *cashpool* ;
- un financement bancaire moyen terme de 30 000 k€ souscrit en avril 2017 et remboursable in fine en avril 2019.

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.

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 financière/EBITDA *pro forma* ;
- le second, dit ratio de couverture des intérêts (*interest coverage*), calcule le rapport EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net.

Le premier ratio financier ne doit pas dépasser 3,0 à chaque date de calcul. Le deuxième ratio ne doit pas devenir inférieur à 5,0.

La dette financière nette désigne, sur une base consolidée, l'ensemble des emprunts et dettes financières assimilées (excluant les dettes intra-groupes) diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie disponibles.

L'EBITDA *pro forma* est le Résultat opérationnel d'activité (ROA) consolidé hors dotations aux amortissements et provisions incluses dans le Résultat opérationnel d'activité. Il est établi sur une base glissante de 12 mois et donc retraité de façon à l'exprimer sur la base d'un périmètre constant sur 12 mois. Ainsi l'EBITDA *pro forma* 2017 a été retraité afin d'exprimer le résultat des entités acquises sur une base de 12 mois.

Au 31 décembre 2017, le ratio dette nette financière/EBITDA *pro forma* est respecté, à savoir 1,44 au regard du covenant de 3,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts & dettes financières (< 1 an)	273 600	368 700
Emprunts & dettes financières (> 1 an)	398 900	402 700
Trésorerie & équivalents de trésorerie	- 162 398	- 265 400
Autres garanties financières	-	-
Dette financière nette (y compris garanties financières)	510 102	506 000
EBITDA	354 091	344 832
Ratio financière dette nette/EBITDA <i>pro forma</i>	1,44	1,47

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 2017, le ratio EBITDA *pro forma*/coût de l'endettement financier net est également respecté, à savoir 52,18 au regard du covenant de 5,0. Il se calcule de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
EBITDA	354 091	344 832
Coût de l'endettement financier net	6 786	6 712
Ratio EBITDA <i>pro forma</i>/coût de l'endettement financier net	52,18	51,38

3.5.2. INSTRUMENTS FINANCIERS

a. Couvertures de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe, l'objectif de la Société est de se prémunir contre les fluctuations de taux d'intérêt en couvrant une partie de la dette financière variable et en plaçant ses liquidités pour une période inférieure à trois mois. La Société n'opère pas sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les instruments financiers dérivés utilisés afin de couvrir la dette sont des contrats de swap de taux d'intérêt ou des options, éligibles ou non à la comptabilité de couverture.

Les contreparties éligibles, tant sur les couvertures de taux que sur les placements, sont des établissements financiers de premier plan, membres du pool bancaire de Sopra Steria. Ces instruments financiers sont gérés par la Direction Financière du Groupe.

Le sous-jacent des opérations qualifiées de couverture est constitué d'un sous ensemble de passifs financiers à taux variables. Au 31 décembre 2017, les passifs financiers à taux variables comprennent principalement la tranche en EUR du crédit syndiqué de 2014 (144 M€) et les NEU CP (210 M€). La Société a anticipé le refinancement de l'emprunt obligataire de 180 M€ à échéance juillet 2019 par la mise en place de contrat de swaption à hauteur de 100 M€.

(en milliers d'euros)	Justes valeurs				Échéances			
	31/12/2017							
	Actif non courant	Actif courant	Passif non courant	Passif courant	Notionnel	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Swap de couverture de flux de trésorerie en euros	-	-	510,5	-	50 000,0	-	50 000,0	-
Swap de couverture de flux de trésorerie en devise	-	-	-	-	-	-	-	-
Options éligibles à la comptabilité de couverture en euros	635,6	-	347,9	-	300 000,0	-	200 000,0	100 000,0
Options éligibles à la comptabilité de couverture en devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	-	47,7	15 000,0	15 000,0	-	-
Options non éligibles à la comptabilité de couverture en euros	-	-	225,0	-	110 000,0	10 000,0	100 000,0	-
TOTAL COUVERTURE RISQUES DE TAUX	635,6	-	1 083,5	47,7	475 000,0	25 000,0	350 000,0	100 000,0

Les opérations non qualifiées de couvertures concernent des swaps et options qui au 31 décembre 2017 ne sont pas adossées à un sous-jacent.

Au 31 décembre 2017, la juste valeur des instruments financiers de taux s'élève à (-) 495 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- (-) 2,5 M€ en cas de baisse des taux de 50 points de base ;
- + 5,2 M€ en cas de hausse des taux de 50 points de base.

b. Couvertures de change

Sopra Steria Group est soumis à trois grandes catégories de risques liés à l'évolution des cours de change :

- le risque de conversion sur la remontée de dividende des filiales dont la devise de base est autre que l'euro ;
- le risque transactionnel relatif d'une part aux flux opérationnels d'achat ou de ventes de prestations en devises et d'autre part aux contrats de change internes accordés aux filiales dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change ;
- le risque de change financier portant sur l'endettement financier en devises (risque lié à la variation de valeur de dettes financières libellées en livre sterling).

(en milliers d'euros)

	Nominal	Juste valeur
couverture de change ⁽¹⁾	72 876	177
Couverture de taux ⁽²⁾	475 000	- 508

(1) Y compris les contrats de change interne.

(2) Hors swaption.

Sur le risque transactionnel

Dans le cadre de la politique globale de gestion des risques du Groupe, Sopra Steria Group a pour pratique de systématiquement couvrir le risque de change transactionnel présentant un caractère significatif.

De plus, une gestion centralisée du risque de change transactionnel a été mise en place avec les principales entités du Groupe (en dehors de l'Inde). Sopra Steria Group intervient comme entité centralisatrice, accorde des garanties de change aux filiales en GBP, USD et PLN. Après netting des expositions internes Sopra Steria Group couvre l'exposition résiduelle en utilisant des instruments dérivés.

Ces couvertures portant conjointement sur des éléments facturés et des flux de trésorerie futurs, la variation de juste valeur correspondante est enregistrée en compte de résultat pour la partie facturée et en capitaux propres pour les flux de trésorerie futurs.

La revalorisation en compte de résultat de ces instruments financiers couvrant des éléments bilanciaux trouve sa contrepartie dans la revalorisation des créances en devises sur la période.

Au 31 décembre 2017, la juste valeur des instruments financiers de change s'élève à 177 k€.

La sensibilité du portefeuille en cas de variation des taux est de :

- + 0,9 M€ en cas de baisse de l'euro de 5 % ;
- (-) 0,9 M€ en cas de hausse de l'euro de 5 %.

Sur le risque de change financier

Sopra Steria Group SA accorde à une filiale anglaise des prêts en livre sterling dont l'encours est de 80 M£, ce prêt étant financé par un passif équivalent en GBP.

Au 31 décembre 2017, l'endettement financier en GBP vient couvrir partiellement les actifs constitués des titres des filiales anglaises s'élève à 148 M£.

3.5.3. DETTES FOURNISSEURS

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Fournisseurs hors Groupe et comptes rattachés	37 241	39 601
Factures non parvenues	48 010	44 930
Fournisseurs Groupe (y compris factures non parvenues)	28 901	34 772
TOTAL	114 152	119 303

3.5.4. DETTES FISCALES ET SOCIALES

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Personnel et comptes rattachés	105 078	98 663
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	113 571	107 714
État et autres collectivités publiques		
■ Impôts sur les bénéfices	-	-
■ Taxe sur la valeur ajoutée	104 835	103 943
■ Autres impôts, taxes et assimilés	4 904	5 131
TOTAL	328 388	315 451

3.5.5. AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	31 281	3 287
Groupe et associés	203 456	172 885
Autres dettes	31 226	24 372
Produits constatés d'avance	105 144	108 799
TOTAL	371 107	309 343

Les produits constatés d'avance comprennent la part de facturation intermédiaire émise d'avance sur des contrats réalisés au forfait et sur des contrats de maintenance.

Le poste *Dettes sur immobilisations* comprend au 31 décembre 2017 le prix d'acquisition des titres ITI et Cassiopae RE Paris pour un montant global de 29 187 k€. Cette dette sera acquittée en janvier 2018.

3.5.6. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(en milliers d'euros)

	2017	2016
Écart de conversion passif	9 258	8 283
TOTAL	9 258	8 283

4. Notes relatives au compte de résultat

4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par marché se ventile de la manière suivante :

	2017	2016
Services	25,1 %	25,7 %
Industrie	23,5 %	22,8 %
Finances	19,9 %	20,6 %
Secteur Public	19,9 %	19,3 %
Télécoms & Media	9,1 %	9,0 %
Distribution	2,6 %	2,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Sur les 1 457 M€ de chiffre d'affaires 2017, 74 M€ sont réalisés à l'international.

4.2. Rémunérations allouées aux membres des organes de Direction

Les jetons de présence versés en 2017 au titre de l'exercice 2016 se sont élevés à 500 k€.

Les rémunérations versées en 2017 aux organes de Direction s'élèvent à 1 332 k€.

4.3. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Sur l'exercice 2017, Sopra Steria Group a enregistré un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi d'un montant de 21 419 k€, comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Sopra Steria Group a procédé à la cession de ses créances 2017 de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour 27 215 k€ comprenant l'ensemble des CICE des entités intégrées fiscalement.

Sur ce montant, 24 389 k€ ont été déjà été financés à la date de clôture des comptes. Le solde restant est de 2 826 k€, et est comptabilisé dans le poste *Autres créances*. Il sera perçu au cours du premier trimestre 2018.

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)

	2017	2016
Dividendes reçus des participations	34 205	19 871
Intérêts sur emprunts bancaires et charges assimilées	- 10 878	- 11 692
Intérêts sur participation des salariés	- 440	- 946
Actualisation de la provision retraite	- 1 119	- 1 325
Intérêts reçus et versés sur comptes courants Groupe	2 054	1 160
Impacts positif et négatif de change (y/c provision)	586	26 580
Dépréciation des titres de participation	11 693	645
Autres produits et charges financiers	10 775	4 569
RÉSULTAT FINANCIER	46 876	38 862

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.

La variation des dépréciations sur titres de participation est détaillée au point 3.1.3 b.

Les autres produits et charges financiers comprennent notamment une plus-value de 6 467 k€ relative à la conversion en actions des obligations CS Communication et Systèmes.

4.5. Résultat exceptionnel

(En milliers d'euros)

	Charges	Produits
Mise au rebut d'immobilisations corporelles	- 710	-
Cession immobilisations financières	- 1 355	6 220
Boni/mali sur actions propres	- 11 121	14 191
Provision pour impôt	- 765	2 769
Charges liées aux locaux vacants :		
■ charges/produits effectifs de l'exercice	- 3 792	-
■ dotations/reprises de provisions	-	2 927
Autres	- 3 371	2 159
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 21 114	28 266

Le résultat exceptionnel est principalement impacté par :

- des plus-values de cession de titres Diamis et Intest ;
- une plus-value de cession des titres auto détenus dans le cadre du plan « WE SHARE 2017 » d'un montant de 2 710 k€.

4.6. Participation des salariés aux résultats

La participation des salariés, déterminée dans les conditions de droit commun, est nulle sur l'exercice 2017. En effet, le bénéfice net fiscal est inférieur à 5 % des capitaux propres.

4.7. Intéressement

L'intéressement au titre de l'année 2017 est provisionné pour un montant de 12 918 k€.

Un complément d'intéressement de l'année 2016 a été versé en 2017 pour un montant de 3 633 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 des conventions, les économies d'impôt, constatées par la société intégrante au cours d'un exercice, résultant de l'utilisation des déficits fiscaux et moins-values nettes à long terme transmis par les sociétés intégrées ne sont que provisoires puisqu'elles seront prises en compte au niveau des sociétés intégrées pour la détermination de leur impôt des exercices suivants.

Sopra Steria Group a enregistré une charge d'impôt d'un montant de 1 554 k€ en 2017 y compris les gains d'intégration fiscale d'un montant de 5 790 k€.

4.8.2. CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Sopra Steria Group a enregistré en 2017 un crédit d'impôt recherche d'un montant de 14 616 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)	2017	2016
Impôts sur le résultat courant	8 689	14 611
Impôts sur le résultat exceptionnel	1 434	- 721
Effet de l'intégration fiscale	- 8 568	- 11 059
Impôt suite à contrôle fiscal	-	185
Crédit d'impôt recherche	- 14 904	- 8 695
Autres charges d'impôt	- 2 424	2 868
Autres Crédits d'impôts	- 540	- 557
TOTAL	- 16 314	- 3 368

Les autres charges d'impôt comprennent notamment le produit à recevoir relatif à la demande de dégrèvement de la contribution de 3 % sur les dividendes versés de 2015 à 2017.

4.8.4. SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

(en milliers d'euros)	Base			
	2 016		2 017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
I. DÉCALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS				
Charges non déductibles temporairement				
À déduire l'année suivante				
■ participation des salariés	-	-	-	-
■ Organic	2 175	-	2 255	-
À déduire ultérieurement				
■ provision pour retraite	57 887	-	63 194	-
■ provision pour perte de change	7 173	-	10 332	-
■ autres	8 950	-	6 210	-
Produits non taxables temporairement				
■ plus-values de fusions/Conversion	-	-	-	6 467
■ plus-values à long terme différées	-	-	-	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisés				
■ écart de conversion actif	-	7 173	-	10 332
■ écart de conversion passif	8 283	-	9 082	-
■ charges à répartir	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
TOTAUX	84 468	7 173	91 073	16 799
II. ÉLÉMENTS À IMPUTER				
Déficits reportables fiscalement	91 227	-	41 974	-
Moins-values à long-terme	-	-	-	-
III. ÉLÉMENTS DE TAXATION ÉVENTUELLE				
Plus-values sur éléments d'actif non-amortissables apportés lors d'une fusion	-	148 729	-	148 729
Réserve spéciale des profits de construction	-	-	-	-

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
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	3 420	-	3 420
Autres immobilisations financières	91 815	-	91 815
Actif circulant			
Clients douteux ou litigieux	544	-	544
Autres créances clients	408 090	408 090	-
Personnel et comptes rattachés	165	165	-
Organismes sociaux	231	231	-
État et autres collectivités publiques			
■ impôts sur les bénéfices	5 510	5 510	-
■ taxe sur la valeur ajoutée	18 084	18 084	-
■ autres impôts, taxes et assimilés	41 213	41 213	-
Groupe et associés	146 971	146 971	-
Débiteurs divers	9 850	9 850	-
Charges constatées d'avance	4 906	4 436	470
TOTAL	730 799	634 550	96 249

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 auprès des établissements de crédit				
■ à 2 ans maximum à l'origine	30 000	-	30 000	-
■ à plus de 2 ans maximum à l'origine	208 921	23 213	185 708	-
Emprunt obligataire	180 000	-	180 000	-
Emprunts et dettes financières divers	451 637	449 197	2 318	122
Fournisseurs et comptes rattachés	114 152	114 152	-	-
Personnel et comptes rattachés	105 078	105 078	-	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	113 571	113 571	-	-
État et autres collectivités publiques				
■ impôts sur les bénéfices	-	-	-	-
■ taxe sur la valeur ajoutée	104 835	104 835	-	-
■ autres impôts, taxes et assimilés	4 904	4 904	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	31 281	31 281	-	-
Groupe et associés	203 456	203 456	-	-
Autres dettes	31 226	31 226	-	-
Produits constatés d'avance	105 144	105 144	-	-
TOTAL	1 684 205	1 286 057	398 026	122

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	28 987	6 774	14 960	14 027

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	7 077	15 633	6 371	7 020	13 391	290

5.3. Engagements hors bilan

5.3.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2017
Avals et cautions bancaires	45 786
Contre garantie de cautions non bancaires sur contrats ⁽¹⁾	241 658
Contre garantie bancaire	-
Valeur nominale des loyers futurs de location mobilière simple	1 912
Valeur nominale des loyers futurs de location immobilière simple	174 137
Valeur nominale des loyers futurs de crédit-bail	13 681
Couverture de change ⁽²⁾	72 710
Couverture de taux	475 000
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	1 024 884

(1) Dans le cadre des contrats de prestations informatiques qu'il conclut avec ses clients, le Groupe est amené, sur demande formelle des clients, à souscrire des engagements de garantie vis-à-vis de ses filiales eu égard aux engagements pris par ces dernières dans les contrats qui les lient directement aux clients. À ce jour, aucune garantie de ce type n'a été appelée.

(2) Y compris les contrats de change interne.

5.3.2. ENGAGEMENT HORS BILAN REÇUS

(en milliers d'euros)	31/12/2017
Avals et autres garanties bancaires	-
Facilité de caisse (concours bancaires courants) :	
■ autorisé	164 000
■ utilisé (bilan)	-
■ non utilisé (hors bilan)	164 000
Crédit moyen terme	
■ autorisé	1 138 921
■ utilisé (bilan)	238 921
■ non utilisé (hors bilan)	900 000
Valeur nominale des loyers futurs de sous-locations immobilières	67 205
Valeur nette comptable des biens pris en crédit-bail	14 027
Couverture de change ⁽¹⁾	72 710
Couverture de taux	475 000
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	1 692 942

(1) Y compris les contrats de change interne.

Autres engagements hors bilan

Dans le cadre d'un *cash pooling* mis en place en 2012 entre certaines entités du Groupe et la banque BMG (Bank Mendes Gans), la Société s'est portée garant de ses filiales à hauteur des sommes empruntées. Par ailleurs Sopra Steria Group garantit le niveau de contribution à verser par ses filiales britanniques au titre des plans de cession dans le

cas où celles-ci seraient défaillantes. De la même façon, elle garantit l'option de vente accordée au Cabinet Office au Royaume-Uni pour l'acquisition de 25 % non encore détenus dans SSCL, dans le cas où la filiale Sopra Steria Ltd serait défaillante.

5.4. Engagements de retraite**5.4.1. MONTANT COMPTABILISÉ AU BILAN :**

(en milliers d'euros)	31/12/2017
Valeur actualisée de l'obligation financée avec corridor	67 575
Juste valeur des actifs du régime	-
Différentiel	-
Valeur actualisée de l'obligation financée	67 575
Pertes actuarielles non comptabilisées (différence)	- 3 749
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	-
Coût non comptabilisé des services passés	- 632
Passif net au bilan (provision après dotation de l'année)	63 194
Montants au bilan	-
Passifs	63 194
Actifs	-
OBLIGATION NETTE AU BILAN	63 194

5.4.2. MONTANT COMPTABILISÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	31/12/2017
Coût des services rendus au cours de l'exercice	5 141
Intérêts sur l'obligation	1 119
Pertes actuarielles nettes comptabilisées au titre de l'exercice	6
Coût des services passés	220
Pertes (profits) sur réductions et liquidations	-
Total porté dans le poste <i>Dotation d'exploitation</i>	6 486
Rendement réel sur actifs du régime	-
Passif net à l'ouverture (avec corridor)	57 888
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultat	5 306
Cotisations	-
Transfert intra-groupe et apports partiels d'actifs	-
PASSIF NET À LA CLÔTURE	63 194

Les hypothèses de calcul de cet engagement sont les suivantes :

- chaque collaborateur a droit à une indemnité de départ à la retraite ;
- l'indemnité est calculée selon les modalités prévues par la convention collective à laquelle elle est rattachée ;

- âge de départ volontaire à la retraite : 65 ans ;
- taux d'évolution des salaires : 2,5 % ;
- taux d'actualisation : 1,77 %.

5.5. Produits à recevoir et charges à payer

(en milliers d'euros)

	31/12/2017
PRODUITS À RECEVOIR	
Fournisseurs - Avoirs à recevoir	673
Clients et comptes rattachés	151 490
Créances fiscales et sociales	3 997
Autres créances	-
Disponibilités	5
TOTAL	156 165
CHARGES À PAYER	
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières	4 717
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	64 397
Clients - Avoirs à établir	15 363
Dettes fiscales et sociales	147 591
Autres dettes	-
TOTAL	232 068

5.6. Effectifs

L'effectif moyen 2017 s'élève à 12 968 personnes.

L'effectif au 31 décembre 2017 est de 13 238 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

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	- 14 500	100	154 442	154 442	142 065	28 000	230 713	18 373	
Sopra HR Software (France)	13 110	25 805	100	3 171	3 171	-	7 100	161 732	14 913	7 997
Sopra Steria Holdings Ltd (Angleterre)	20 111	188 463	100	388 506	388 506	-	-	-	- 6 522	-
Sopra Steria Group SpA (Italie)	3 660	745	100	12 503	12 503	1 402	-	65 859	1 098	-
Sopra Steria España SAU (Espagne)	24 000	46 469	100	116 747	116 747	-	-	174 162	7 021	2 700
Beamap (France)	10	671	100	2 775	2 775	-	-	2 540	242	200
Sopra Steria AB (Suède)	711	17 908	100	13 434	13 434	-	-	6 433	- 1 875	-
Sopra Steria A.G. (Suisse)	3 935	15 981	99	37 561	37 561	-	4 273	45 216	2 544	2 825
Sopra Steria A/S (Danemark)	1 343	1 407	100	12 220	9 086	-	537	12 796	221	-
Sopra Steria Benelux (Belgique)	9 138	2 081	99	45 756	45 756	-	93 777	69 648	- 38	370
Sopra Steria AS (Norvège)	2 032	12 199	100	126 303	126 303	-	6 097	199 470	12 632	8 143
Sopra Steria AG (Allemagne)	10 000	27 873	100	183 153	183 153	-	16 000	232 056	16 143	2 004
Sopra Steria Asia (Singapour)	1 248	5 038	100	3 590	3 590	-	14 082	11 071	1 113	470
Sopra Steria Infrastructure & Security Services (France)	26 155	12 278	100	39 617	39 617	-	-	221 722	- 3 616	-
Steria Medshore SAS (Maroc)	624	1 059	100	2 688	1 683	1 121	-	209	59	-
Sopra Steria Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	4 413	2 266	100	10 800	10 800	-	235	23 746	1 397	1 731
Sopra Steria UK Corporate Ltd (Angleterre)	20 100	158 834	100	389 600	389 600	-	-	-	25 244	-
CIMPA (France)	152	25 115	100	100 000	100 000	-	-	102 801	4 641	5 000
Tecfit (France)	835	9 346	88	46 709	46 709	-	-	- 1 240	1 606	-
Sopra Steria Services (France)	10	- 4	100	10	10	-	-	-	- 1	-
XYZ 12 2016 (France)	10	- 3	100	10	10	-	-	-	- 1	-
Cassiopae RE Paris (France)	4 030	2 161	100	12 921	12 921	-	-	-	184	-
SA ITI (France)	481	1 179	100	16 266	16 266	-	-	-	- 7	-
S2Com Consulting (USA)	8	62	62	5	5	-	-	8	- 9	-
PARTICIPATIONS										
La foncière numérique	nc	nc	8	80	80	3 420	-	nc	nc	-
CS Communication et Systèmes	nc	nc	11	14 495	12 778	-	-	nc	nc	-
Axway Software	42 420	193 911	33	73 859	73 859	-	-	162 090	16 983	2 765

Les données en devises locales ont été converties au cours de clôture.

