

2. Présentation de Sopra Steria

Activités et stratégie	11
Résultats et performance	18
Résultats annuels 2022	19
Gestion des risques	26
Modèle d'affaires et responsabilité d'entreprise	27
Gouvernance	33
Politique de rémunération	52
Délégations financières en cours	68

Activités et stratégie

Chiffres clés 2022

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

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

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

Chiffre d'affaires

5,1
Md€

4,4 Md€ Services numériques

0,7 Md€ Édition de solutions métiers

7,6 % de croissance organique¹

Résultat opérationnel d'activité

453,1 M€

8,9 % du chiffre d'affaires

Résultat net part du Groupe

247,8 M€

4,9 % du chiffre d'affaires

Résultat de base par action

12,23€

Dividende par action

4,30€²

Capitaux propres

1,9 Md€

Dette financière nette

152,0 M€

soit 0,31 x l'EBITDA pro forma 2022 avant impact IFRS16

Capitalisation boursière au 31/12/2022

2,9 Md€

Nombre de collaborateurs

49 690

Nombre d'implantations

184

Nombre de Pays

30

TOP 5

Des acteurs européens

TOP 12

Des acteurs opérant en Europe

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

² Dividende proposé à l'assemblée générale du 24 mai 2023

Pour en savoir plus, voir **chapitre 5** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

L'histoire et le projet d'entreprise

Plus de 50 ans de croissance continue et de transformation

Des services informatiques pour accompagner la modernisation

La performance économique au cœur de la stratégie

L'accompagnement à la transformation numérique

Une nouvelle dimension tournée vers le développement et la compétitivité

Sopra Steria : la naissance d'un leader européen de la transformation digitale

1968-84

1968 Création de Sopra
1969 Création de Steria

1985-99

1990 Sopra coté au NYSE Euronext Paris
1999 Steria coté au NYSE Euronext Paris

2000-13

2005 Acquisition de Mummert Consulting
2007 Acquisition de Xansa expert du BPO
2011 Introduction de bourse d'Axway
2012 Création de Sopra Banking Software
2013 Co-entreprise SSCL avec le Gouvernement britannique

2014-19

2014 Création de Sopra Steria
Création de Sopra HR Software
2015 Acquisition de CIMPA
2017 Acquisitions de Cassiopae, Kentor, 2MoRO et Galitt
2018 Acquisitions de BLUECARAT et It-economics en Allemagne et de O.R. System et Apak pour Sopra Banking Software
2019 Acquisitions de SAB et SFT (JV établie avec Sparda)
Lancement de la marque Conseil : Sopra Steria Next

2020+

2020 Acquisitions de Sodifrance (pôle France), cxbpartners (RU) et Fidor Solutions pour