5.10. Tableau des résultats des 5 derniers exercices

(en milliers euros)	2017	2016	2015	2014	2013
Situation financière en fin d'exercice					
■ Capital social	20 548	20 532	20 447	20 372	11 920
■ Nombre d'actions émises	20 548	20 532	20 447	20 372	11 920
■ Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectives					
■ Chiffre d'affaires hors taxes	1 456 888	1 393 280	1 289 104	1 447 462	853 281
■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	140 168	169 579	39 930	- 108 916	56 399
■ Impôts sur les bénéfices	- 16 314	- 3 368	- 8 286	- 18 678	5 313
■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	141 770	142 022	33 358	- 118 714	40 947
■ Montant des bénéfices distribués	49 314	45 170	34 759	38 706	22 647
Résultat des opérations réduit à une seule action					
■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	7,62	8,42	2,36	- 4,43	4,29
■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	6,90	6,92	1,63	- 5,83	3,44
■ Dividende versé à chaque action	2,40	2,20	1,70	1,90	1,90
Personnel					
■ Nombre de salariés	13 238	13 086	12 793	15 213	8 901
■ Montant de la masse salariale	593 410	575 237	580 995	699 464	382 987
■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	296 846	264 663	258 907	309 484	170 862

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Sopra Steria Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

2. Fondement de l'opinion

2.1. RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

2.2. INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 2.12. de l'annexe des comptes annuels concernant la première application du règlement ANC 2015-05 sur le traitement relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

3. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

3.1. RECONNAISSANCE DU REVENU SUR LES CONTRATS AU FORFAIT

(Note 2.7. de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Sopra Steria Group, leader de la transformation numérique, propose des solutions de haute technologie regroupant notamment les activités de conseil et d'intégration de systèmes, l'édition de solutions métiers et technologiques, la gestion d'infrastructures informatiques, la cybersécurité et l'exécution de processus métier.

Au 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires de la Société s'élève à 1,46 milliard d'euros, dont une part significative au titre des contrats au forfait. Ces contrats se caractérisent par un engagement en termes de prix, de conformité et de délai.

Comme indiqué dans la note 2.7. « Prestations faisant l'objet d'un contrat au forfait » de l'annexe aux comptes annuels, les prestations correspondant à ces types de contrats sont comptabilisées selon la méthode à l'avancement. Cette méthode nécessite une estimation par la Direction des données à terminaison et du degré d'avancement du contrat étant précisé que le montant comptabilisé à chaque arrêté des comptes est obtenu par différence entre le budget disponible et le montant réservé à la couverture totale des jours restant à effectuer.

Nous avons considéré la reconnaissance du revenu sur les contrats au forfait comme un point clé de notre audit en raison de son importance significative dans les comptes de la société Sopra Steria Group et du niveau de jugement et d'estimation requis par la Direction pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat à terminaison de ces contrats.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par la Société et testé les principaux contrôles clés afférents à la détermination du revenu des contrats au forfait.

Pour un échantillon de contrats jugés significatifs en raison de leur impact financier et leur profil de risque :

- nous avons rapproché les données contractuelles, y compris les éventuelles évolutions contractuelles issues de demandes complémentaires ou de réclamations contractualisées, avec les données de gestion et comptables ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction et les gestionnaires de projet pour apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par la Direction et corroborer l'estimation du montant affecté à la couverture totale des jours restant à effectuer, en particulier par comparaison avec les estimations antérieures et par examen des correspondances avec le client et en apprécier la correcte traduction comptable. Ces travaux intègrent l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur des contrats similaires ;

- pour les contrats faisant l'objet de réclamations, nous nous sommes entretenus avec la Direction Juridique de la Société et avons examiné les correspondances avec le client pour apprécier les estimations retenues par la Direction.

Nous avons également mis en œuvre des contrôles de substance sur un échantillon de créances clients et de factures à établir pour apprécier les estimations de la Direction relatives aux perspectives de recouvrement de ces créances.

3.2. ÉVALUATION ET DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(Notes 2.6. et 3.1.3. de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan au 31 décembre 2017 pour un montant net de 1 921,4 M€, et représentent 69,5 % du total bilan.

Comme présenté en note 2.6. de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée pour leur valeur d'acquisition, et dépréciés lorsqu'à la date de clôture de l'exercice, la valeur d'utilité de ces titres est inférieure à leur valeur nette comptable.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (capitaux propres) ou à des éléments prévisionnels (flux de trésorerie futur actualisés tenant compte des perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

Nous avons considéré que l'évaluation des immobilisations financières est un point clé de notre audit en raison de leur importance significative dans les comptes annuels de la Société et du jugement exercé par la Direction pour déterminer leur valeur d'utilité.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont notamment consisté à :

- vérifier, pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et apprécier le caractère approprié des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par les directions opérationnelles, et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques, établis sous le contrôle de leur Direction générale pour chacune de ces activités et approuvées, le cas échéant, par le Conseil d'administration ;
- apprécier la cohérence des hypothèses retenues, notamment, le taux de croissance des flux projetés, avec les analyses de marché et les consensus observés et, vérifier le taux d'actualisation appliqué dans ses différentes composantes ;

- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés,

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des prêts aux filiales au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en notes 2.6 et 3.1.3 de l'annexe aux comptes annuels.

PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

(Notes 2.10. et 3.4. de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Sopra Steria Group provisionne ses engagements vis-à-vis de ses employés au titre des indemnités de fin de carrière selon les dispositions de la convention collective du Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite. La provision afférente est évaluée de manière actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées tel qu'exposé en note 2.10. de l'annexe aux comptes annuels. La valeur actuarielle des avantages accumulés au 31 décembre 2017 s'élève à 63,2 M€.

L'évaluation de ces engagements ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert un degré élevé de jugement par la Direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité.

La variation de certaines de ces hypothèses peut avoir une incidence significative sur la détermination du montant de la provision comptabilisée.

Étant donné les montants que représentent ces engagements, nous avons considéré les provisions pour indemnités de départ à la retraite comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la provision pour indemnités de départ à la retraite appliqué par Sopra Steria Group. Une revue des hypothèses actuarielles a été réalisée afin de tenir compte des évolutions éventuelles de l'année ou d'impacts ponctuels en procédant à :

- l'appréciation du taux d'actualisation afin d'évaluer sa cohérence avec les conditions de marché et la durée ;
- l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité ;
- l'examen des calculs étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation.

Enfin nous avons vérifié le caractère approprié des informations données en notes 2.10. et 3.4. de l'annexe aux comptes annuels.

4. Vérification du Rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

5.1. DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sopra Steria Group par l'assemblée générale du 1^{er} juin 2000 pour le cabinet Mazars et par l'assemblée générale du 30 juin 1986 pour le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la 18^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Auditeurs et Conseil Associés – ACA Nexia était dans la 32^{ème} année de sa mission sans interruption, dont respectivement 18 et 28 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

6. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

7.1. OBJECTIF ET DÉMARCHES D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

7.2. RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Fait à Paris et à Courbevoie, le 12 avril 2018

Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia

Olivier Juramie

Mazars

Bruno Pouget

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

À l'Assemblée générale de la société Sopra Steria Group,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous 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.

2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1. Convention cadre d'assistance tripartite conclue entre votre société, la société Sopra GMT, actionnaire de votre société, et la société Axway Software, participation de votre société

Dans le cadre de cette convention, Sopra GMT a réalisé, auprès de votre société, des prestations ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale entre votre société et Axway Software, au développement des synergies entre ces deux sociétés et mène différentes prestations de stratégie, de conseil et d'assistance notamment en matière de finance et de contrôle.

Cette convention est à durée indéterminée, et prendra fin, en cas de résiliation, avec un préavis de 12 mois.

La refacturation des prestations à Sopra Steria Group est effectuée sur la base d'un « Cost plus » de 7 % (hors charges liées à l'activité associée à la gestion par Sopra GMT de ses participations, estimée à 5 % environ).

Sopra Steria Group facture à son tour à Sopra GMT des frais de mise à disposition de locaux, de moyens informatiques ainsi que diverses prestations administratives et comptables.

L'application de cette convention a conduit à la facturation par Sopra GMT à votre société d'un montant net de 1 276 323 € au titre de l'exercice 2017.

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.

■ 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

2.2. Convention de mise à disposition de locaux conclue entre votre société et la société Axway Software, participation de votre société

Votre société facture à la société Axway Software des prestations au titre d'une convention de mise à disposition de locaux.

Le produit enregistré par votre société au titre de cette convention, pour l'exercice 2017, s'est élevé à 248 448 €.

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.

■ 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
Emma Fernandez	Administrateur de Sopra Steria Group Administrateur d'Axway Software

2.3. 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 231 250 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

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.

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 2018

Auditeurs & Conseils Associés ACA Nexia

Olivier Juramie

Mazars

Bruno Pouget

6 CAPITAL ET ACTION

SOPRA STERIA GROUP

1.	INFORMATIONS GÉNÉRALES	228
2.	RÉPARTITION DU CAPITAL	229
3.	PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL	230
4.	DROITS DE VOTE	230
5.	FRANCHISSEMENTS DE SEUILS	230
6.	PACTES D'ACTIONNAIRES	231
6.1.	Pacte Sopra GMT, familles Pasquier et Odin, et le management	231
6.2.	Pacte Sopra GMT, Soderi	231
7.	CONTRÔLE	232
7.1.	Répartition des droits de vote	232
7.2.	Composition du Conseil d'administration	232
7.3.	Mesures contribuant à encadrer le contrôle exercé par Sopra GMT	232
8.	PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	232
8.1.	Mise en œuvre du programme de rachat d'actions en 2017	232
8.2.	Descriptif du programme de rachat d'actions 2018	233
9.	ÉVOLUTION DU CAPITAL	234
10.	TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL - DILUTION POTENTIELLE	234
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	235
12.	AUTORISATIONS D'ÉMISSIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 22 JUIN 2016 ET DU 13 JUIN 2017	235
12.1.	Émission avec droit préférentiel de souscription	235
12.2.	Émission sans droit préférentiel de souscription	236
12.3.	Autorisations d'émissions en faveur des salariés et des mandataires sociaux sans droit préférentiel de souscription	236
13.	INFORMATIONS PRESCRITES PAR LA LOI N° 2006-387 DU 31 MARS 2006 RELATIVE AUX OFFRES PUBLIQUES D'ACQUISITION	237
14.	COURS ET VOLUMES MENSUELS DE L'ACTION SUR EURONEXT PARIS	237
15.	ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION	238
16.	DIVIDENDE PAR ACTION	238

1. Informations générales

Le Groupe a été introduit à la Bourse de Paris le 27 mars 1990.

Le capital de Sopra Steria Group est composé au 31 décembre 2017 de 20 547 701 actions d'une valeur nominale de 1 €, soit 20 547 701 €.

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 2017, 6 142 411 actions, soit 29,9 % 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 31/12/2017				Au 31/12/2016				Au 31/12/2015			
	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables	Actions	% du capital	% droits de votes théoriques	% droits de votes exerçables
Sopra GMT ⁽¹⁾	4 034 409	19,6 %	28,8 %	28,8 %	4 034 409	19,7 %	28,4 %	28,5 %	4 034 409	19,7 %	29,5 %	29,8 %
Famille PASQUIER	119 338	0,6 %	0,9 %	0,9 %	119 538	0,6 %	0,9 %	0,9 %	119 538	0,6 %	1,0 %	1,0 %
Famille ODIN	231 609	1,1 %	1,7 %	1,7 %	234 870	1,1 %	1,8 %	1,8 %	241 800	1,2 %	1,9 %	2,0 %
Management	257 563	1,3 %	1,7 %	1,7 %	265 997	1,3 %	1,9 %	1,9 %	497 172	2,4 %	3,8 %	3,8 %
dont Sopra Développement ⁽²⁾	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,0 %	0,0 %	0,0 %
dont SEI ⁽³⁾	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %	33 828	0,2 %	0,3 %	0,3 %	258 828	1,3 %	2,1 %	2,1 %
dont managers ⁽⁴⁾	223 734	1,1 %	1,5 %	1,5 %	232 168	1,1 %	1,6 %	1,6 %	238 343	1,2 %	1,7 %	1,7 %
<i>Pacte Sopra GMT, Familles Pasquier et Odin, Management</i>	4 642 919	22,6 %	33,2 %	33,2 %	4 654 814	22,7 %	32,9 %	33,1 %	4 892 919	23,9 %	36,1 %	36,6 %
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>	4 034 410	19,6 %	28,8 %	28,8 %	4 034 410	19,7 %	28,4 %	28,5 %	4 034 410	19,7 %	29,5 %	29,8 %
Cumul Pactes	4 642 920	22,6 %	33,2 %	33,2 %	4 654 815	22,7 %	32,9 %	33,1 %	4 892 920	23,9 %	36,1 %	36,6 %
Participations gérées pour le compte de salariés	1 435 882	7,0 %	7,4 %	7,4 %	1 563 582	7,6 %	8,6 %	8,6 %	1 581 990	7,7 %	6,5 %	6,6 %
dont FCPE, actionnariat « We Share » et SIP Trust ⁽⁵⁾	1 161 049	5,7 %	6,4 %	6,4 %	1 270 911	6,2 %	7,4 %	7,5 %	1 264 412	6,2 %	5,2 %	5,3 %
dont autres trusts britanniques ⁽⁶⁾	274 833	1,3 %	1,0 %	1,0 %	292 671	1,4 %	1,1 %	1,1 %	317 578	1,6 %	1,3 %	1,3 %
Public	14 456 185	70,4 %	59,4 %	59,4 %	14 201 324	69,2 %	58,1 %	58,3 %	13 663 313	66,8 %	56,2 %	56,9 %
Autodétention	12 714	0,1 %	0,0 %	0,0 %	112 074	0,5 %	0,4 %	0,0 %	308 500	1,5 %	1,2 %	0,0 %
TOTAL	20 547 701	100,0 %	100,0 %	100,0 %	20 531 795	100,0 %	100,0 %	100,0 %	20 446 723	100,0 %	100,0 %	100,0 %

(1) Sopra GMT, société anonyme de droit français, est la « holding animatrice » de Sopra Steria Group et d'Axway Software.

(2) Sopra Développement est une société créée par des managers dont l'objet social est de détenir des actions Sopra Steria Group et Axway Software.

(3) SEI Sopra Executive Investments est une société créée par des managers dont l'objet social est de détenir des actions Sopra Steria Group.

(4) 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) 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.

(6) Les autres Trusts britanniques sont des Trusts dont les actifs peuvent bénéficier aux salariés britanniques et indiens, et notamment via l'actionnariat salarié.

Le capital de Sopra GMT est réparti de la façon suivante :

Actionnariat de Sopra GMT	31/12/2017		31/12/2016		31/12/2015	
	Actions	% du capital	Actions	% du capital	Actions	% du capital
Famille Pierre Pasquier	318 050	68,44 %	318 050	68,61 %	318 050	68,95 %
Famille François Odin	132 050	28,41 %	132 050	28,49 %	132 050	28,63 %
Management actif et retraité Sopra Steria Group	14 624	3,15 %	13 474	2,90 %	11 174	2,42 %
TOTAL	464 724	100,00 %	463 574	100,00 %	461 274	100,00 %

3. Participation des salariés au capital

Au 31 décembre 2017, dans le cadre des Plans d'Épargne du Groupe, 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 1 044 365 actions Sopra Steria Group et 1 527 703 droits de vote, représentant 5,1 % du capital et 5,7 % 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.

À compter de 2016, ce dispositif a été complété par un plan d'actionnariat salarié annuel qui a permis aux collaborateurs ayant participé à cette offre d'acquérir, en 2017, 215 094 actions soit 1,05 % 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 peuvent bénéficier aux salariés britanniques et indiens et notamment *via* l'actionnariat salarié, l'ensemble des participations gérées pour le compte des salariés représente, au 31 décembre 2017, 7,0 % du capital et 7,4 % des droits de vote.

4. Droits de vote

Conformément à la décision de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2014 un droit de vote double a été instauré, à compter du 7 juillet 2014 pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Au 31 décembre 2017, le nombre total de droits de vote exerçables s'élevait à 26 677 398 droits de vote et celui des droits de vote théoriques à 26 690 112.

5. Franchissements de seuils

En 2017, 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
10/03/2017	217C1565	Amundi AM		5 %	Baisse	822 887	4,01 %	1 322 598	4,99 %

Amundi AM intervient dans le cadre de la participation gérée pour le compte des salariés qui représente 5,7 % du capital du groupe Sopra Steria au 31 décembre 2017.

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 :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 :

- d'associer les collaborateurs à la réussite du Groupe aux moyens des mécanismes les plus adaptés (participation et/ou actionnariat) à débattre en Conseil d'administration dès lors que les conditions de performance économique le permettront ; et
- de travailler à la définition d'un nouveau véhicule fédérateur de l'actionnariat salarié du Groupe.

7. Contrôle

7.1. Répartition des droits de vote

Au 31 décembre 2017 :

- le cumul constitué par les pactes mentionnés ci-avant (au sein duquel Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, est l'actionnaire prédominant) détient 33,2 % des droits de vote théoriques ;
- les participations gérées pour le compte des salariés représentent 7,4 % des droits de vote théoriques ;

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 % en 2015, à 87 % en 2016 et à 81 % en 2017.

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 2017 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 :

- l'engagement pris par Sopra GMT dans le cadre du pacte d'actionnaires avec Soderi de ne pas exercer le droit de vote double attaché aux actions Sopra Steria Group qu'elle détient pour l'approbation de résolutions non adoptées ou non agréées par le Conseil d'administration de Sopra Steria Group ;
- la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ;
- l'adoption du Code Afep-Medef en tant que Code de gouvernement d'entreprise ;
- la présence au Conseil d'administration de sept administrateurs indépendants 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 ;
- 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) ;
- 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 2017

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 13 juin 2017, 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 12 décembre 2018.

Ce programme de rachat d'actions a été utilisé de la façon suivante au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

8.1.1. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 31 décembre 2016, 5 500 actions étaient affectées au contrat de liquidité.

Du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017, Sopra Steria Group, a racheté dans le cadre du contrat de liquidité 252 561 actions au prix moyen de 139,12 € et vendu 252 561 actions au prix moyen de 139,26 €.

Au 31 décembre 2017, 5 500 actions restaient détenues par la Société au titre du contrat de liquidité. Leur prix de revient unitaire est de 155,67 €.

8.1.2. AFFECTATION AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS

Au 31 décembre 2016, 106 574 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 l'exercice 2017, la Société a acquis 111 185 actions au prix de 127,41 €. 107 547 actions ont été cédées aux salariés au prix de 128,08 € et 107 547 actions leur ont été attribuées gratuitement au titre de l'abondement (à raison d'une action abondée pour une action acquise).

De plus, en 2017 dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share Incentive Plan – SIP » mis en œuvre par Sopra Steria Group au Royaume-Uni, 795 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). Par ailleurs, 5 344 actions ont été transférées gratuitement du Trust SSET à Sopra Steria Group pour abonder le plan d'actionnariat des salariés indiens.

Compte tenu de ces éléments, au 31 décembre 2017, la Société détenait 7 214 actions affectées à cet objectif. Leur prix de revient est de 102,89 €.

Au 31 décembre 2017, Sopra Steria Group détenait 12 714 actions propres représentant 0,06 % du capital.

8.2. Descriptif du programme de rachat d'actions 2018

8.2.1. CADRE JURIDIQUE

Ce descriptif est établi en application des dispositions des articles 241-2 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 (règlement « MAR ») et selon les modalités de l'article 221-3 du Règlement Général de l'AMF.

Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du 12 juin 2018.

a. Nombre de titres et parts du capital détenus par la Société

Au 31 mars 2018 le capital de la Société était composé de 20 547 701 actions. À cette date, la Société détenait 226 827 actions propres, représentant 1,10 % du capital.

b. Répartition par objectif des titres détenus par la Société

Au 31 mars 2018, les actions propres détenues par la Société étaient réparties selon les objectifs suivants :

- mise en œuvre du contrat de liquidité : 4 800 actions ;
- attribution ou cession aux salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe, couverture des plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe : 222 027 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 12 juin 2018, 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'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,
- de conserver les actions rachetées et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de fusion, de scission, d'apport et, plus généralement, dans le cadre d'opérations de croissance externe, et en tout état de cause, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social,
- de remettre les actions rachetées, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation de bon ou de toute autre manière, ainsi que de réaliser toute opération de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières,
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital,
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;

d. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale susceptible d'être rachetée est égale à 10 % du capital de la société Sopra Steria Group existant au jour du rachat.

Au 31 décembre 2017, le capital social était de 20 547 701 € répartis en 20 547 701 actions de 1 € de valeur nominale. Sur cette base, la société Sopra Steria Group serait autorisée à acquérir au maximum 10 % de son capital, soit 2 054 770 actions, compte non tenu des actions déjà détenues.

Il est précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

e. Prix maximum de rachat

Le prix maximal d'achat par action serait de 250 €.

f. Modalités des rachats

L'achat, la cession ou le transfert par la Société de ses propres actions pourrait s'opérer à tous moments (sauf en période d'opération sur notre titre) 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 12 juin 2018, soit jusqu'au 11 décembre 2019.

9. Évolution du capital

Au 31 décembre 2017, le capital social de Sopra Steria Group était composé de 20 547 701 actions de 1 €, soit 20 547 701 €. 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 €
2017	Augmentation de capital par émission d'actions gratuites pour les salariés	20 542 701 €	1 €	10 906	20 542 701	10 906 €	- 10 906 €
2017	Augmentation de capital par levées d'options	20 547 701 €	1 €	5 000	20 547 701	5 000 €	211 100 €

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, page 185 de l'annexe aux comptes consolidés et 3.3 de l'annexe aux comptes annuels, page 207.

Au 31 décembre 2017, il reste à attribuer 8 125 actions gratuites à créer dans le cadre du PAGA Steria de 2014, la dilution en résultant

déterminée sur la base du capital au 31 décembre 2017 serait de 0,04 %. Par ailleurs un plan de LTI (*Long Term Incentive*) a été attribué pour les années 2016 et 2017 et ce pour un maximum de 157 750 actions soit 0,77 % du capital.

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 2017 et portant sur des actions Sopra Steria Group sont les suivantes :

Catégorie ⁽¹⁾	Nom	Fonction	Nature de l'opération ⁽²⁾	Date de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire	Montant de l'opération
a	Jean-Bernard Rampini	Administrateur	D	28/08/2017	2 000	144,00 €	288 000,00 €
	Fanny Rampini	Personne liée à l'administrateur					
a	Jean-Bernard Rampini		C	21/09/2017	400	156,00 €	62 400 €

(1) Catégorie a : les membres du Conseil d'administration, le Directeur général.

(2) Nature de l'opération : A : Acquisition ; C : Cession ; S : Souscription ; E : Échange ; D : Donation ; SO : Exercice de stock-options.

12. Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par les Assemblées générales mixtes du 22 juin 2016 et du 13 juin 2017

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)	13 juin 2017 résolution 13	18 mois (décembre 2018)	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 dirigeants mandataires sociaux de la Société	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital en faveur de salariés adhérant à un plan d'épargne entreprise	13 juin 2017 résolution 14	26 mois (août 2019)	3 % ⁽¹⁾		Aucune
Option de souscription d'actions	22 juin 2016 résolution 24	38 mois (août 2019)	3 % ⁽¹⁾	0,6 %	Aucune
Actions gratuites	22 juin 2016 résolution 25	38 mois (août 2019)	3 % ⁽¹⁾	0,15 %	109 000 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 231).

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 (page 231).

3 Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont présentées dans ce chapitre section 2 du présent document de référence (page 229).

4 Il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux.

5 Il n'existe pas de mécanismes de contrôle prévus dans le cadre d'un système d'actionnariat du personnel.

6 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice

des droits de vote sont présentés dans ce chapitre 6 section 2 et 6 du document de référence (pages 229 et 231).

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 ».

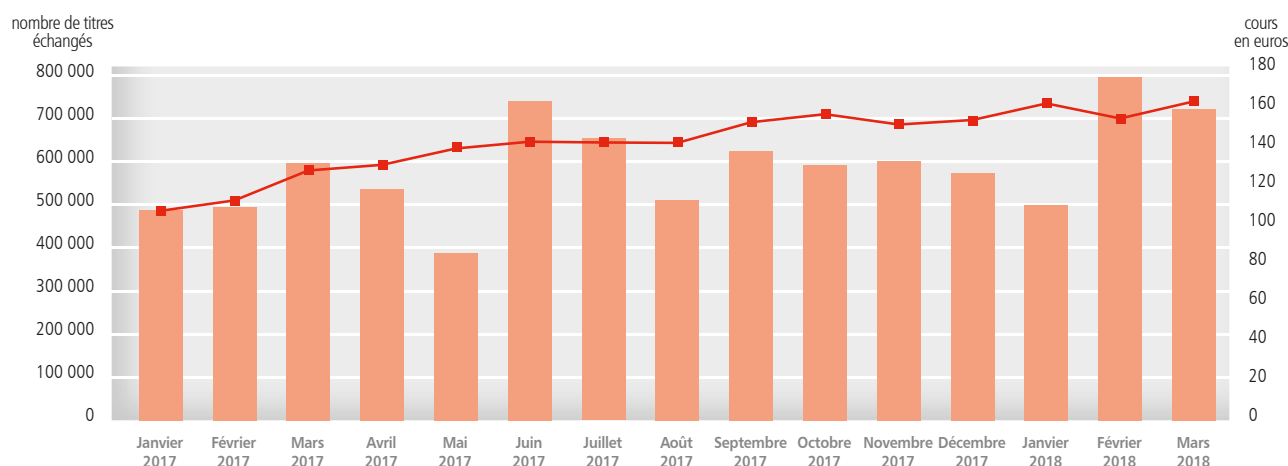
8 Les pouvoirs du Conseil d'administration sont ceux décrits à l'article 17 des statuts. « Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans 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 et par celle du 13 juin 2017 en ses résolutions 13 et 14.

9 Les accords conclus par la Société qui pourraient être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société concernent essentiellement le crédit syndiqué signé en juillet 2014 et amendé en juillet 2016 et l'emprunt obligataire Euro PP mis en place par Groupe Steria en avril 2013.

10 Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

14. Cours et volumes mensuels de l'action sur Euronext Paris



15. Évolution du cours de l'action

Mois	Nombre de séances de cotation	Cours cotés en €		Moyenne clôture	Transactions	
		Plus haut	Plus bas		Nombre de titres échangés	Capitaux (en millions d'euros)
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	119,00	129,14	596 783	76,36
avril 2017	18	139,70	125,75	132,09	536 023	70,86
mai 2017	22	142,90	136,90	140,64	388 656	54,48
juin 2017	22	150,45	138,40	144,16	741 233	107,22
juillet 2017	21	149,90	135,60	143,76	654 164	93,92
août 2017	23	148,85	137,95	143,55	511 172	73,41
septembre 2017	21	162,35	143,80	154,34	625 411	96,94
octobre 2017	22	164,95	155,60	158,54	591 726	93,86
novembre 2017	22	164,10	145,75	153,14	601 147	92,08
décembre 2017	19	160,60	148,45	155,51	574 368	89,26
janvier 2018	22	168,50	154,50	164,15	499 789	82,07
février 2018	20	168,50	145,80	156,31	796 878	124,71
mars 2018	21	171,10	153,30	165,24	722 357	118,90

(source : Euronext Paris)

16. Dividende par action

Exercice	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action
2013	11 908 183	1,90 €
2014	20 062 614	1,90 €
2015	20 324 093	1,70 €
2016	20 517 903	2,20 €

Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group réuni le 16 février 2018 a décidé de proposer à l'Assemblée du 12 juin 2018 la distribution d'un dividende de 2,40 € par action.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale font l'objet d'un reversement à l'État.

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1.	CARTE D'IDENTITÉ DE SOPRA STERIA GROUP	240
2.	CONSEIL D'ADMINISTRATION	240
3.	DIRECTION GÉNÉRALE	243
4.	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	244
5.	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE DES COMPTES	246
5.1.	Personne responsable du document de référence	246
5.2.	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	246
6.	CALENDRIER INDICATIF DE PUBLICATION DES RÉSULTATS	247
7.	Liste des informations réglementées publiées en 2017	247
8.	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	248



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

Répartition statutaire des bénéfices :

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

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

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

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

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

2. 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. A défaut, la séance du Conseil est présidée par l'un des Vice-Présidents.

ARTICLE 16 (STATUTS) – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président. Le Directeur général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement. La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président du Conseil d'administration est prépondérante. En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'a pas de voix prépondérante en cas de partage.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Il sera établi un règlement intérieur.

Le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, conformes à la réglementation en vigueur.

Cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions suivantes :

- arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et établissement du Rapport de gestion et du rapport sur la gestion du Groupe ;

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du Président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

ARTICLE 17 (STATUTS) – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil peut conférer à tous mandataires de son choix toutes délégations de pouvoirs dans la limite de ceux qu'il tient de la loi et des présents statuts.

Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis à leur examen.

Sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration apporte les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

ARTICLE 18 (STATUTS) – POUVOIRS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

ARTICLE 2 (RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) – RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Quant à l'organisation et la direction des travaux du Conseil

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration.

Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration.

2. Quant au fonctionnement des organes de la Société, à la gouvernance de la Société et au contrôle de la Direction générale

Le Président du Conseil d'administration veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à savoir le Conseil d'administration et la Direction générale, et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance les concernant.

Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information.

Le Président du Conseil d'administration assure une liaison permanente entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale et, dans ce cadre, se tient et doit être tenu informé de la situation du Groupe et des décisions qu'il est envisagé de prendre dès lors qu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires. Dans ce cadre, il est informé tout au long de leur préparation des projets d'opérations dont la réalisation est soumise à autorisation préalable du Conseil d'administration et peut faire part de ses observations sur ces projets.

Il peut s'appuyer sur les compétences des comités du Conseil ou de leur Président et a un accès permanent à la Direction générale.

3. Quant aux relations avec les actionnaires

Le Président rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe.

Il préside les Assemblées Générales.

Il veille, en coordination avec le Directeur général, aux relations de la Société avec les actionnaires significatifs.

4. Quant à l'appui de la Direction générale

En accord avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration peut intervenir dans toute question d'intérêt pour la Société ou le Groupe, notamment concernant l'activité, les décisions ou projets stratégiques, en particulier d'investissement ou de désinvestissement, les accords de partenariat et les relations avec les instances représentatives du personnel, les risques et l'information financière.

En accord avec le Directeur général, il peut participer à toute réunion.

5. Quant à la représentation de la Société et de son Groupe

Le Président du Conseil d'administration représente, dans les rapports avec les tiers, le Conseil d'administration, sauf circonstances exceptionnelles ou mandat particulier conféré à un administrateur. En coordination avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image du Groupe. En accord avec le Directeur général, le Président du Conseil d'administration peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment avec les grands partenaires ou clients et les pouvoirs publics, tant aux plans national qu'international, et en matière de communication interne et externe.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, la séance du Conseil d'administration sera présidée par la personne mandatée par le Président du Conseil d'administration, et à défaut par l'un des deux Vice-Présidents.

En cas d'absence du Président du Conseil d'administration, le Président de séance n'aura pas de voix prépondérante en cas de partage des voix.

Conditions d'exercice de ses prérogatives par le Président du Conseil d'administration

Ces missions mobilisent le temps du Président du Conseil d'administration au service de la Société. Les initiatives qu'il prend et les actions qu'il réalise pour les mener à bien sont prises en compte par le Conseil d'administration pour déterminer sa rémunération.

Les fonctions du Président du Conseil d'administration sont exercées dans le respect de celles du Directeur général et du Conseil d'administration.

ARTICLE 20 (STATUTS) – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

1. L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est porté en charges d'exploitation ; ce montant reste maintenu jusqu'à nouvelle décision. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

2. Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués. Ces rémunérations peuvent être fixes et/ou proportionnelles.

3. Le Conseil d'administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

ARTICLE 21 (STATUTS) – CUMUL DES MANDATS

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus et pour l'application du présent article, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont elle est administrateur.

Pour l'application des dispositions ci-dessus, les mandats d'administrateurs des sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par une même société ne comptent que pour un seul mandat, sous réserve que le nombre de mandats détenus à ce titre n'excède pas cinq.

Une personne physique ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de Directeur général ou de membre du Directoire ou de Directeur général unique de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. À titre dérogatoire, un deuxième mandat de Directeur général ou un mandat de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par la société dont il est Directeur général. Un autre mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique peut être exercé dans une société, dès lors que les titres d'aucune de ces deux sociétés ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.

Sans préjudice de ce qui précède et des autres dispositions légales, une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats de Directeur général, de membre du Directoire, de Directeur général unique, d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. Pour l'application de ces dispositions, l'exercice de la Direction générale par un administrateur est décompté pour un seul mandat.

Ce nombre est réduit à trois pour les mandats sociaux exercés au sein de sociétés même étrangères, dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé par les personnes exerçant un mandat de Directeur général, de membre du Directoire ou de Directeur général unique dans une société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui emploie au moins cinq mille salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

Pour l'application de ce dernier plafond, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre de Conseil de surveillance exercés par le Directeur général, les membres du Directoire ou le Directeur général unique des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations, au sens de l'article L. 233-2 du Code de commerce, dans les sociétés qui constituent des participations.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions relatives au cumul doit se démettre de l'un de ses mandats dans les trois mois de sa nomination, ou du mandat en cause dans les trois mois de l'événement ayant entraîné la disparition de l'une des conditions fixées par la loi en cas de dérogation. A 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 troisième Assemblée prorogée, sont convoquées six jours au moins à l'avance dans les mêmes formes que la première Assemblée.

L'avis et les lettres de convocation de cette deuxième Assemblée reproduisent la date et l'ordre du jour de la première. En cas d'ajournement de l'Assemblée par décision de justice, le juge peut fixer un délai différent.

Les avis et lettres de convocation doivent mentionner les indications prévues par la loi.

ARTICLE 27 (STATUTS) – ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour des Assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation.

Un ou plusieurs actionnaires, représentant au moins la quotité du capital exigée par la loi et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée de points ou de projets de résolutions.

Le Comité d'entreprise peut également requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des Assemblées.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas à l'ordre du jour. Elle peut cependant, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

ARTICLE 28 (STATUTS) – ACCÈS AUX ASSEMBLÉES – POUVOIRS – COMPOSITION

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit leur nombre d'actions, qui y participent personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, par un autre actionnaire ou toute autre personne physique ou morale de son choix ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux Assemblées, qu'ils soient actionnaires ou non.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à ladite Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification d'une nature et selon les modalités d'application conformes aux dispositions réglementaires.

Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; ce formulaire doit parvenir à la Société 3 jours au moins avant la date de l'Assemblée pour être pris en compte.

Deux membres du Comité d'entreprise, désignés par le Comité dans les conditions fixées par la loi, peuvent assister aux Assemblées Générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des actionnaires.

ARTICLE 29 (STATUTS) – DROIT DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. A 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. A 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. A défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée ; pour cette Assemblée prorogée, le quorum du cinquième est à nouveau exigé.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté par correspondance, sauf dérogation légale.

ARTICLE 34 (STATUTS) – ASSEMBLÉES SPÉCIALES

S'il existe plusieurs catégories d'actions, aucune modification ne peut être faite aux droits des actions d'une de ces catégories, sans vote conforme d'une Assemblée générale extraordinaire ouverte à tous les actionnaires et, en outre, sans vote également conforme d'une Assemblée Spéciale ouverte aux seuls propriétaires des actions de la catégorie intéressée.

Les Assemblées Spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote de la catégorie concernée.

Pour le reste, elles sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que les Assemblées Générales Extraordinaires.

ARTICLE 35 (STATUTS) – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES OBLIGATAIRES

En cas d'émissions d'obligations, les porteurs de ces obligations sont groupés en une masse, dans les conditions prévues par la loi, pour la défense de leurs intérêts communs.

La masse est représentée par un ou plusieurs mandataires élus par l'Assemblée générale des obligataires.

S'il existe plusieurs masses d'obligataires, elles ne peuvent délibérer au sein d'une Assemblée commune.

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

Monsieur 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 Monsieur Olivier Juramie.
Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.
Première nomination : juin 1986.
- Cabinet Mazars ⁽¹⁾ – 61, rue Henri-Regnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie.
Représenté par Monsieur Bruno Pouget.
Mandat expirant lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 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.
- Monsieur 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.

(1) Il est prévu de soumettre à l'Assemblée générale du 12 juin 2018 le renouvellement du mandat de la société Cabinet Mazars en qualité de Commissaire aux comptes titulaire pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera, en 2024, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (dixième résolution).

6. Calendrier indicatif de publication des résultats

Date de publication	Événement	Date de réunion
19 février 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats annuels 2017	19 février 2018
26 avril 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2018	-
	Assemblée générale annuelle	12 juin 2018
27 juillet 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires et Résultats semestriels 2018	27 juillet 2018
26 octobre 2018 avant Bourse	Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2018	-

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 2017 ⁽¹⁾

7.1. Communiqués de presse publiés au titre de l'information permanente

- 27/11/2017 Sopra Steria Group : calendrier financier 2018.
- 07/11/2017 Sopra Steria finalise l'acquisition de Galitt.
- 25/09/2017 Xavier Hürstel rejoint le Comité Exécutif de Sopra Steria en qualité de *Chief Transformation & People Management Officer*.
- 22/09/2017 Sopra Steria Group, lauréat des Grands Prix de la Transparence 2017.
- 18/09/2017 Didier Descombes rejoint le Comité Exécutif de Sopra Steria en qualité de *Chief Strategy & Development Officer – Financial Services*.
- 31/08/2017 Sopra Steria : Projet d'acquisition de Galitt.
- 30/08/2017 Sopra Steria finalise l'acquisition de Kentor.
- 28/07/2017 Résultats semestriels 2017.
- 29/06/2017 Sopra Steria : conversion des obligations convertibles CS Communication et Systèmes.
- 26/06/2017 Sopra Steria : projet d'acquisition de Kentor.
- 13/06/2017 Assemblée générale mixte du mardi 13 juin 2017.
- 14/03/2017 Sopra Steria : mise en place d'un plan d'actionnariat salarié.
- 27/02/2017 Résultats annuels 2016.
- 24/02/2017 Publication d'éléments d'information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.
- 27/01/2017 Sopra Steria porte à 100 % sa participation dans Cassiopae.

7.2. Document de référence incluant le rapport financier annuel et ses actualisations

- 13/04/2017 Publication du document de référence 2016 incluant le rapport financier annuel.

7.3. Rapport financier semestriel

- 06/09/2017 Publication du Rapport financier semestriel 2017.

7.4. Information financière trimestrielle

- 26/10/2017 Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2017.
- 27/04/2017 Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2017.

7.5. Déclarations mensuelles du nombre total de droits de vote et d'actions

- 12 formulaires de déclaration mensuelle.
- 25/04/2017 Déclaration à la date de publication au BALO de l'avis préalable à l'Assemblée générale du 13 juin 2017.

7.6. Descriptifs des programmes de rachat d'actions et bilans du contrat de liquidité

Contrat de liquidité

- 04/07/2017 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance.
- 03/01/2017 Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec Oddo Corporate Finance.

Transactions sur actions propres

- 19/12/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 décembre 2017.
- 27/11/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 novembre 2017.
- 23/10/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 16 au 20 octobre 2017.
- 18/09/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 11 au 15 septembre 2017.
- 28/08/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 14 au 18 août 2017.
- 21/07/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 juillet 2017.
- 20/06/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 12 au 16 juin 2017.
- 22/05/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 15 au 19 mai 2017.

(1) Toutes ces informations sont disponibles sur le site Internet du Groupe www.soprasteria.com rubrique Investisseurs.

- 16/05/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 8 au 11 mai 2017.
 - 16/05/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 1 au 5 mai 2017.
 - 24/04/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 17 au 21 avril 2017.
 - 18/04/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 10 au 13 avril 2017.
 - 11/04/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 3 au 7 avril 2017.
 - 27/03/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 20 au 24 mars 2017.
 - 20/03/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 13 au 17 mars 2017.
 - 06/03/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour la période du 28 février au 3 mars 2017.
 - 15/02/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois de février 2017.
 - 17/01/2017 Transactions hebdomadaires sur actions propres déclarées pour le mois de janvier 2017.
- 7.7. Rapports sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne**
- 13/04/2017 Inclus dans le document de référence 2016.
- 7.8. Honoraires des contrôleurs légaux**
- 13/04/2017 Inclus dans le document de référence 2016.
- 7.9. Communiqués de mise à disposition ou de consultation des informations relatives aux Assemblées d'actionnaires**
- 03/05/2017 Communiqué de mise à disposition des documents et renseignements préparatoires de l'Assemblée générale mixte du 13 juin 2017.
- 7.10. Communiqués relatifs aux modalités de mise à disposition de prospectus**
- 13/04/2017 Communiqué de mise à disposition du document de référence 2016.
 - 06/09/2017 Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel 2017.

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.

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 JUIN 2018

ORDRE DU JOUR	250
1. PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS	251
2. TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS	269
3. RAPPORTS SPÉCIAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	282



Ordre du jour

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; approbation des charges non déductibles.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
3. Affectation du résultat et fixation du dividende.
4. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
5. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Pierre Pasquier, Président.
6. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général.
7. Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président.
8. Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur général.
9. Fixation des jetons de présence, à hauteur de 500 000 €.
10. Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire.
11. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

12. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions et réduction corrélative du capital.
13. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans la limite de 40 % du capital social.
14. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans le cadre d'offres au public, dans la limite de 20 % du capital social, limite ramenée à 10 % du capital social en l'absence de droit de priorité.
15. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par

émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, par voie de placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 10 % du capital social.

16. Détermination du prix d'émission des actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.
17. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale.
18. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social.
19. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange dans la limite de 10 % du capital social.
20. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.
21. Délégation à donner au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique, pour un montant nominal limité au montant du capital social.
22. Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social.
23. Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés de son Groupe dans la limite de 3 % du capital social.
24. Modification des stipulations de l'article 14 des statuts concernant la durée des fonctions des administrateurs et introduction de modalités de renouvellement échelonné des mandats des administrateurs.
25. Modification de la limite d'âge associée à la fonction de Président du Conseil d'administration ; Modification corrélative de l'article 15 des statuts.
26. Nomination de Monsieur Jean-Bernard RAMPINI, en qualité de censeur, pour une durée de deux ans.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

27. à 37. Renouvellement de mandats d'administrateurs.

38. à 39. Nomination de nouveaux administrateurs.

40. 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 des vingtième et vingt et unième résolutions, 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. Assemblée générale ordinaire

1.1.1. APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE (PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉOLUTIONS)

Le Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes annuels de la Société et les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 détaillés dans les chapitres 5 (pages 197 à 226) et 4 (pages 129 à 196) du document de référence 2017 ;
- les dépenses fiscalement non déductibles pour un montant de 445 035 € et l'impôt correspondant. Ces charges concernent les loyers et l'amortissement du parc de véhicules de fonction de la Société.

Des tables de concordance (en pages 290 à 295) permettent de se reporter rapidement aux informations contenues dans les différents Rapports du Conseil d'administration.

Les Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de la Société et les comptes consolidés du Groupe figurent en pages 221 à 224 et 193 à 196 du document de référence 2017.

1.1.2. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT (TROISIÈME RÉOLUTION)

Le Résultat net social de Sopra Steria Group SA s'élève à 141,8 M€ pour un bénéfice net consolidé part du Groupe de 171,4 M€.

La proposition du Conseil d'administration est de verser un dividende unitaire de 2,40 € par action, soit au total un montant de 49,3 M€. Ce montant serait ajusté en cas de variation du nombre d'actions ayant droit au dividende.

Le solde serait affecté aux réserves facultatives.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, le dividende, versé au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, donnera obligatoirement lieu à l'application d'un prélèvement forfaitaire (non libératoire) unique de 30 %, au titre de l'impôt sur le revenu (12,8 %) et des prélèvements sociaux (17,2 %).

Les actionnaires pourront opter, lors du dépôt de leur déclaration de revenus, soit pour le maintien du prélèvement forfaitaire unique, soit pour l'assujettissement de ce dividende au barème progressif de l'impôt sur le revenu sous déduction du prélèvement forfaitaire non libératoire déjà acquitté et après application d'un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des impôts) et déduction d'une fraction de la CSG (à hauteur de 6,8 %).

La date de détachement du coupon interviendrait le 3 juillet 2018 avant Bourse. Le dividende serait mis en paiement le 5 juillet 2018.

1.1.3. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (QUATRIÈME RÉOLUTION)

Aucune convention n'est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale.

Il est demandé à l'Assemblée générale de statuer sur le Rapport spécial des Commissaires aux comptes qui rend compte de la poursuite de conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale. Ce rapport figure en pages 225 à 226 du document de référence.

Les conventions réglementées poursuivant leurs effets sont examinées chaque année par le Conseil d'administration qui se prononce sur le maintien de l'autorisation donnée antérieurement.

Convention-cadre d'assistance avec la société Sopra GMT

La convention-cadre d'assistance tripartite conclue avec la société Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, a été mise en place lors de la séparation-cotation d'Axway Software dont Sopra Steria Group détient 32,59 % du capital. Trois collaborateurs salariés très expérimentés de Sopra Steria Group avaient alors été transférés dans cette société où leur activité devait continuer à se partager entre Sopra Steria Group et Axway Software dans une perspective de mutualisation et de développement des synergies.

Les coûts refacturés par Sopra GMT sont essentiellement constitués de la fraction des salaires, charges et frais annexes des collaborateurs affectés à des prestations réalisées au profit de Sopra Steria Group et, le cas échéant, des charges externes engagées par Sopra GMT sous les mêmes conditions, la refacturation se faisant sur la base d'un *cost plus* de 7 %.

Sopra Steria Group facture quant à elle à Sopra GMT des frais de mise à disposition de locaux, de moyens informatiques et diverses prestations administratives et comptables.

Convention avec la société Éric Hayat Conseil

La convention avec la société Éric Hayat Conseil a pris la suite d'une convention conclue aux mêmes conditions par Groupe Steria. Elle porte sur la fourniture de prestations de conseil et d'assistance à la Direction générale pour le développement commercial d'opérations stratégiques. Elle permet au Groupe de bénéficier d'un support au grand commerce et de compter, au Conseil d'administration, des membres confrontés aux enjeux de positionnement stratégique et commercial du Groupe.

Convention avec la société Axway Software

À la suite d'un regroupement des effectifs parisiens d'Axway Software dans de nouveaux locaux, les conventions en cours ne concernent plus que la mise à disposition par Sopra Steria Group de locaux à Annecy à des conditions de marché.

1.1.4. APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (CINQUIÈME ET SIXIÈME RÉSOLUTIONS)

a. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Pierre Pasquier, Président (cinquième résolution)

Il vous est proposé d'approuver les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Pierre Pasquier, Président du Conseil d'administration, présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	500 000 €	
Rémunération variable annuelle	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu.
Rémunération variable différée	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence 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 et il n'y est pas éligible.
Jetons de présence	20 527 €	Les jetons de présence sont intégralement répartis entre les participants aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités au prorata de leur participation effective aux réunions.
Valorisation des avantages de toute nature	8 550 €	Voiture de fonction.
Indemnité de départ	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	Aucun régime de retraite supplémentaire n'a été mis en place.

b. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général (sixième résolution)

Il vous est proposé d'approuver les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général

Éléments de la rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	500 000 €	La rémunération fixe annuelle de Monsieur Vincent Paris a été portée à 500 000 € avec date d'effet au 1 ^{er} janvier 2017.
Rémunération variable annuelle	190 000 €	Cf. § 2.4.1 du chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » pages 69 à 73. La rémunération variable représente 63 % de son montant cible. L'objectif quantifiable, portant sur le Résultat opérationnel d'activité (ROA) du Groupe, a donné lieu à l'attribution de 50 % du montant cible. Les objectifs qualitatifs fixés en lien avec la stratégie du Groupe et compensant l'orientation à court terme de l'objectif quantifiable, ont été considérés comme atteints à hauteur de 100 % pour trois d'entre eux et à hauteur de 60 % pour le quatrième. Les critères ont été appliqués comme prévu en début d'exercice.
Rémunération variable différée	Sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	312 930 €	Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2017 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 104 000 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	11 471 €	Voiture de fonction ; GSC.
Indemnité de départ	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Il n'existe pas d'engagement.
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	Aucun régime de retraite supplémentaire n'a été mis en place.

Voir également la section 2 « Rôle et rémunération des dirigeants mandataires sociaux » du chapitre 2 du présent document de référence (pages 68 à 74).

1.1.5. APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (SEPTIÈME ET HUITIÈME RÉSOLUTIONS)

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables respectivement au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ainsi que, le cas échéant, aux Directeurs généraux délégués qui viendraient à être nommés, en raison de l'exercice de leur mandat sont soumis à votre approbation. Ces principes et critères, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sont présentés à la section 2.4.2 du chapitre 2, pages 73 et 74 du présent document de référence.

La politique de rémunération qu'ils constituent a déjà été soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 13 juin 2017 (huitième et neuvième résolution adoptées respectivement à 81,6 % et à 85,6 % des voix).

Par ailleurs, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui se tiendra en 2019.

1.1.6. FIXATION DES JETONS DE PRÉSENCE (NEUVIÈME RÉSOLUTION)

Il est proposé de fixer le montant des jetons de présence à 500 000 € pour l'exercice en cours. Ce montant, inchangé depuis l'exercice 2015, est intégralement réparti entre les membres du Conseil d'administration

(membres du Conseil et censeurs) sur la base de leur participation effective aux réunions du Conseil et de ses comités.

1.1.7. RENOUELEMENT DU MANDAT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE (DIXIÈME RÉSOLUTION)

Conformément aux recommandations du Comité d'audit, en charge de la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, le Conseil d'administration propose le renouvellement du mandat du cabinet Mazars en qualité de co-Commissaire aux comptes titulaire pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera, en 2024, sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Le Conseil d'administration, prenant acte de la suppression de l'obligation de nommer un ou plusieurs Commissaire(s) aux comptes suppléant(s) pour les sociétés dont le Commissaire aux comptes titulaire est une personne morale et des modifications statutaires adoptées en ce sens par l'Assemblée générale du 13 juin 2017, ne propose pas la désignation d'un nouveau co-Commissaires aux comptes suppléant. En cas d'empêchement du représentant du Commissaire aux comptes titulaire, le contrôle de Sopra Steria Group sera assuré par un autre représentant du cabinet Mazars.

1.1.8. RACHAT PAR SOPRA STERIA GROUP DE SES PROPRES ACTIONS (ONZIÈME RÉSOLUTION)

Il est proposé de renouveler l'autorisation de procéder au rachat par la Société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires (articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce), consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 13 juin 2017.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital, soit, à titre indicatif, 2 054 770 actions sur la base du capital social actuel. Le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé que ce prix pourra être ajusté si le nombre d'actions composant le capital venait à évoluer à la hausse ou à la baisse, du fait notamment d'incorporations de réserves, d'attributions gratuites d'actions, de regroupements d'actions. Ces rachats pourraient être effectués en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;
- d'attribuer ou céder les actions rachetées aux salariés ou aux mandataires sociaux du Groupe selon toute forme d'allocation autorisée par la loi ;
- 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 de la Société, 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 ;
- d'annuler les actions rachetées par voie de réduction de capital, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution correspondante ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

La présente autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure donnée par l'Assemblée générale du 13 juin 2017 et serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur le capital de la Société.

Pour information, il est rendu compte de l'utilisation faite de la précédente autorisation dans la section 8 du chapitre 6 du présent document de référence (pages 232 et 233).

1.2. Assemblée générale extraordinaire

1.2.1. ANNULATION ÉVENTUELLE DES ACTIONS AUTODÉTENUES (DOUZIÈME RÉSOLUTION)

Il est demandé à l'Assemblée générale d'autoriser le Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat par la Société de ses propres actions, et ce, dans la limite de 10 % du capital, conformément à la loi.

Cette autorisation serait consentie pour une période de vingt-six (26) mois.

Cette autorisation priverait d'effet l'autorisation antérieure consentie par l'Assemblée générale du 22 juin 2016.

1.2.2. DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TREIZIÈME À VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTIONS)

La section 12 du chapitre 6 (pages 235 et 236), du présent document de référence rappelle l'ensemble des délégations en cours de validité, et expose l'utilisation qui en a été faite par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017. Il est proposé de renouveler ces délégations.

Un aménagement a toutefois été introduit dans le dispositif envisagé : les délégations de compétences données au Conseil d'administration à l'effet de décider d'augmenter le capital ne seraient pas utilisables en période d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, à l'exception de la délégation donnée par la vingtième résolution concernant des « bons d'offre ».

a. Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription

	Nature de la délégation	Résolutions	Plafond par résolution	Plafonds globaux*
Augmentation de capital AVEC DPS	Émission d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et option de surallocation	13,17	40 %	<div style="border: 2px dashed orange; padding: 10px; margin: 10px;"> A1 = 40 % A2 = 10 % </div>
Augmentation de capital SANS DPS	Émission d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital par offre au Public et possibilité d'un droit de priorité et option de surallocation	14,17	20% avec droit de priorité 10% sans droit de priorité	
	Émission d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital par placement privé (Art. L.411-2 II CMF) et option de surallocation	15,17	10 %	
	Rémunération d'apports en nature	18	10 %	
	Rémunération d'apports de titres en cas d'OPE initiée par la Société	19	10 %	
* Plafonds communs à tout (A1) ou partie (A2) des délégations				Plafonds exprimés en % du capital social

Augmentations de capital, hors rémunération d'apports (treizième à dix-septième résolutions)

Ces augmentations de capital seraient soumises aux plafonds suivants :

- 40% du capital social, lorsque l'opération consiste, immédiatement ou à terme, en une émission d'actions Sopra Steria Group [Plafond A1], assorti d'un sous-plafond de 20 % du capital social pour les augmentations de capital sans DPS mais avec droit de priorité et d'un sous-plafond de 10 % du capital social pour les augmentations de capital sans DPS et sans droit de priorité [Plafond A2] ;
- 1 200 M€, si l'opération consiste en une émission de titres de créance donnant droit, à terme, à des actions Sopra Steria Group [Plafond TC].

Ces délégations de compétences données au Conseil d'administration ne seraient pas utilisables en période d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

La treizième résolution autoriserait une ou plusieurs augmentations de capital destinées aux actionnaires existants avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS).

Les quatorzième et quinzième résolutions permettraient d'ouvrir le capital social de la Société à de nouveaux actionnaires (suppression du DPS), dans le cadre d'une offre réservée au public, ou au bénéfice d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier). Toutefois, en cas d'utilisation de la quatorzième résolution, la faculté d'instituer un droit de priorité au profit des actionnaires serait laissée au Conseil d'administration.

Le prix de l'émission décidée en application des quatorzième et quinzième résolutions serait au moins égal à la moyenne pondérée

des cours des trois dernières séances de Bourse avec une décote maximale de 5 %.

Cependant, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social, le Conseil d'administration pourrait fixer le prix d'émission (seizième résolution), ce prix ne pouvant être inférieur de plus de 5 % au plus bas des montants suivants :

- (i) moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action pour une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission ;
- (ii) cours moyen pondéré de l'action par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant la fixation du prix d'émission ;
- (iii) cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au jour où le prix d'émission est fixé ; ou
- (iv) dernier cours de clôture de l'action connu avant la date de fixation du prix.

La dix-septième résolution donne au Conseil d'administration une délégation de compétence pour assortir les opérations d'une clause de majoration (option de surallocation), utilisable si celui-ci constatait une demande excédentaire du nombre de titres à émettre, dans la limite des plafonds globaux susvisés et de 15 % de l'offre initiale, conformément à la loi.

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six (26) mois, et priveraient d'effet les délégations ayant le même objet, en date du 22 juin 2016.

Augmentations de capital rémunérant des apports (dix-huitième et dix-neuvième résolutions)

Les délégations de compétence prévues aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions permettraient au Conseil d'administration de décider des augmentations de capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, rémunérant des apports en nature ou dans le cadre d'une offre publique d'échange.

Les capacités à la disposition du Conseil d'administration seraient néanmoins limitées à :

- 10 % du capital social (limite légale), soit, à titre indicatif, 2 054 770 € sur la base du capital social actuel, afin de rémunérer des apports en nature (dix-huitième résolution) ;
- 10 % du capital social afin de rémunérer des apports de titres d'une société dont les actions sont admises sur un marché réglementé, dans le cadre d'une offre publique d'échange (dix-neuvième résolution).

Ces délégations de compétences données au Conseil d'administration ne seraient pas utilisables en période d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six (26) mois et priveraient d'effet les délégations ayant le même objet, en date du 22 juin 2016.

b. Autres augmentations de capital (vingtième et vingt unième résolutions)

Par la vingtième résolution, il vous est demandé de consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence pour permettre une

ou plusieurs augmentations de capital par incorporation de réserves, de primes d'émission ou d'autres sommes dont l'incorporation serait admise, limitées au montant desdites réserves, primes et autres sommes.

Cette augmentation de capital pourrait être réalisée soit par l'émission de nouvelles actions qui seraient attribuées aux actionnaires proportionnellement à leur participation au capital, soit par l'élévation de la valeur nominale des actions existantes.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, en date du 22 juin 2016. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Par la vingt et unième résolution, il vous est demandé de consentir au Conseil d'administration, en cas d'offre publique sur le capital de la Société, la possibilité d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires (« Bons d'offre »).

Le montant de l'augmentation du capital social serait limité au capital social, soit, à titre indicatif, à 20 547 701 € sur la base du capital social actuel, et le nombre maximum de bons à émettre ne pourrait dépasser le nombre d'actions composant le capital social soit, à titre indicatif, 20 547 701 actions sur la base du nombre d'actions composant le capital social actuel.

Cette délégation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, en date du 13 juin 2017. Elle serait utilisable en période d'offre publique sur le capital de la Société, sans nécessité d'une autorisation préalable par l'Assemblée générale.

c. Autorisations demandées à l'effet d'associer les salariés et/ou les mandataires sociaux du Groupe au capital (vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions)

	Nature de la délégation	Résolutions	Plafond par résolution	Plafond Global
Augmentation de capital au profit des salariés et mandataires sociaux	Émission d'actions et valeurs mobilières réservée aux salariés adhérant à un PEG	22	3 %	3 %
	Attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux	23	3 % (0,15 % pour le DG de la Société)	

Plafonds exprimés en % du capital social

Les vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions ont pour finalité de permettre au Conseil d'administration, le cas échéant, d'associer les salariés de la Société et du Groupe au développement de Sopra Steria et d'aligner les intérêts des mandataires sociaux sur ceux des actionnaires par :

- une augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (conformément à l'article L. 225-129-6 du Code de commerce) (vingt-deuxième résolution) ;
- l'attribution d'actions gratuites (vingt-troisième résolution), étant précisé que :
 - les actions attribuées seront des actions autodétenues ou des actions nouvelles,
 - conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les actions gratuites destinées au Directeur général de la Société

seraient limitées à 5 % de la totalité du nombre maximum d'actions gratuites qui pourraient être attribuées, soit 0,15 % du capital social, et soumises à des conditions de performance exigeantes, au moins égales, le cas échéant, à la « guidance » communiquée au marché,

- En application de la politique de rémunération, le Président du Conseil d'administration n'est pas éligible à des attributions d'actions gratuites,
- les actions attribuées aux salariés pourraient ne pas faire l'objet de conditions de performances dans la limite de 10 % de la totalité du nombre maximum d'actions gratuites qui pourraient être attribuées.

Ces autorisations seraient soumises à un plafond global de 3 % du capital social, soit, à titre indicatif, 616 431 € (616 431 actions) sur la base du capital social actuel.

L'autorisation prévue par la vingt-deuxième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, en date du 22 juin 2016.

La précédente délégation n'a pas été utilisée. Les plans d'actionnariat salarié We Share ont jusqu'à présent exclusivement reposé sur la cession et l'attribution au titre de l'abondement d'actions autodétenues par la société compte tenu d'une préférence exprimée par le Conseil d'administration pour des dispositifs non-dilutifs pour les actionnaires.

L'autorisation prévue par la vingt-troisième résolution serait consentie pour une durée de trente-huit (38) mois et priverait d'effet la délégation ayant le même objet, en date du 22 juin 2016.

La précédente délégation a permis la mise en œuvre de trois plans (en 2016, 2017 et 2018) présentés en page 71 du présent document de référence.

Pour ces trois plans :

- l'attribution des actions est subordonnée à la condition de présence à l'issue de la période d'acquisition. Cette condition peut toutefois être exceptionnellement levée en tout ou partie ;
- 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.

1.2.3. MODIFICATIONS STATUTAIRES (VINGT-QUATRIÈME ET VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTIONS)

Deux modifications statutaires sont proposées à l'Assemblée générale des actionnaires.

a. Modification de l'article 14 des statuts

La durée actuelle du mandat des administrateurs est de six ans. L'ensemble des mandats des administrateurs en fonction expirera en bloc à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2018. Il est proposé de mettre en place un échelonnement du renouvellement des mandats afin de favoriser une évolution graduelle du Conseil d'administration, conformément à la recommandation 13.2 du Code Afep-Medef.

À cette fin, il est proposé de prévoir dans les statuts que « la durée du mandat des administrateurs est de six ans. Par exception, lors de leur première désignation suivant le 1^{er} janvier 2018, la durée du mandat des administrateurs peut être fixée à 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans ou 5 ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les 2 ans ».

Les actionnaires seraient ainsi appelés à se prononcer sur la nomination d'administrateurs tous les deux ans.

Voir en fin de chapitre le tableau comparatif des statuts avant et après modification.

b. Modification de l'article 15 des statuts

Depuis le 19 juin 2012, les fonctions de Président et de Directeur général sont dissociées. Dans cette gouvernance, le Président est en charge de plusieurs missions. Il détermine l'agenda et organise les réunions du Conseil d'administration tout en assurant la gestion du Conseil. Il pilote la stratégie et les dossiers qui s'y rattachent, y compris les opérations de fusions ou acquisitions. Il supervise les activités de

relations investisseurs. Il assiste la Direction générale en contribuant à certaines missions opérationnelles.

Dans le cadre de ces missions, les principales priorités du Président au cours des cinq dernières années ont été : la réalisation de la transaction avec Groupe Steria, le pilotage de l'intégration entre Sopra Group et Groupe Steria, la mise en place et l'accompagnement d'une solide nouvelle équipe de direction, la relance du processus de réflexion stratégique, la définition des orientations stratégiques et de la politique de fusions-acquisitions, le renouvellement du Conseil d'administration.

Concernant ce dernier point, le renouvellement était provoqué, d'une part, par l'arrivée à échéance de tous les mandats des administrateurs en juin 2018 et, d'autre part, par le souhait d'adapter la constitution du Conseil d'administration pour lui permettre de conduire les orientations du Groupe sur une période longue dans un environnement en transformation profonde et de plus en plus rapide. Les principes de renouvellement du Conseil d'administration ont été fixés de la façon suivante : diminution de la taille du Conseil, respect des dispositions du pacte élaboré lors du rapprochement entre Sopra Group et Groupe Steria, proportion d'administrateurs indépendants aussi élevée que possible et préservation d'une connaissance profonde de la société au sein du Conseil. Afin de respecter ces principes, il a été décidé de procéder au renouvellement du Conseil d'administration en deux temps, lors de l'Assemblée Générale de 2018 et lors de l'Assemblée générale de 2020.

À ce titre, les dispositions statutaires concernant la limite d'âge du Président ne lui permettent pas de mener à bien, de façon efficace et sereine et dans l'intérêt de la société, un renouvellement du Conseil en deux phases.

Par ailleurs, dans son rôle de pilotage de la stratégie et de la politique de fusions-acquisitions, le Président dispose d'atouts essentiels pour le Groupe : sa légitimité en tant que fondateur de Sopra Group, sa vision stratégique enrichie de sa connaissance du secteur et de son environnement et sa riche expérience s'appuyant sur ses précédentes fonctions exécutives et les opérations de fusions-acquisitions précédemment réussies. Ces atouts seront particulièrement utiles au cours des six prochaines années en ce qui concerne trois éléments clés de la stratégie : le développement du conseil dans le Groupe, le succès du modèle de Sopra Banking Software, le positionnement du Groupe à moyen terme dans son secteur.

Pour ces deux raisons, il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires que le Président puisse remplir jusqu'à son terme, c'est-à-dire en 2024, son mandat de 6 ans et par conséquent de fixer la limite d'âge à 89 ans au lieu de 85 ans.

Voir en fin de chapitre le tableau comparatif des statuts avant et après modification.

1.3. Assemblée générale ordinaire

1.3.1. RENOUELEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les principes exposés dans le Chapitre 2 Gouvernement d'entreprise, du présent document et notamment les compétences jugées nécessaires à l'efficacité du Conseil d'administration restent inchangés.

Plusieurs membres du Conseil d'administration ont indiqué qu'ils n'étaient pas candidats au renouvellement de leur mandat :

- Monsieur François Odin, Vice-Président, nommé pour la première fois en 1968 ;
- Madame Emma Fernandez, administrateur qualifié d'indépendant, cooptée en 2017 ;

- Monsieur Gérard Jean, administrateur qualifié d'indépendant, Président du Comité des rémunérations, nommé pour la première fois en 2003 ;
- Monsieur Jean Mounet, nommé pour la première fois en 2012 ;
- Monsieur Hervé Saint-Sauveur, administrateur qualifié d'indépendant, Président du Comité d'audit, nommé pour la première fois en 2003 ;
- Monsieur Christian Bret, censeur, nommé pour une durée d'un an par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 juin 2017.

Le Président et le Conseil d'administration dans son ensemble en ont pris acte et chaleureusement remercié chacun pour sa contribution.

Après prise en compte de cette situation, les principes directeurs de la composition du futur Conseil d'administration ont été les suivants :

- une diminution de la taille du Conseil d'administration ;
- le respect des dispositions du pacte d'actionnaires Sopra GMT – Soderi ;
- une proportion d'administrateurs qualifiés d'indépendants aussi élevée que possible ;
- une attention à la diversité ;
- le maintien d'une connaissance profonde de la Société au sein du Conseil d'administration.

Le renouvellement échelonné des mandats permettra d'opérer une transition entre l'actuel et le prochain Conseil d'administration en deux temps, à l'occasion des Assemblées générales de 2018 et de 2020. Il est précisé que les mandats d'administrateurs resteront immédiatement renouvelables pour six ans au moment de leur expiration quelle que soit la durée retenue pour le premier mandat.

a. Diminution de la taille du Conseil d'administration

Fréquent à l'issue d'une fusion, l'accroissement de la taille des Conseils d'administration présente de nombreux inconvénients. Il a souvent pour conséquence à la fois l'allongement de la durée des réunions et la réduction du temps de parole individuel. Un Conseil comprenant 13 administrateurs (hors les administrateurs représentant les salariés et 1 censeur) permettrait de disposer des compétences et de la diversité nécessaires tout en autorisant un fonctionnement optimal.

b. Le respect des dispositions du pacte d'actionnaires Sopra GMT – Soderi

Conclu pour une durée initiale de cinq ans à compter d'août 2014, ce pacte prévoit notamment la présence d'administrateurs issus de Steria au sein du Conseil d'administration, dont un représentant de Soderi. La gouvernance a été l'un des aspects importants des négociations qui ont abouti au rapprochement de Sopra Group et de Groupe Steria. Au-delà du symbole, elle a incontestablement favorisé la réussite de l'intégration des deux sociétés.

Dans la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale des actionnaires, deux administrateurs issus de Steria, dont le représentant de Soderi, seraient nommés pour une durée de 2 ans et un pour une durée de 6 ans. Le Conseil d'administration comprendrait également un censeur issu de Steria.

c. Une proportion d'administrateurs qualifiés d'indépendants aussi élevée que possible

Sopra Steria Group est contrôlée de fait par Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, détenant l'essentiel des participations des groupes familiaux des fondateurs au capital de la Société. Dans ce contexte, un tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants est la proportion minimum requise par le Code Afep-Medef. La Société souhaite cependant faire une place aussi large que possible aux administrateurs indépendants et, notamment, qu'au moins l'un d'entre eux siège aux côtés des représentants de la holding d'animation au Conseil d'administration d'Axway Software dont Sopra Steria Group détenait 32,59 % du capital au 31 décembre 2017.

La Société souhaite se conformer aux recommandations du Code Afep-Medef en matière de proportion d'administrateurs indépendants au sein des comités du Conseil d'administration. Par exception, le Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance serait composé en proportion égale d'administrateurs qualifiés d'indépendants et d'autres administrateurs. Cette situation tenant à la fois à la situation de contrôle exercée par la holding d'animation mais aussi à la personnalité, à l'expérience et aux qualifications des administrateurs envisagés pour rejoindre ce comité qui examine annuellement le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la proposition présentée à l'Assemblée générale des actionnaires, les administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration représenteraient une proportion de 54 % du nouveau Conseil d'administration.

Les sept futurs administrateurs considérés indépendants par le Conseil d'administration sont Mesdames Sylvie Rémond, Marie-Hélène Rigal-Droger, Jessica Scale et Messieurs Jean-Luc Placet, Jean-François Sammarcelli ainsi que Michael Gollner et Javier Monzón (nouvelles nominations).

Concernant Monsieur Michael Gollner, le Conseil d'administration considère que son appartenance au Conseil d'administration d'Axway Software ne fait pas obstacle à sa qualification d'indépendant (Cf. chapitre 2 Gouvernement d'entreprise section 1.1.5, page 51).

d. Une attention à la diversité

Outre l'augmentation de la proportion d'administratrices (46 %), les nouvelles nominations proposées portent sur des candidats ressortissants et/ou résidents de pays constituant des marchés importants pour le Groupe (Royaume-Uni, Espagne).

e. Le maintien d'une connaissance profonde de la Société au sein du Conseil d'administration

Une connaissance profonde et entretenue de la Société, de ses enjeux et de son fonctionnement est toujours considérée comme la première compétence nécessaire au sein du Conseil d'administration pour les raisons développées dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

Cet impératif ne doit toutefois pas faire obstacle à l'évolution du Conseil d'administration. Deux nouveaux administrateurs feraient ainsi leur entrée au Conseil d'administration. Il s'agit de Monsieur Javier Monzón, ayant une connaissance approfondie du secteur d'activité de la société en Europe et de Monsieur Michael Gollner, disposant d'une très bonne connaissance d'Axway Software et de compétences utiles au Comité d'audit.

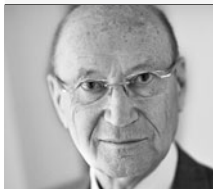
Vous trouverez ci-après une présentation détaillée des candidats qu'il vous est proposé de désigner au Conseil d'administration.

I RENOUVELLEMENTS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

PIERRE PASQUIER

Actuellement Président du Conseil d'administration

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



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

Adresse professionnelle :

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

Nationalité : Française Âge : 82 ans

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

Taux de participation (mandat en cours) : 100 %

Durée du mandat proposé : 6 ans

Principales fonctions exercées et mandats en cours	Société cotée
■ Président du Conseil d'administration de Sopra Steria Group	✓
■ Président du Conseil d'administration d'Axway Software	✓
■ Président-Directeur général de Sopra GMT	
■ Dirigeant mandataire social, administrateur ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group	
■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales d'Axway Software	
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années	
■ Sans objet	
Biographie et expérience	
Pierre Pasquier est Président du Conseil d'administration depuis la création de la Société en 1968 dont il est cofondateur.	
Il est diplômé de l'université de Rennes (mathématiques, 1962).	
Jusqu'au 20 août 2012, Pierre Pasquier exerçait la fonction de Président-Directeur général de Sopra Group, date où les fonctions de Président et de Directeur général ont été dissociées.	
Pierre Pasquier est Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software.	
Depuis sa création, Pierre Pasquier Préside le Conseil d'administration d'Axway Software, filiale de Sopra Steria Group, introduite en Bourse en juin 2011.	
Pierre Pasquier a plus de 50 ans d'expérience dans les domaines des services informatiques et la gestion de l'entreprise.	

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,44 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software) Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document (page 229).

ÉRIC PASQUIER

Actuellement Administrateur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **503** ⁽¹⁾**Adresse professionnelle :**Sopra Banking Software – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 47 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 6 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

Biographie et expérience

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

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

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

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

SOPRA GMT**KATHLEEN CLARK BRACCO**

Représentant permanent de Sopra GMT

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

Actuellement Président du Comité de sélection, d'éthique et de gouvernance



- 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**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 6 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours de Madame Kathleen Clark Bracco****Société cotée**

- Directeur Développement *Corporate*, Sopra Steria Group ✓
- Vice-Président du Conseil d'administration d'Axway Software ✓
- Directeur délégué de Sopra GMT
- 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

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

Biographie et expérience

Kathleen Clark Bracco est Directeur Développement *Corporate* de Sopra Steria Group.

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

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

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

Depuis le 1^{er} janvier 2012, Kathleen Clark Bracco est Directeur délégué de Sopra GMT et représentant permanent de Sopra GMT depuis le 27 juin 2014.

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,44 % du capital de Sopra GMT (holding animatrice de Sopra Steria Group et d'Axway Software). Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial représentent plus de 10 % du capital de la Société. Cf. section 2 du chapitre 6 « Capital et Action Sopra Steria Group » du présent document (page 229).

ASTRID ANCIAUX

Actuellement Administrateur

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **1 083****Adresse professionnelle :**

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

Date de première nomination : 27/06/2014**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 2 ans**Nationalité :** Belge**Âge :** 53 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

Biographie et expérience

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

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

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

ÉRIC HAYAT

Actuellement Vice-Président du Conseil d'administration

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **36 745**

- Membre 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

Date de première nomination : 27/06/2014**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 6 ans**Nationalité :** Française**Âge :** 77 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Président de Éric Hayat Conseil
- Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales »

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

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

**Biographie et expérience**

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

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

JEAN-BERNARD RAMPINI

Actuellement Administrateur (nomination en tant que Censeur)

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **4 849****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 61 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 2 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- *Innovation Executive Manager*, Sopra Steria Group
- Président du Conseil d'administration de Soderi
- Fondateur et administrateur de la Fondation Sopra Steria Group – Institut de France

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- *Sans objet*

Biographie et expérience

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

Présent dans le Groupe Sopra Steria depuis plus de 37 ans, Jean-Bernard Rampini a été Directeur des Opérations de Steria après avoir piloté et développé pendant plus de 20 ans les activités de Steria sur les Transports et l'Industrie tant en France qu'à l'International en tant qu'adjoint puis Directeur de la *Business Unit* Transport et Industrie de Steria et CEO de la filiale de Steria à Singapour. Il a obtenu un certificat d'administrateur-indépendant certifié par l'IFA-Sciences PO en 2017.

SOLFRID SKILBRIGT

Actuellement 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 :** 59 ans**Date de cooptation :** 21/04/2015**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 2 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- *Sans objet*

Biographie et expérience

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

JEAN-LUC PLACET

Actuellement Administrateur indépendant

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

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

Adresse professionnelle :

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

Nationalité : Française **Âge :** 66 ans

Date de première nomination : 19/06/2012**Taux de participation (mandat en cours) :** 96 %**Durée du mandat proposé :** 4 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Associé PwC
- Président d'IDRH SA
- Président de l'EPIDE

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil économique social et environnemental
- Président de la Fédération Syntec
- Membre du Comité statutaire du Medef

Biographie et expérience

Jean-Luc Placet est Associé PwC et Président d'IDRH SA. Diplômé de l'ESSEC, Jean-Luc Placet a commencé sa carrière à la Direction Marketing de Saint-Gobain puis au journal L'Expansion, avant d'intégrer IDRH en 1981. Président-Directeur général d'IDRH de 1992 à 2016, Jean-Luc Placet a accompagné de nombreux ministères (ministère de l'Équipement, des Finances...) et groupes français internationaux (Lafarge, Michelin, BNP Paribas, France Télécom...) dans la conduite de projet d'analyse stratégique, d'organisation, de management et de ressources humaines. Jean-Luc Placet est également Président de l'EPIDE et membre du Comité statutaire du Medef.

SYLVIE RÉMOND

Actuellement Administrateur indépendant

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

Société Générale
75886 Paris Cedex 18 – France

Nationalité : Française **Âge :** 54 ans

Date de cooptation : 17/03/2015**Taux de participation (mandat en cours) :** 96 %**Durée du mandat proposé :** 2 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Co-Directeur, Relations clients et Banque d'Investissement Société Générale
- Administratrice de SGBT, Luxembourg (Groupe Société Générale)
- Administratrice de Rosbank, Russie (Groupe Société Générale) ✓
- Administratrice de KB Financial Group, République Tchèque, (Groupe Société Générale)
- Administratrice d'ALD SA, France (Filiale du Groupe Société Générale) ✓

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Administratrice d'Oseo Banque

Biographie et expérience

Sylvie Rémond est actuellement Co-Directeur, Relations Clients et Banque d'Investissement de la Société Générale. Diplômée de l'ESC Rouen, Sylvie Rémond est entrée à la Société Générale en 1985 où elle occupe plusieurs fonctions au sein de la Direction de la Clientèle Individuelle puis de la Direction des Grandes Entreprises. En 1992, elle rejoint les activités de Financements Structurés dans l'équipe des Financements d'Acquisition puis prend la responsabilité de l'équipe en charge de la Syndication des crédits Corporate et d'acquisition en 2000. Elle intègre la Direction des Risques en 2004 en tant que Responsable des risques de crédits pour les activités de Banque de Financement et d'Investissement et devient Directeur délégué des Risques du Groupe en janvier 2010, fonction qu'elle occupe jusqu'en janvier 2015.

MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYS

Actuellement Administrateur indépendant

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

■ Membre du Comité d'audit

Adresse professionnelle :

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

Nationalité : Française **Âge :** 48 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 6 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Conseillère du Président — Politique de site de l'École normale supérieure de Lyon
- Personnalité qualifiée nommée au Conseil d'école IMT Mines Albi-Carmaux

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

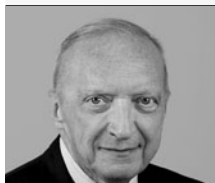
- Consultante associée chez ASK Partners

Biographie et expérience

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

JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI

Actuellement 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 :** 67 ans**Date de cooptation :** 15/04/2010**Taux de participation (mandat en cours) :** 77 %

Période 19/06/2012 – 1/09/2014 : 50 %

Période 1/09/2014 – 8/03/2018 : 93 %

Durée du mandat proposé : 4 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

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

Biographie et expérience

Jean-François Sammarcelli, ancien élève de l'École Polytechnique, a fait l'ensemble de sa carrière à la Société Générale qu'il a quitté en 2015. Il a été notamment Directeur Général Délégué et Directeur des Réseaux FRANCE de 2010 à 2014. Il a été aussi Président du CREDIT du Nord et membre des Conseils d'administration de la Banque Tarneaud et d'Amundi GROUP.

JESSICA SCALE

Actuellement 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 :** 55 ans**Date de première nomination :** 22/06/2016**Taux de participation (mandat en cours) :** 100 %**Durée du mandat proposé :** 2 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Sans objet

Biographie et expérience

Jessica Scale est actuellement Présidente de Digitfit, *hub* de conseil aux dirigeants sur la digitalisation et Consultante indépendante, spécialiste des enjeux de la transformation numérique. Major de Science Po Paris et titulaire d'un Doctorat de 3^e cycle en Sciences Politiques, Jessica Scale enseigne à Sciences Po Paris depuis 1990. Après avoir entamé sa carrière dans le Conseil en stratégie (Bossard, PWC), elle a exercé différentes responsabilités opérationnelles dans des entreprises du secteur technologique (IBM Global Services, Unisys, Logica). Jessica Scale est également l'auteur de différents ouvrages sur la stratégie, la communication et le marketing.

I NOMINATIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**MICHAEL GOLLNER**

Nouvelle Nomination (Administrateur indépendant)

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : Néant

**Adresse professionnelle :**21 Poland Street
London Royaume-Uni W1F 8QG**Nationalité :** Américaine et Britannique **Âge :** 59 ans**Date de première nomination :** 12/06/2018**Durée du mandat proposé :** 4 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Administrateur d'Axway Software
- Président exécutif de Madison Sports Group
- Managing Partner d'Operating Capital Partners
- Administrateur Get Healthy Inc., The Idea Village.

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

- Sans objet

Biographie et expérience

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

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

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

JAVIER MONZÓN

Nouvelle Nomination (Administrateur indépendant)

Nombre d'actions personnellement détenues dans la Société : **N/A****Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group – 9 bis, rue de Presbourg
75116 Paris – France**Date de première nomination :** 12/06/2018**Durée du mandat proposé :** 4 ans**Nationalité :** Espagnole **Âge :** 62 ans**Principales fonctions exercées et mandats en cours****Société cotée**

- Vice-Président du Conseil d'administration de Prisa Group, Espagne ✓
- Administrateur de Ferroglobe, Royaume-Uni
- Membre du Conseil de la Banque Santander en Espagne et Senior Advisor du Président du Groupe Santander, Espagne
- Administrateur de ACS Servicios y Concesiones, Espagne
- Membre du Comité consultatif de Trident Cybersecurity et Membre du Conseil 4IQ, États-Unis
- Président du Comité exécutif de la Fondation Connaissance et Développement (Fundación CyD), Espagne
- Membre du Conseil Endeavor, Espagne
- Membre de l'International Advisory Council de Brookings, États-Unis

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de Indra, Espagne ✓
- Administrateur de ACS Group, Espagne ✓
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère, France ✓
- Vice-Président du Conseil de l'Université Carlos III, Espagne

Biographie et expérience

Javier Monzón est un économiste. Sa carrière professionnelle a été axée sur la finance et la direction de grandes entreprises. Il a été Directeur de l'une plus grande banque d'Espagne, Cajamadrid, et Associé chez Arthur Andersen à la tête du Corporate Finance Consulting Services en Espagne. Javier Monzón a été ensuite, Directeur Financier et Vice-Président exécutif de Telefonica en charge du développement stratégique de l'entreprise ainsi que Président de Telefonica International. De 1993 à 2015, il a été Président-Directeur Général de Indra, la plus grande société espagnole de technologie de l'information avec des projets dans plus de 100 pays et plus de 50 filiales internationales. Cette société a une forte présence en Europe et Amérique latine, ainsi qu'aux États-Unis, Asie et Moyen-Orient. Il a été également membre du Conseil de Surveillance de Lagardère.

Il est actuellement Vice-Président du Conseil d'administration et Président du Comité de Nominations, Rémunérations et Gouvernance de Prisa Group en Espagne, Administrateur indépendant Référent et Président du Comité de Gouvernance de Ferroglobe au Royaume-Uni, Membre du Conseil et Président du Comité de Risques de Banque Santander en Espagne et Senior Advisor du Président de Groupe Santander ainsi qu'investisseur et conseiller dans des sociétés de technologie en Europe et aux États-Unis.

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

I TABLEAU COMPARATIF – MODIFICATIONS STATUTAIRES

Rédaction actuelle	Nouvelle rédaction
ARTICLE 14 – 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 Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.
	Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.
	1. Durée du mandat des administrateurs nommés en Assemblée générale et des administrateurs représentant les salariés
La durée 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.	La durée du mandat des administrateurs est de six ans. Par exception, lors de leur première désignation suivant le 1 ^{er} janvier 2018, la durée du mandat des administrateurs peut être fixée à 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans ou 5 ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les deux ans.
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.	L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.
1. Administrateurs nommés par l'Assemblée générale	2. Administrateurs nommés par l'Assemblée générale
En cours de vie sociale , les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.	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.	Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers . Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.
Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.	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.	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.	Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société .
2. Administrateur représentant les salariés	3. 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.	En application des dispositions du Code de commerce relatives aux administrateurs représentant les salariés , lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale en application des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce et conformément aux présents statuts, est inférieur ou égal à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société.
Lorsque ce nombre est supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société. Si ce nombre devient inférieur ou égal à douze, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.	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 .	Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

Rédaction actuelle

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 nommés 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 – 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.

Nouvelle rédaction

Les dispositions statutaires relatives aux administrateurs représentant les salariés cesseront de s'appliquer, sans conséquence sur la durée des mandats en cours, lorsque la Société ne remplira plus à la clôture d'un exercice les conditions préalables à leur nomination.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil peut le révoquer à tout moment.

Nul ne peut être nommé Président **s'il est âgé de plus de quatre-vingt-neuf ans**. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Conseil peut désigner un ou deux Vice-Présidents parmi les administrateurs.

Il peut également désigner un secrétaire qui peut être choisi en dehors des administrateurs et des actionnaires.

En cas d'absence du Président, la séance du Conseil est présidée par toute personne mandatée à cet effet par ce dernier. À défaut, la séance du Conseil est présidée par l'un des Vice-Présidents.

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 2017 ; approbation des charges non déductibles)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils lui ont été présentés, lesquels font apparaître un bénéfice de 141 769 921,49 €.

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 445 035 €, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 148 345 €.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration incluant le Rapport sur la gestion du Groupe et des Rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 faisant apparaître un bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 171 439 316 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et/ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat et fixation du dividende)

L'Assemblée générale constate que le bénéfice distribuable, déterminé comme suit, s'élève à :

Résultat de l'exercice	141 769 921,49 €
Dotation à la réserve légale	- 1 590,60 €
Report à nouveau antérieur	30 562,40 €
BÉNÉFICE DISTRIBUTABLE	141 798 893,29 €

et décide, rappel fait du bénéfice net consolidé – part du Groupe – de 171 439 316 €, de l'affecter de la manière suivante :

Dividende	49 314 482,40 €
Réserves facultatives	92 484 410,89 €
TOTAL	141 798 893,29 €

La réserve légale s'élève ainsi à 2 054 770,10 €, soit 10 % du capital social.

Le dividende unitaire s'élève à 2,40 €, soit un dividende global de 49 314 482,40 €, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2017, à savoir 20 547 701 actions.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende, le montant du dividende global sera ajusté en conséquence et le montant affecté aux réserves facultatives sera déterminé sur la base du dividende global effectivement mis en paiement.

Le dividende sera mis en paiement le 5 juillet 2018.

Les sommes effectivement distribuées à titre de dividende, pour les trois précédents exercices, ont été les suivantes :

	2014	2015	2016
Dividende unitaire	1,90 €	1,70 €	2,20 €
Nombre d'actions	20 062 614	20 324 093	20 517 903
Dividende*	38 118 966,60 €	34 550 958,10 €	45 139 386,60 €

* Dividende ouvrant droit, au profit des actionnaires personnes physiques résidents fiscaux de France, pour le calcul de l'impôt sur le revenu, à un abattement égal à 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des impôts).

Quatrième résolution***(Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte de l'absence de nouvelle convention de cette nature soumise à l'approbation de la présente Assemblée et approuve les conclusions dudit rapport.

Cinquième résolution***(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Pierre Pasquier, Président)***

L'Assemblée générale, consultée en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Pierre Pasquier, en sa qualité de Président.

Sixième résolution***(Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Vincent Paris, Directeur général)***

L'Assemblée générale, consultée en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, et après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Vincent Paris, en sa qualité de Directeur général.

Septième résolution***(Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président.

Huitième résolution***(Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur général)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général et, le cas échéant, à tout Directeur général délégué qui viendrait à être nommé.

Neuvième résolution***(Fixation des jetons de présence, à hauteur de 500 000 €)***

L'Assemblée générale fixe à 500 000 € le montant global des jetons de présence à répartir par le Conseil d'administration pour l'exercice en cours.

Dixième résolution***(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat de la société Mazars, 61 rue Henri Regnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie, en qualité de Commissaire aux comptes titulaire pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Onzième résolution***(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce)***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la réglementation européenne applicable aux abus de marché et conformément au titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ainsi qu'à ses instructions d'application :

- autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à procéder ou faire procéder, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il déterminera, au rachat d'actions de la Société, dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société à l'époque du rachat ;
- décide que ces rachats pourront être effectués en vue :
 - d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement, intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la 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 douzième résolution sous réserve de son adoption par la présente Assemblée générale,
 - de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;
- décide que le prix maximum de rachat est fixé à 250 € par action, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté 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, 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 ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

Douzième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions et réduction corrélative du capital)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres détenues par la Société qui auraient été rachetées en application de toute autorisation conférée au Conseil d'administration sur le fondement de ce même article, dans la limite de 10 % du capital apprécié à la date d'annulation des actions, par période de 24 mois ;
- décide que le capital de la Société sera réduit en conséquence de l'annulation de ces actions, telle que décidée, le cas échéant, par le Conseil d'administration dans les conditions susvisées ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de réaliser la ou les opérations autorisées en vertu de la présente résolution, et notamment imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, modifier corrélativement les statuts et accomplir les formalités requises ;
- décide que la présente autorisation est valable pour une durée de vingt-six 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.

Treizième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, dans la limite de 40 % du capital social)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-91 et L. 228-92 :

- 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, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres

de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créances susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital de la Société à émettre, à titre gratuit ou onéreux, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles ;

- décide que le montant total des augmentations de capital social (portant tant sur des titres primaires que secondaires) susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 40 % du capital social en nominal (ou la contrevaletur de ce montant en devise étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) qu'il s'agit d'un plafond global sur lequel s'imputerait le montant des augmentations de capital qui seraient réalisées, le cas échéant, en application des délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale et (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (ci-après, le « **Plafond A1** ») ;
- décide, en outre, que le montant des titres de créances (portant tant sur des titres primaires que secondaires) qui, le cas échéant, seraient émis au titre de la présente délégation ne pourra excéder 2 Md€ (ou la contrevaletur de ce montant en devise étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) qu'il s'agit d'un plafond global sur lequel s'imputerait le montant des émissions de titres de créances qui seraient réalisées, le cas échéant, en application des délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale, (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant de toute prime de remboursement au-dessus du pair et (iii) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créances dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 228-36-A, L. 228-40 et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce (ci-après, le « **Plafond TC** ») ;
- prend acte que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
- prend acte qu'en cas de demande excédentaire de souscription, le Conseil d'administration pourra faire usage de la dix-septième résolution à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre, sous réserve de l'adoption de ladite résolution par l'Assemblée générale ;
- décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra instituer un droit de souscription à titre irréductible et à titre réductible et que, dans ce cas, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une augmentation de capital telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par l'article L. 225-134 I. – 1° du Code de commerce,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les actionnaires,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, 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, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
 - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
 - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, dans le cadre d'offres au public, dans la limite de 20 % du capital social, limite ramenée à 10 % du capital social en l'absence de droit de priorité)

L'Assemblée générale, 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. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

- 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, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, par voie d'offre au public, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créances susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des titres de capital de la Société à émettre, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles ; les offres au public, décidées en vertu de la présente délégation, pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, décidées en application de la quinzième résolution, sous réserve de son adoption par la présente Assemblée générale ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières à émettre par voie d'offre au public dans les conditions de la présente délégation, et délègue, par ailleurs, en application des dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, au Conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible pour les souscrire, dans le délai et selon les modalités et les conditions d'exercice qu'il fixera, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à 20 % du capital social (ou la contrevalet de ce montant en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) qu'en l'absence de droit de priorité, l'augmentation de capital correspondante sera limitée à 10 % du capital social, (ii) que ce plafond de 10 % du capital social est un plafond global applicable aux délégations de compétence visées à la présente résolution ainsi qu'aux quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions ci-après, sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée générale et (iii) que ce montant s'imputera sur le Plafond A1 visé à la treizième résolution ci-dessus auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (ci-après le « **Plafond A2** ») ;
- décide, en outre, que le montant des titres de créances qui, le cas échéant, seraient émis au titre de la présente délégation ne pourra excéder le Plafond TC visé à la treizième résolution ci-dessus ;
- décide que le prix d'émission des actions sera égal à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription, diminuée d'une décote maximale de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission des actions défini ci-dessus ;

- prend acte qu'en cas de demande excédentaire de souscription, le Conseil d'administration pourra faire usage de la dix-septième résolution à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, sous réserve de l'adoption de ladite résolution par l'Assemblée générale ;
- prend acte que le Conseil d'administration devra établir un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective de l'opération sur la situation des actionnaires ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
 - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par l'article L. 225-134 I. – 1° du Code de commerce,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, 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, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
 - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
 - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la

présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quinzième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, par voie de placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans la limite de 10 % 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. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 et du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- 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, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, par voie de placement privé au sens du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créances susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des titres de capital de la Société à émettre, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en devises étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies et pouvant être libérées lors de leur souscription en numéraire y compris par compensation de créances liquides et exigibles ; les offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la présente résolution, pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres au public décidées en application de la quatorzième résolution ci-dessus, sous réserve de son adoption par la présente Assemblée générale ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre par voie de placement privé dans les conditions de la présente délégation et d'en réserver la souscription aux catégories de personnes identifiées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et notamment à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs ;
- décide que le prix d'émission des actions sera égal à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital, diminuée d'une décote maximale de 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance, étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus ;

- prend acte qu'en cas de demande excédentaire de souscription, le Conseil d'administration pourra faire usage de la dix-septième résolution à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, sous réserve de l'adoption de ladite résolution par l'Assemblée générale ;
- prend acte que le Conseil d'administration devra établir un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective de l'opération sur la situation des actionnaires ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
 - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions dans les conditions fixées par l'article L. 225-134 I-1° du Code de commerce,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que les augmentations de capital décidées, le cas échéant, en application de la présente délégation sont limitées à 10 % du capital social par an (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration) et qu'en tout état de cause, ces augmentations de capital ainsi que, le cas échéant, les émissions de titres de créances, seront mises en œuvre, de manière globale, dans le respect du Plafond TC et du Plafond A2 visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, 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, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
 - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
 - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la

Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;

- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Seizième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de déterminer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, 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 de l'article L. 225-136 1° al. 2, pour chacune des émissions décidées en application des quatorzième et quinzième résolutions ci-dessus, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à déroger aux modalités de fixation du prix d'émission fixées par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions ordinaires devra être au moins égal au plus bas des montants suivants : (i) la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action pour une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission, (ii) le cours moyen pondéré de l'action par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant la fixation du prix d'émission, (iii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au jour où le prix d'émission est fixé ou (iv) le dernier cours de clôture de l'action connu avant la date de fixation du prix, éventuellement diminué, dans chacun des quatre cas, d'une décote maximale de 5 % ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus.

À la date de chaque émission, le nombre total d'actions et de valeurs mobilières émis en vertu de la présente résolution, pendant la période de douze mois précédant l'émission ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date.

L'Assemblée générale, décide que le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les termes prévus par la résolution au titre de laquelle l'émission initiale est décidée.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

- 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 d'augmenter, s'il constate une demande excédentaire de souscription pour chacune des émissions décidée en application des treizième, quatorzième et quinzième résolutions ci-dessus, le nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières à émettre, dans la limite des plafonds fixés par la résolution concernée, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, pendant un délai de 30 jours à compter de la clôture de la souscription de l'émission initiale et, en tout état de cause, dans la limite de 15 % de ladite émission ;
- décide que le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution dans les termes prévus par la résolution au titre de laquelle l'émission initiale est décidée ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée générale, 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 de l'alinéa 6 de l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- 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, sur le Rapport du commissaire aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéa de l'article L. 225-147 du Code de commerce, l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance de la Société susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de la Société à émettre en vue de rémunérer des apports en nature constitués par des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, consentis à la Société lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide de supprimer, en tant que de besoin, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature ;

- décide que les augmentations de capital décidées, le cas échéant, en application de la présente délégation seront mises en œuvre, de manière globale, dans la limite de 10 % du capital social qui s'appréciera au moment de l'émission et, en tout état de cause, dans le respect du Plafond TC et du Plafond A2 visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet :
 - d'approuver l'évaluation des apports et statuer sur le Rapport du commissaire aux apports, et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des titres à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des titres à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celle des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - de prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés à une offre publique d'échange dans la limite de 10 % du capital social)

L'Assemblée générale, 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 aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

- 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, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, l'émission (i) d'actions

- ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance de la Société susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement ou à terme à des titres de la Société à émettre, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales (y compris de toute opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange ou pouvant y être assimilée), sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières est limité à hauteur du Plafond A2 visé à la quatorzième résolution ci-dessus, ou, en cas d'émission de titres de créances, à hauteur du Plafond TC visé à la treizième résolution ci-dessus ;
 - décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et aux valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des titres apportés à une offre publique ayant une composante d'échange initiée par la Société ;
 - prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 - donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet :
 - de fixer les conditions, les montants et les modalités de toute émission, ainsi que la parité d'échange et le montant de la soulte, constater le nombre de titres apportés à l'échange, arrêter les prix, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, ainsi que toutes les autres modalités de leur émission, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale,
 - de fixer et procéder à tous les ajustements requis pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,
 - de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
 - décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et par la présente résolution, notamment pour décider de leurs termes, conditions et caractéristiques et notamment leur caractère subordonné ou non (et le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêt, les cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée (déterminée ou non), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;
 - décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 - prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
- Vingtième résolution**
- (Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)**
- L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-128, L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 :
- 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 une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, par émission et attribution gratuite d'actions nouvelles ordinaires aux actionnaires, par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par la combinaison de ces deux modalités ;
 - décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions nouvelles ordinaires correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables ;
 - décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées, augmenté du capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, ne pourra être supérieur au montant des comptes de réserves, primes, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, visés ci-dessus, existant lors de l'augmentation de capital, le Plafond A1, le Plafond A2 et le Plafond TC visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus n'étant pas applicables ;
 - donne tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet notamment :
 - de fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions ordinaires nouvelles à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des actions ordinaires existantes sera augmentée et arrêter la date de jouissance des actions ordinaires nouvelles, ainsi que le cas échéant fixer les modalités de cession des actions formant rompus,
 - d'imputer les frais des augmentations de capital ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission,

- de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital ainsi décidées et modifier corrélativement les statuts, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles, conclure tout accord, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt et unième résolution

(Délégation à donner au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique, pour un montant nominal limité au montant du capital social)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 233-32-II et L. 233-33 :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, à l'émission en une ou plusieurs fois de bons permettant de souscrire à des conditions préférentielles à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. Ces bons deviendront caducs de plein droit dès que l'offre publique ou toute autre offre concurrente éventuelle auront échoué, seront devenues caduques ou auront été retirées ;
- décide que le montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons de souscription ne pourra être supérieur au montant du capital social lors de l'émission des bons, et que le nombre maximum des bons de souscription pouvant être émis ne pourra dépasser le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons, le Plafond A1, le Plafond A2 et le Plafond TC visés aux treizième et quatorzième résolutions ci-dessus n'étant pas applicables ;
- 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.

Vingt-deuxième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite de 3 % du capital social)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, en application des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même Code :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission (i) d'actions ordinaires ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou des sociétés ou groupements français ou étrangers liées à la Société au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce (les « **Bénéficiaires** ») dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
- décide de supprimer, en faveur des Bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation de compétence ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 3 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'administration), étant précisé (i) que toute émission ou attribution réalisée en application de la vingt-troisième résolution ci-après, sous réserve de son adoption par la présente Assemblée générale, viendra s'imputer sur ce plafond de 3 % de telle sorte que l'ensemble des vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions sera soumis à un plafond global de 3 % et (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres, l'augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant de titres souscrits ;
- décide que le prix de souscription sera fixé dans le respect des dispositions légales et réglementaires et de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise, applicable au prix de souscription des titres émis sur le fondement de la présente délégation, à 5 % de la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration à réduire la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires ;
- décide que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux Bénéficiaires, à titre gratuit, d'actions ordinaires à émettre ou

déjà émises, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de l'abondement et/ou de la décote sur le prix de souscription, dans les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-21 du Code du travail, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées du fait de ces attributions s'imputera sur le plafond de 3 % du capital de la Société visé ci-dessus ;

- prend acte que, s'agissant des actions à émettre à titre de substitution de tout ou partie de l'abondement et/ou de la décote sur le prix de souscription, le Conseil d'administration pourra décider de procéder à l'augmentation de capital s'y rapportant par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise au profit des Bénéficiaires, emportant ainsi (i) renonciation corrélative des actionnaires à la partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes ainsi incorporées et (ii) renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. L'augmentation de capital correspondante sera définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux Bénéficiaires ;
- confère, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
 - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, des montants proposés à la souscription, et notamment arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de déterminer, s'il y a lieu, la nature des titres attribués à titre gratuit, ainsi que les conditions et modalités de cette attribution,
 - de déterminer si des actions sont attribuées gratuitement s'il s'agit d'actions à émettre ou existantes et, (i) en cas d'émission d'actions nouvelles, constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer, augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, déterminer la nature et les montants des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital en vue de la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises, procéder aux modifications statutaires consécutives et (ii) en cas d'attribution d'actions existantes, procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans les conditions prévues par la loi, et faire le nécessaire en vue de la bonne fin des opérations,
 - d'arrêter la liste des sociétés dont les salariés seront bénéficiaires des émissions réalisées en application de la présente délégation,
 - de déterminer que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectifs de valeurs mobilières (OPCVM),
 - le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou des autres titres émis en vertu de la présente résolution,
 - conclure tous accords, accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et modalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et

modifications corrélatives des statuts et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, de procéder à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés de son Groupe dans la limite de 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, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société soit d'actions à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou des mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions définies à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;
- décide que la présente autorisation ne peut donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 3 % du capital de la Société (ledit capital étant apprécié à la date de la décision d'attribution prise par le Conseil d'administration), étant précisé (i) que toute émission ou attribution réalisée en application de la vingt-deuxième résolution, sous réserve de son adoption par la présente Assemblée générale, viendra s'imputer sur ce plafond de 3 % de telle sorte que l'ensemble des vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions sera soumis à un plafond global de 3 % et (ii) que s'y ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi ou à tout accord contractuel applicable, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- décide que le nombre d'actions pouvant être attribuées au Directeur général de la Société ne pourra représenter plus de 5 % du plafond de 3 % fixé à l'alinéa ci-dessus ;
- décide (a) que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an à compter de la décision d'attribution et (b) que les bénéficiaires devront, si le Conseil d'administration l'estime utile ou nécessaire, conserver lesdites actions pendant la ou les durées librement fixées par le Conseil d'administration, étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et le cas échéant de conservation ne pourra être inférieure à deux ans ; toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de deux ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées ;

- décide que, dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues par l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir et seront immédiatement cessibles ;
- prend acte que, s'agissant des actions à émettre, (i) la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires à la partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes ainsi incorporées et (ii) la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires desdites actions, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. L'augmentation de capital correspondante sera définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires ;
- confère, en conséquence, tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites fixées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment à l'effet :
 - d'arrêter l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - de statuer sur les obligations de conservation, le cas échéant applicables en vertu de la loi, s'agissant des mandataires sociaux éligibles, conformément au dernier alinéa du II de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce,
 - de fixer les dates et modalités d'attribution des actions, notamment la période à l'issue de laquelle ces attributions seront définitives ainsi que, le cas échéant, la durée de conservation requise,
 - et, en particulier, de déterminer les conditions liées à la performance de la Société, du Groupe ou de ses entités qui s'appliqueront à l'attribution des actions destinées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et, le cas échéant, celles qui s'appliqueraient à l'attribution des actions destinées aux salariés ainsi que les critères selon lesquels les actions seront attribuées, étant entendu qu'en cas d'attribution d'actions sans conditions de performance, celles-ci ne pourraient pas bénéficier au Directeur général de la Société et ne pourraient pas dépasser 10 % des attributions autorisées par l'Assemblée générale,
 - de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, (i) en cas d'émission d'actions nouvelles, constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer, augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, déterminer la nature et les montants des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital en vue de la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises, procéder aux modifications statutaires consécutives et (ii) en cas d'attribution d'actions existantes, procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans les conditions prévues par la loi, et faire le nécessaire en vue de la bonne fin des opérations,
 - de prévoir, le cas échéant, la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société, de manière à préserver les droits des bénéficiaires, étant précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,

- plus généralement, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées ;
- décide que l'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée générale ; le Conseil d'administration ne pourra sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-quatrième résolution

(Modification de l'article 14 des statuts concernant la durée des fonctions des administrateurs et introduction de modalités de renouvellement échelonné des mandats des administrateurs)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de modifier comme suit l'article 14 des statuts de la Société :

« Article 14 – Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs.

1 - Durée du mandat des administrateurs nommés en Assemblée générale et des administrateurs représentant les salariés

La durée du mandat des administrateurs est de six ans. Par exception, lors de leur première désignation suivant le 1^{er} janvier 2018, la durée du mandat des administrateurs peut être fixée à 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans ou 5 ans pour assurer le renouvellement échelonné des mandats tous les deux ans.

L'année de leur expiration, les mandats prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ils sont immédiatement renouvelables.

2 - Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du tiers. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action de la Société.

3 - *Administrateur représentant les salariés*

En application des dispositions du Code de commerce relatives aux administrateurs représentant les salariés, lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale en application des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce et conformément aux présents statuts, est inférieur ou égal à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société.

Lorsque ce nombre est supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'établissement de la Société. Si ce nombre devient inférieur ou égal à douze, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Le ou les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

Les dispositions statutaires relatives aux administrateurs représentant les salariés cesseront de s'appliquer, sans conséquence sur la durée des mandats en cours, lorsque la Société ne remplira plus à la clôture d'un exercice les conditions préalables à leur nomination.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un administrateur représentant les salariés par l'organe désigné aux présents statuts, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration. »

Vingt-cinquième résolution

(Modification de la limite d'âge associée à la fonction de Président du Conseil d'administration ; Modification corrélatrice de l'article 15 des statuts)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 89 ans la limite d'âge associée à la fonction de Président du Conseil d'administration et de modifier, en conséquence, le 3^e alinéa de l'article 15 « Organisation du Conseil » des statuts, désormais rédigé comme suit : « Nul ne peut être nommé Président s'il est âgé de plus de quatre-vingt-neuf ans. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office. »

Les autres alinéas de l'article 15 des statuts restent inchangés.

Vingt-sixième résolution

(Nomination de Monsieur Jean-Bernard RAMPINI, en qualité de censeur, pour une durée de deux ans)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, nomme, à compter de ce jour, Monsieur Jean-Bernard RAMPINI en qualité de censeur, pour une durée de deux années, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

Relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

Vingt-septième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Pierre PASQUIER)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Monsieur Pierre PASQUIER dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de six années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Vingt-huitième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Éric PASQUIER)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Monsieur Éric PASQUIER dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de six années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Vingt-neuvième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de la société Sopra GMT)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler la société Sopra GMT, société anonyme au capital de 7 435 584 €, dont le siège social est situé PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 Annecy, immatriculée au RCS d'Annecy sous le numéro 348 940 263, représentée par Madame Kathleen CLARK BRACCO, dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de six années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Trentième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Astrid ANCIAUX)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Madame Astrid ANCIAUX dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de deux années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Trente et unième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Éric HAYAT)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Monsieur Éric HAYAT dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de six années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Trente-deuxième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Solfrid SKILBRIGT)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Madame Solfrid SKILBRIGT dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de deux années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Trente-troisième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Luc PLACET)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Monsieur Jean-Luc PLACET dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de quatre années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Trente-quatrième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Sylvie RÉMOND)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Madame Sylvie RÉMOND dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de deux années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Trente-cinquième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Marie-Hélène RIGAL-DROGERYS)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Madame Marie-Hélène RIGAL-DROGERYS dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de six années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Trente-sixième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-François SAMMARCELLI)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Monsieur Jean-François SAMMARCELLI dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de quatre années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Trente-septième résolution**(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Jessica SCALE)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler Madame Jessica SCALE dans ses fonctions d'administrateur pour une durée de deux années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Trente-huitième résolution**(Nomination de Monsieur Javier MONZÓN en qualité de nouvel administrateur)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de nommer Monsieur Javier MONZÓN en qualité de nouvel administrateur, pour une durée de quatre années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Trente-neuvième résolution**(Nomination de Monsieur Michaël GOLLNER en qualité de nouvel administrateur)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide de nommer Monsieur Michaël GOLLNER en qualité de nouvel administrateur, pour une durée de quatre années, conformément à l'article 14 des statuts de la Société tel que modifié par la vingt-quatrième résolution adoptée par la présente Assemblée générale, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Quarantième 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 2017

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 2017

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 décisions en date du 24 février 2017 et du 25 octobre 2017, 109 000 actions gratuites de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce qu'il a 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 2017, 2018 et 2019.

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 2017

Les décisions suivantes ont été prises par le Directeur général agissant sur délégation du Conseil d'administration :

- décision du Directeur général en date du 18 septembre 2017 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 27 juillet 2017 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 5 856 actions d'une valeur nominale d'un euro au profit de 42 attributaires autres que français, par voie de création d'actions nouvelles et augmentation de capital de 5856 € par prélèvement sur les réserves ;
- décision du Directeur général en date du 16 octobre 2017 faisant usage de la subdélégation du Conseil d'administration du 27 juillet 2017 à l'effet de procéder à l'attribution définitive d'actions gratuites au titre du Plan d'actions gratuites de performance mis en place par la société Groupe Steria le 15 octobre 2014 : attribution définitive de 5 050 actions gratuites d'une valeur nominale d'un euro au profit de 18 attributaires français, par voie de création d'actions nouvelles et augmentation de capital de 5050 € 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 2017, 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 17 septembre 2013	3 496	159,40 €
Plan Steria du 15 octobre 2014	3 525	159,30 €

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 2017

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 2017

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 2017 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 2017

2.1) Options levées au cours de l'exercice 2017 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 2017 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 2017 par les salariés de la Société.

Au cours de l'exercice 2017, 5 000 options de souscription d'actions ont été levées, ayant donné lieu à la souscription de 5 000 actions nouvelles pour un montant total de 216 100,00 €, soit un prix moyen de souscription par action de 43,22 € ayant donné lieu à une augmentation de capital de 5 000 € et une prime d'émission de 211 100,00 €.

Aucune action n'a été souscrite ou achetée par les salariés non mandataires sociaux de la Société durant l'exercice 2017 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 292 et 293 – 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 2017 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement aux pages 193 à 196 et 221 à 224 du présent document.

Les informations financières historiques des exercices 2015 et 2016 sont incorporées par référence au présent document de référence, et figurent respectivement aux pages 117 à 218 du document de référence 2015 et aux pages 143 à 243 du document de référence 2016. Ces informations ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux qui figurent respectivement en page 185 du document de référence 2015, et en page 212 du document de référence 2016.

Paris, le 12 avril 2018

Vincent PARIS

Directeur général

Index

Termes financiers	Page(s)
Achats	25, 29, 31, 34, 38-39, 43-44, 51, 77, 80-81, 91, 92-93, 94, 100-101, 103, 105-106, 130, 134, 137, 144, 188, 199, 233, 254, 270
Acquisitions	14, 27, 68, 84, 91, 117, 123, 134, 135, 139-140, 161, 164-165, 184, 197, 200, 203-204, 257, 263, 278-279, 282
Actif immobilisé	30, 197-198, 203, 215
Actifs de couverture	194
Actionnariat	11, 14, 26, 28, 51, 62, 64, 68, 88-89, 138, 152, 154, 185, 197, 199, 229-230-231-232-233, 237, 247, 257, 293
Actions gratuites	71, 138, 152-153-154, 161, 185-186, 199, 203, 205, 207, 234, 236, 256, 282, 288, 292
Actions de performance	62, 64, 69-74, 152, 252-253, 257, 282
Administrateur	
Administrateurs indépendants	8, 50, 51, 62-63-64, 75, 232, 257-258
Assemblée générale	8, 11-12, 22, 50-51, 53-61, 66-67, 69, 71, 75, 185, 193, 195, 208, 221, 223, 225, 231-233, 240-242, 245-251, 253-257, 259, 265, 267-281
Assemblée générale des actionnaires	28, 50, 53, 55, 58, 61-62, 64, 68-69-70, 73, 75, 154, 199, 231, 240, 242, 257-258, 293
Assemblée générale extraordinaire	237, 241, 245-246, 250-251, 254, 271, 282-283
Assemblée générale mixte	61-62, 75, 153, 207, 230, 232, 237, 247-248
Assemblée générale ordinaire	73-74, 207, 240, 242, 245, 250-251, 257, 267, 269, 279-280
Attribution d'actions gratuites	152-153, 185, 207, 256, 282
Audits	37, 45-46, 96
Augmentation de capital	185, 207, 234-236, 245, 250, 255-256, 271-274, 276-279, 282-283
Autorité des marchés financiers	28, 171, 230, 232-233, 270
Autres actifs	26, 132, 135, 149, 156-157, 159, 163, 169, 173, 184
Autres dettes courantes	27, 132, 135, 143, 157, 161, 173, 184
Autres passifs	156
Avantages en nature	69, 70, 291
Avantages postérieurs à l'emploi	145-146-147, 151, 154, 194, 203
Bailleur	166, 172
Brevets	41, 145, 203, 290
Capital social	62, 153, 185, 207, 220, 230, 233-236, 240, 250, 254-283, 291, 293
Capitaux propres	3, 22, 27, 30, 40, 129, 131-132, 135, 137-138, 147-148, 151, 153-154-155-156, 158, 168, 174, 177-181, 185-187, 197-198, 207, 211, 219, 222
Charges de personnel	25, 29, 130, 135, 144-145, 151, 199, 212
Charges financières	151, 166, 170, 172, 174
Charte de déontologie	233, 254, 270
Code Afep-Medef	49, 51, 53, 61-64, 69, 73, 75, 232, 247, 256, 258
Comité d'audit	35, 46, 47-48, 52-54, 59, 62-63, 65, 67, 80, 99, 193, 195-196, 221, 223-224, 232, 254, 257-258, 264, 291
Comité de direction	33
Commissaires aux comptes	1, 46-47-48, 63, 67, 114, 129, 135, 192-193, 195-197, 221, 223-225, 244, 246, 248, 251, 254, 269-275, 277-278, 294
Comptabilité de couverture	173-174, 177-178, 180, 210
Comptes annuels	1, 11, 13, 29, 47, 197, 199-200, 204, 221-224, 234, 241, 247, 250-251, 269, 284
Comptes consolidés	1, 13, 22, 24, 38-41, 47-48, 70-71, 129, 153, 175, 179, 193-197, 203, 209, 234, 241, 250-251, 269, 284, 294
Comptes sociaux	294
Conflits d'intérêts	62, 65, 99, 291
Conseil d'administration	8, 28, 33, 35, 46-58, 60-71, 73-75, 80, 99, 103, 112, 114, 135, 152-153-154, 194-195, 199, 222-223, 225-227, 231-233, 235, 237-245, 248-262, 264-265, 267-283, 293
Contrat de liquidité	171, 177, 185, 205, 232-233, 247, 254, 270,
Contrôle interne	13, 35, 41, 42, 43, 46, 50, 62-63, 99, 100, 115, 193, 195, 196, 221, 223, 224, 242, 248, 294
Conventions réglementées	62, 251
Couverture de flux de trésorerie	177-178, 210

Termes financiers	Page(s)
Crédit d'impôt	22, 159-160, 197, 212, 214
Attestation du responsable du document de référence	284
Dettes financières	27, 30, 132, 156, 171-172-173, 175-177, 179, 182-183, 185-186, 198, 209-211, 215, 218
Dettes fournisseurs	31, 211, 218
Développement Durable	2, 10, 34, 38, 64, 78-80, 95, 100, 102-103-104, 106, 112, 114-115, 288, 292
Direction générale	8-9, 29, 33-34, 37, 41, 43-48, 51, 64, 68, 80, 87, 99-100, 222, 226, 239-240, 242-244, 252, 257, 291
Directoire	51, 242-243, 293
Dispositifs de gestion des risques	aucune occurrence
Dividendes	133-134, 153-155, 167, 171, 183, 185, 207, 213-214, 219, 238, 240, 291-292
Documents accessibles au public	239, 248, 291
Écart de conversion passif	30, 198, 212, 214
Écarts actuariels	27, 131, 202
Effectifs	5, 22, 67, 84, 113, 115, 117, 122, 135, 137, 145, 197, 213, 218, 252
Émetteur	1, 61, 290-291
Engagements hors bilan	63, 135, 189, 197, 216-217
Taux de change	38-39-40, 138-139, 288
Frais de Recherche et Développement	200, 203
Franchissement de seuil	230
Gérant	231
Gestion des risques	13, 18, 35, 39, 41-42, 44, 46, 50, 62-63, 99-100, 103, 115, 135, 170, 173-174, 179, 195, 211, 223, 292
Gouvernement d'entreprise	49-50, 62, 64, 66-67, 69-72, 195, 223, 232, 253, 257-258, 291-292
Gouvernance	2, 8-9, 18, 29, 33, 35, 50-56, 58, 61-62, 64-65, 68, 75, 77, 80, 83, 92-94, 99-100, 103, 113, 232, 242, 257-261, 263, 294, 296-298, 301
Histoire et évolution de la Société	290
Immobilisations incorporelles	26, 30, 132, 135, 137, 142, 156, 161, 163-164, 182, 198, 200, 203
Impôts différés actifs	26, 132, 135, 156-157
Indemnités de fin de contrat de travail	154
Instruments de couverture	146, 149, 173-174, 178-180
Instruments financiers	30, 136-137, 146, 160-161, 170, 173-174, 177, 179-181, 197, 202, 210-211, 221, 233, 292, 294
Intégration fiscale	213-214
Investissements	2, 6, 14, 21, 24-25, 27, 28, 40, 51, 102, 138, 165-166, 182-183, 185, 288, 290
Jetons de présence	62, 64, 66-67, 69-70, 73-74, 212, 242, 250, 252-253, 270
Juste valeur	134, 138-140, 143, 147-148-151, 153-154, 158, 163-164, 166, 168, 170-175, 178-180, 194, 202, 211, 217
Méthodes comptables	47-48, 63, 136-137, 195, 200, 224
Opérations sur titres	100, 133, 227, 235
Options de souscription	64, 70-71-72, 152-153, 185, 187, 207, 283
Organigramme	13, 32, 43, 290
Pactes d'actionnaires	227, 231
Palements fondés sur des actions	133
Participations	6, 40, 135, 139, 159-160, 163, 168, 181, 188, 197, 204-205, 213, 215, 219, 222, 225, 229, 230-232, 237, 243, 245, 258, 291-294
Participation et intéressement	29, 199
Parties prenantes	6, 9-10, 27, 77-81, 91-93, 96, 101-103, 288, 296
Passifs éventuels	169-170, 298
Perte de valeur	162-163, 168, 194
Plan d'intégration	14
Politique de gestion des ressources humaines	43
Président (Pierre Pasquier)	2, 8, 33, 36, 41, 52, 54, 61-62, 64, 67-70, 72, 225-226, 252, 259, 270, 280, 294
Principaux actionnaires	291
Principaux marchés	13, 15, 290
Prix d'exercice	70-71, 160, 186, 231, 277
Procédures de contrôle interne	62, 115, 193, 221, 242, 248

Termes financiers	Page(s)
Procès-verbal	281
Programme de rachat d'actions	28, 254, 199, 227, 232-233
Provisions	25-27, 29-30, 41, 130, 132, 134-135, 137-138, 143-144, 155-156, 169, 175, 182-183, 197-198-199, 201-202, 208-209, 213, 220, 222, 288, 291, 300
Rapport financier annuel	153, 247, 294
Ratio de couverture	175, 209
Recherche et Développement	13, 22, 29, 200, 203, 290, 292
Règlement intérieur	61, 62-65, 67, 68, 73, 75, 100, 241-244
Regroupements d'entreprises	140, 144, 161, 162, 170
Rémunération des dirigeants	49, 68, 242, 247, 253
Rémunération fixe	64, 69, 70, 73, 74-75, 252, 253
Rémunération variable	64, 69, 70, 73, 74, 75, 252, 253
Responsabilité civile	42
Responsabilité sociétale	77, 91, 100
Ressources humaines	6, 14, 16, 18, 19, 23, 25, 29, 33, 34, 36, 42-45, 47, 80, 81, 84, 87, 88-90, 99, 100, 142, 143, 164, 262-263
Retraites	35, 40, 139, 146, 151, 169, 171, 182, 209, 288
Risque de contrepartie	35, 40, 177
Risque de liquidité	35, 39, 174, 287
Risque de taux	35, 39, 40, 177, 179
Risques environnementaux	35, 39, 77, 101-103, 300
Risques juridiques	35, 41
Statuts	61, 75, 89, 237, 240-246, 250, 257, 267-268, 270-281
Stock-options	25, 130, 134, 135, 138, 152, 235, 288
Table de concordance	1, 284, 290, 296-303
Taux d'actualisation	146, 147, 148, 149, 150, 151, 162, 163, 168, 194, 209, 217, 222
Tests de dépréciation	63, 162, 163, 194, 200
Trésorerie	7, 19, 26, 28, 39, 40, 47, 63, 71, 131, 132, 134, 135, 137-140, 146, 149, 151, 152-153, 158, 162-163, 166, 168, 170-180, 182, 183, 184, 185, 194, 199, 201, 209, 210-211, 222, 253, 257, 282, 288, 290, 292, 294
Unités génératrices de trésorerie	63, 162, 163, 194
Valeur recouvrable	137, 158, 162, 163, 168, 194
Termes opérationnels	
<i>Big Data</i>	21
<i>Cloud</i>	4, 16-19, 24, 93, 102
Cybersécurité	16-18, 24, 28, 33, 38, 79, 95, 96, 142, 193, 221
Digital	3-4, 7, 9, 10, 14, 16-17, 23, 25, 28, 33, 35, 36, 61, 68, 78, 79, 81-83, 85-89, 91-93, 95-97, 102, 105, 109, 260, 265, 288
Effectifs	5, 22, 67, 84, 113, 115, 117, 122, 135, 137, 145, 197, 213, 218, 252
Mobile	18, 21, 25, 86, 95
<i>Offshore</i>	34, 37
<i>Services</i>	3-7, 11, 14-21, 24-25, 29, 32, 34-39, 41-42, 63, 79, 81, 86, 88, 91-92, 94-96, 101, 104-105, 108, 112, 136-137, 142-143, 146-151, 153, 156, 158-159, 188-193, 201-202, 212-213, 217, 219, 221, 228, 233, 247, 254, 259, 260, 265, 270
<i>Solutions</i>	3-7, 14, 16-25, 27, 29, 32-33, 37-38, 41, 50, 79, 86, 95-98, 101-103, 105-106, 136, 140-144, 164, 190-193, 200-201, 203, 221, 231-232, 236-237, 240, 244, 251-257, 267, 271-272, 274-278
Taux d'intercontrats	26
Transformation numérique	4, 6, 14, 17, 19, 21, 33, 60, 79, 81, 91, 93, 193, 221, 265

Glossaire

Acronymes

- API : *Application programming interface*/interface de programmation applicative
- BPS : *Business Process Services*/Externalisation des processus métiers et des fonctions
- CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés
- COP21 : Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques
- DLP : *Data Loss Prevention*/Prévention contre la perte de données
- DRM : *Digital rights management*/Gestion des droits numériques
- GAFA : (Google, Apple, Facebook, Amazon) Géants du Web
- GDPR : Règlement général sur la protection des données
- LPM : Loi programmation militaire (Loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013)
- NIS : *Network and Information System*
- PaaS : *Platform as a service*/Plate-forme en tant que service
- PLM : *Product Lifecycle Management*/Gestion du cycle de vie des produits
- SaaS : *software as a service*/logiciel en tant que service
- SOC : *Security Operations Center*
- UX : *user experience*/expérience utilisateur

Indicateurs alternatifs de performance

- **Chiffre d'affaires retraité** : chiffre d'affaires de l'année précédente retraité de façon à l'exprimer sur la base du périmètre et des taux de change de l'année en cours.
- **Croissance organique du chiffre d'affaires** : croissance de l'activité entre le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires retraité 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.

Responsabilité d'Entreprise

- **Objectifs de Développement Durable (ODD) ou Sustainable Development Goals (SDG) des Nations Unies** : Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies sont 17 objectifs mondiaux que les États s'engagent à atteindre au cours des 15 prochaines années (2015-2030). Ils portent sur une multitude de domaines allant de la protection de la planète à l'édification d'un monde plus pacifique, en passant par la garantie donnée à tous de pouvoir vivre en sécurité et dans la dignité. Ces objectifs font partie d'un programme de développement visant à aider en priorité les plus vulnérables, en particulier les enfants et les femmes.
<https://www.unicef.fr/dossier/objectifs-de-developpement-durable-odd>
- **Matrice de matérialité** : L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise et ses parties prenantes, et est représentée graphiquement sous la forme d'une matrice, qui positionne ces enjeux selon leur importance pour l'entreprise en abscisse et pour ses parties prenantes externes en ordonnée.
- **Matérialité** : Le degré de matérialité choisi transcrit la manière dont l'enjeu est capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, sa réputation, ou sa santé financière.
- **Gaz à effet de serre (GES)** : Les gaz à effet de serre sont des composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre et contribuent à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.
- **Science Based Targets initiative (SBTi)** : L'organisme de référence international Science Based Targets initiative propose des modèles mathématiques pour identifier l'empreinte environnementale des activités afin de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de GES.

- **Colibry (*COLlaborative moBility gets Reality*)** : la plateforme Colibry pour le développement de solutions innovantes et opérationnelles répond aux enjeux de mobilité urbaine des métropoles intelligentes, des entreprises et des citoyens.
- **Demeter** : Demeter est le démonstrateur des engagements territoriaux pour la réduction des émissions.
- **COMMUTE** ou ***Collaborative Mobility Management for Urban Traffic and Emission reduction*** : le projet COMMUTE vise à mettre en place un système de management collaboratif de la mobilité des collaborateurs et à réduire la congestion urbaine.
- **CDP** : organisme à but non lucratif qui opère le système mondial de publication des impacts environnementaux pour le compte d'investisseurs, entreprises, États, régions et villes.
- ***Task Force for Climate-related Financial Disclosure (TCFD)*** : le TCFD est un groupe de travail centré sur les informations financières liées au climat, créé dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20. Il représente un des développements les plus importants dans le domaine du reporting climat des entreprises.
- ***Climate Disclosure Standards Board (CDSB)*** : Le Climate Disclosure Standards Board est un consortium international d'entreprises et d'ONG environnementales qui travaille notamment en collaboration avec le TCFD sur ces sujets.
- ***Scope 1 du GHG Protocol*** : Le Scope 1 rassemble les émissions directes de GES issues de la combustion d'énergies fossiles (pétrole, fioul, biodiesel et gaz), ou de l'échappement de fluides frigorigènes des systèmes de climatisation des bureaux et Data Centers sur site.
- ***Scope 2 du GHG Protocol*** : Le Scope 2 rassemble les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau et de chauffage urbain dans les bureaux et Data Centers sur site,
- ***Scope 3 du GHG Protocol*** : Le Scope 3 rassemble les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité du réseau dans les Data Centers hors site, et aux déplacements professionnels réalisés.
- ***Location-based*** : Cette méthode calcule les émissions de gaz à effet de serre émises, en s'appuyant sur les facteurs d'émission relatifs aux zones géographiques couvertes.
- ***Market-based*** : Cette méthode calcule les émissions de gaz à effet de serre émises, en s'appuyant sur les facteurs d'émission spécifiques de la source d'énergie utilisée.

Table de concordance du document de référence

	Pages	Chapitre
1. Personnes responsables		
1.1 Identité	246	7
1.2 Attestation	284	
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Identité	246	7
2.2 Changement éventuel	246	7
3. Informations financières sélectionnées		
3.1 Informations financières historiques	22-23	1
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A	
4. Facteurs de risques	35-42	1
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1 Histoire et évolution de la Société	6, 14, 240	Profil, 1, 7
5.2 Investissements	27-28, 165-166	1, 4 (note 8.1) 4 (note 8.3)
6. Aperçu des activités		
6.1 Principales activités	3-5, 17-22	Profil, 1
6.2 Principaux marchés	4-5, 15	Profil, 1
6.3 Événements exceptionnels	218	5
6.4 Dépendance de l'émetteur	35, 38	1
6.5 Position concurrentielle	15	1
7. Organigramme		
7.1 Description sommaire du Groupe	32-34	1
7.2 Liste des filiales importantes	32, 139-140, 190-192, 219	1, 4 (notes 2 et 17), 5
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1 Immobilisations corporelles importantes	165-166	4 (note 8.3)
8.2 Questions environnementales	78-81, 101-112	3
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1 Situation financière	22-31	1
9.2 Résultat d'exploitation	24-29	1
10. Trésorerie et capitaux		
10.1 Informations sur les capitaux	27, 30, 131-132, 147-148, 178-180, 185-186, 207-208, 234	1, 4, 5, 6
10.2 Flux de trésorerie	134, 182-185	4
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	171-172, 200, 209-212	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
11. Recherche et Développement, brevets et licences	3, 22, 25, 29, 41, 203	Profil, 1, 5
12. Informations sur les tendances	15-17, 28	1

	Pages	Chapitre
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A	N/A
14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale		
14.1 Informations concernant les membres	8, 52-61	Profil, 2
14.2 Conflits d'intérêts	61, 65, 99	2, 3
15. Rémunérations et avantages		
15.1 Rémunération versée et avantages en nature	68-74, 154, 212	2, 4 (note 5.5), 5
15.2 Provisions pour pensions et retraites	145-151, 202-203, 208-209	4 (note 5.3), 5
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1 Date d'expiration des mandats	52-61	2
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction ou de surveillance	61	2
16.3 Informations sur le Comité d'audit et de rémunération	62-64	2
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	75	2
17. Salariés		
17.1 Nombre de salariés	3, 22, 117-118, 145	Profil, 1, 3, 4 (note 5.2)
17.2 Participation et stock-options	88, 152-154, 160, 207-208, 213, 229-230, 234, 236	4, 5, 6
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	28, 88, 152-154, 199, 229-230	1, 3, 4, 5, 6
18 Principaux actionnaires		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	229-231	6
18.2 Existence de droits de vote différents	229-230	6
18.3 Contrôle direct ou indirect	232	6
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	231	6
19. Opérations avec des apparentés	188, 225-226	4, 5
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1 Informations financières historiques	129-192	4
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	N/A
20.3 États financiers	129-220	4, 5
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	193-196, 221-224	4, 5
20.5 Date des dernières informations financières	129-192	4
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7 Politique de distribution de dividendes	12, 185, 238	Profil, 4, 6
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	41-42, 208-209, 218	1, 5 (notes 3.4 et 5.7)
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	189, 218	4 (note 16), 5
21. Informations complémentaires		
21.1 Capital social	228-229, 234	6
21.2 Acte constitutif et statuts	240-246	7
22. Contrats importants	36	1
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1 Identité	114-116	3
23.2 Attestation	114-116	3
24. Documents accessibles au public	247-248	7
25. Informations sur les participations	32, 190-192, 219	1, 4, 5

Informations relatives au Rapport de gestion de la Société

Textes de référence		Présentation de l'activité et commentaires sur l'exercice	Pages
CCom	L. 225-100, 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	22-30
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	77-113
CCom	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	27-28
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	28, 189, 218
CCom	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	35-42
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, 174-181
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	77-113
CCom	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	22-29
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 %	238
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	54-61
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	68-74
CCom	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	69-73, 207-208
CCom	L. 225-185 L. 225-197-1	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux et conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	71-72, 152-154
CMF	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	235
Ccom	L. 225-102-4	Devoir de vigilance	100
Ccom	L. 225-100.1	Procédures de contrôle interne	42-46
Ccom	L. 225-37	Gouvernement d'entreprise	50-51, 61-67

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	50-51, 61-65, 240-246
CCom	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	232-233
CCom	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	232-233
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	235-236
CCom	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	229, 234
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	237
CCom	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	229-230
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	229-230
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	230-231
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	176, 231-232, 237
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	72, 154, 237
CCom	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles	N/A
Textes de référence		Éléments relatifs aux états financiers	Pages
CCom	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	220

Informations relatives au Rapport financier annuel de la Société

	Pages	Chapitre
1. Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	22, 28	1
Analyse des résultats	22, 28	1
Analyse de la situation financière	22, 28	1
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment relatifs aux questions d'environnement et de personnel	77-113	3
Filiales et participations	32, 219	1, 5
Principaux risques et incertitudes	35-42	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	229-234, 237	6
Rachats par la Société de ses propres actions	232-233	6
2. Comptes consolidés	129-192	4
3. Comptes sociaux	197-220	5
4. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	193-196, 221-223	4, 5
5. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	192	4
6. Gouvernement d'entreprise et contrôle interne	42-46, 50-51, 61-67	1, 2
7. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	N/A	N/A
8. Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	284	N/A

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
73-74

Annexes : Table de concordance Grenelle 2 / ISO 26000 / ODD-CDSB-TCFD / GRI 4

Document de référence			Article 75 & 225 loi Grenelle 2
N° Chap.	Titre Chapitre / Section	N° page	
1.	Chapitre 1 – Présentation de Sopra Steria	13	
3.	Chapitre 3 - Responsabilité d'Entreprise	77	
1.	Sopra Steria, un groupe engagé pour un monde plus durable		
1.1.	Un engagement fort dans la durée	78	■ Droits de l'homme
1.4.	Gouvernance du groupe	80	■ Actions menées prises par la Société /conséquences sociales de son activité
2.	Responsabilité sociale : Sopra Steria, un collectif responsable et engagé		
2.4.	Une culture et des valeurs qui nous rassemblent	83	■ Actions menées prises par la Société /conséquences sociales de son activité
2.5.	Une politique de l'emploi au service de l'excellence professionnelle	84	■ Effectif total ■ Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique
2.6.	L'attractivité et la fidélisation des talents pour servir le Projet	85	■ Embauches et licenciements ■ Politiques mises en œuvre en matière de formation ■ Nombre total de jours et d'heures de formation ■ Rémunérations et leur évolution
2.6.1.	Attirer plus de talents	85	
2.6.2.	Anticiper les évolutions de compétences	85	
2.6.3.	Fidéliser et développer nos talents	87	
2.7.	Dialogue Social	89	■ Organisation du dialogue social ■ Bilan des accords collectifs
2.8.	Conditions et l'organisation du travail : une priorité pour le Groupe	89	■ Organisation du temps de travail ■ Absentéisme ■ Conditions de santé et de sécurité au travail ■ Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail ■ Accidents du travail ■ Maladies professionnelles
2.9.	Diversité et égalité des chances	89	■ Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ■ Mesures prises en faveur de l'égalité entre femmes et hommes ■ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ■ Politique de lutte contre les discriminations
2.10.	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	90	■ Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ■ Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme
2.10.1.	Respect de la liberté d'association	90	
2.10.2.	Refus du travail forcé des enfants	91	■ Élimination du travail forcé ou obligatoire ■ Abolition effective du travail des enfants
2.11.	Impact territorial	91	■ Impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
2.11.1.	Emploi et développement régional en France	91	■ Impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional

Doc réf	ISO 26000	ODD CDSB-TCFD (<i>Climate Change Reporting Framework</i>)	GRI 4
N° Chap.			
1.		G4-3 à G4-8, G4-17 et G4-18	
3.			
1.			
1.1.		16. Justice et paix 17. Partenariats pour les objectifs mondiaux	
1.4.	6.2 Gouvernance de l'organisation		
2.			
2.4.	6.2 Gouvernance de l'organisation		
2.5.	6.4 Relations et conditions de travail 6.4.3 Emploi et relations employeur/employé		G4-10
2.6.		8. Accès à des emplois décents	G4-LA1, G4-LA11, G4-LA9
2.6.1.			
2.6.2.			
2.6.3.			
2.7.	6.4 Relations et conditions de travail 6.4.5 Dialogue social		
2.8.	6.4 Relations et conditions de travail 6.4.7 Santé et sécurité au travail	3. Accès à la santé	G4-LA6
2.9.	6.3.7 Discrimination et groupes vulnérables 6.3.10 Principes fondamentaux et droits au travail	5. Égalité entre les sexes 10. Réduction des inégalités	G4-HR3, G4-LA13
2.10.			G4-HR4
2.10.1.			
2.10.2.			
2.11.	6.8 Communautés et développement local	9. Innovation et infrastructures	G4-EC7
2.11.1.			

Document de référence		Article 75 & 225 loi Grenelle 2	
N° Chap.	Titre Chapitre / Section	N° page	
3.	Responsabilité Sociétale : renforcer l'interaction avec les parties prenantes		
3.4.	Dialogue avec les parties prenantes	93	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ■ Actions de partenariats ou de mécénat
3.5.	Soutien à la Chaire du Numérique	93	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions de partenariats ou de mécénat
3.6.	Un programme Achats Responsables renforcé	94	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ■ Sous-traitance et relations avec les fournisseurs ■ 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
3.6.1	Évaluation de la chaîne d'approvisionnement par un tiers	94	
3.6.2	Des achats solidaires et inclusifs, en faveur de la diversité	94	
3.7.	La satisfaction des clients au cœur du Projet Sopra Steria Groupe	94	
3.8.	Un engagement solidaire pour une société numérique inclusive	96	
3.8.1.	Enjeux et principaux résultats	97	
3.8.2.	Accompagner les communautés locales	97	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions de partenariats ou de mécénat ■ Impact territorial, économique et social de l'activité sur les populations riveraines et locales
4.	Ethique & Conformité		
4.1.	Contexte et Faits marquants	99	
4.2.	Enjeux et Principaux résultats	99	
4.3.	Gouvernance et organisation	99	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'une gouvernance et information extra-financière
4.4.	Une charte éthique, des valeurs fortes	99	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions engagées pour prévenir la corruption ■ Éthique des affaires
4.5.	Un socle de règles et procédures	100	
4.6.	Un programme visant à compléter le dispositif de conformité existant	100	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions engagées pour prévenir la corruption
4.7.	Devoir de vigilance et actions de prévention	100	<ul style="list-style-type: none"> ■ Éthique des affaires / devoir de vigilance

Doc réf	ISO 26000	ODD CDSB-TCFD (<i>Climate Change Reporting Framework</i>)	GRI 4
N° Chap.			
3.			G4-15, G4-16, G4-24, G4-25
3.4.			G4-15, G4-16, G4-24, G4-25
3.5.			
3.6.	6.6.6 Promotion de la Responsabilité Sociétale dans la chaîne de valeur		G4-EN32
3.6.1			
3.6.2			
3.7.	9. Innovation et infrastructures		
3.8.	1. Éradication de la pauvreté 4. Accès à une éducation de qualité 3. Accès à la santé 6. Accès à l'eau salubre et l'assainissement 8. Accès à des emplois décents		
3.8.1.			
3.8.3.			
4.	6.6 Loyauté des pratiques		G4- 56, G4-57, G4-58, G4-SO4
4.1.			
4.2.			
4.3.			
4.4.			
4.5.			
4.6.			
4.7.			

Document de référence		Article 75 & 225 loi Grenelle 2	
N° Chap.	Titre Chapitre / Section	N° page	
5.	Responsabilité environnementale : innover en faveur de l'environnement		
5.1.	Contexte et faits marquants	101	■ Adaptation aux conséquences du changement climatique
5.2.	Opportunités et Risques environnementaux	102	
5.2.1.	Définir les risques & opportunités environnementaux	102	
5.2.2.	Gérer les risques & opportunités environnementaux	103	
5.3.	Une politique et des engagements environnementaux forts	103	■ Organisation de la société (environnement, certifications, évaluations) ■ Adaptation aux conséquences du changement climatique
5.3.1.	Contribuer à l'économie bas carbone au moyen d'une politique environnementale	103	■ Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement
5.3.2.	Harmoniser les pratiques par le Système de Management Environnemental	104	■ Moyens consacrés à la prévention des risques environnement et des pollutions
5.3.3.	Encourager l'engagement des collaborateurs	104	■ Actions de formation/d'information des salariés
5.4.	Enjeux et principaux résultats	105	
5.5.	Impact environnemental	106	■ Consommation de matières première et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation
5.5.1.	Impliquer notre chaine d'approvisionnement	106	■ Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux
5.5.2.	Optimiser les déplacements professionnels	107	
5.5.3.	Adopter une consommation d'énergie efficiente et augmenter la part d'énergie renouvelable	107	■ Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables
5.5.4.	Suivre la consommation d'eau	108	■ Consommation d'eau et approvisionnement en eau
5.5.5.	Gestion des déchets, ressources et économie circulaire	108	■ Recyclage, réutilisation, valorisation et élimination des déchets
5.5.6.	Innover pour réduire l'impact environnemental	109	■ Émissions de ges du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit ■ Rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ■ Rejets de gaz à effet de serre ■ Adaptation aux conséquences du changement climatique
5.6.	Impact des émissions de gaz à effet de serre	109	

Doc réf	ISO 26000	ODD CDSB-TCFD (<i>Climate Change Reporting Framework</i>)	GRI 4
N° Chap.			
5.		9. Innovation et infrastructures	
5.1.	6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation	REQ-01 Management's environmental policies, strategy and targets	G4-EN15, G4-EN16, G4-EN30, G4-EN19, G4-EN19, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN6, G4-EN7, G4-SO1, G4-33, G4-43, G4-44
5.2.	6.5.2.1, 6.5.5.2.2	REQ-02 Risks and opportunities	G4-2, G4-EC2, G4-EN3, G4-EN9, G4-EN33
5.2.1.			
5.2.2.			
5.3.	6.2 Gouvernance de l'organisation	13. Lutte contre le changement climatique REQ-01 Management's environmental policies, strategy and targets REQ-03 Governance REQ-04 Sources of environmental impact REQ-07 Organisational boundary REQ-05 Performance and comparative analysis REQ-06 Outlook	G4-1, G4-34
5.3.1.	6.5.3 Prévention de la pollution		G4- EN23, G4-EN15, G4-EN16
5.3.2.	6.2 Gouvernance de l'organisation		G4-1, G4-34, G4-35 jusqu'à G4-37
5.3.3.			G4-SO1
5.4.	4.3		G4-13, G4- 23, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN19, G4-EN27, G4-EN28
5.5.	6.5.3.2, 6.5.4.2, 6.5.6.2		
5.5.1.	6.6.6 Promotion de la Responsabilité Sociétale dans la chaîne de valeur		G4-EN32
5.5.2.			
5.5.3.		7. Recours aux énergies renouvelables 12. Consommation responsable 13. Lutte contre le changement climatique	G4-EN1
5.5.4.		13. Lutte contre le changement climatique	G4-EN3, G4-EN6, G4-EN19, G4-EN15, G4-EN16
5.5.5.	6.5.3 Prévention de la pollution	15. Protection de la faune et de la flore terrestres	G4-EN 22, G4-EN 23, G4-EN 31, G4-EN-32
5.5.6.		9. Innovation et infrastructures 13. Lutte contre le changement climatique REQ-08 Reporting policies	
5.6.	6.5.3 Prévention de la pollution		G4-EN23, G4-EN15, G4-EN16

Document de référence		Article 75 & 225 loi Grenelle 2
N° Chap.	Titre Chapitre / Section	N° page
5.6.1.	Réduire les émissions GES issues des déplacements professionnels	111
5.6.2.	Réduire les émissions GES issues des bureaux et Data Centers	112
5.6.3.	Poursuivre le Programme de neutralité carbone	112
5.6.4.	Influencer notre écosystème	112
6	Démarche et Note méthodologique	113
7	Annexes	117
	Annexes : Table de concordance Grenelle 2 / ISO 26 000 / ODD-TCFD-CDSB / GRI 4	128
	Sopra Steria n'est pas concerné par ce sujet du fait de ses activités	<ul style="list-style-type: none"> ■ Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ■ Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ■ Utilisation des sols ■ Lutte contre le gaspillage des ressources alimentaires ■ Mesures prises pour protéger ou développer ■ Biodiversité ■ Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Doc réf	ISO 26000	ODD CDSB-TCFD (<i>Climate Change Reporting Framework</i>)	GRI 4
N° Chap.			
5.6.1.	6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation		G4-EN15, G4-EN16, G4-EN30, G4-EN19, G4-EN19, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN6, G4-EN7
5.6.2.			
5.6.3.			
5.6.4.		11. Villes et communautés durables 13. Lutte contre le changement climatique 14. Protection de la faune et de la flore aquatiques 16. Justice et paix 17. Partenariats pour les objectifs mondiaux	
6		REQ-07 Organisational boundaries REQ-08 Reporting policies REQ-09 Reporting period REQ-10 Restatements	G4-17, G4-18, G4-22, G4-23, G4-28, G4- 29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33
7			
7.12.		REQ-12 Assurance	G4-32, G4-33

Ce document a été réalisé
conjointement par la Direction
Financière et la Direction de la
Communication externe, de la RSE
et du Marketing corporate.
Merci à nos partenaires et nos
collaborateurs d'avoir contribué
à la réalisation de ce document.

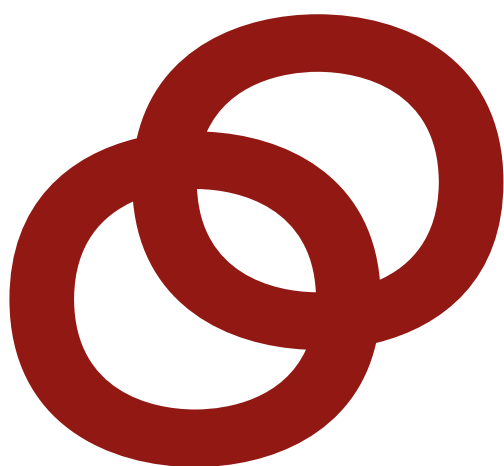
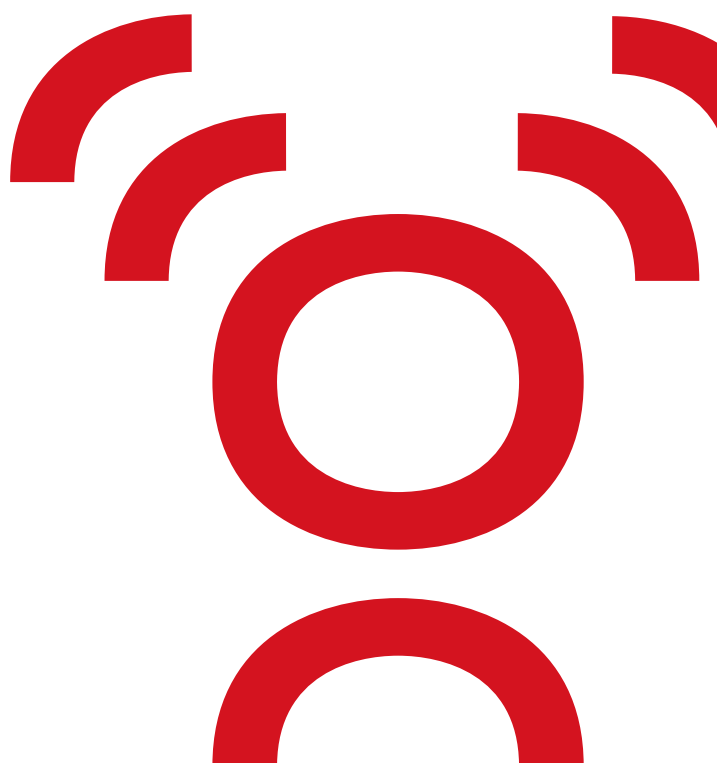
TERRITOIRE VISUEL
ET ICONOGRAPHIE
M&C SAATCHI Little Stories
www.mcslittlestories.com

Le système de management régissant
l'impression de ce document est
certifié ISO14001:2004.

© Sopra Steria – 2018

RÉALISATION

LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80



POUR EN SAVOIR PLUS RENDEZ-VOUS
SUR SOPRASTERIA.COM

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 20 547 701 € – 326 820 065 RCS ANNECY
SIÈGE SOCIAL : PAE LES GLAISINS – FR 74940 ANNECY-LE-VIEUX
DIRECTION GÉNÉRALE : 9 BIS, RUE DE PRESBOURG – FR 75116 PARIS

sopra  steria



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
contact-corp@soprasteria.com
www.soprasteria.com

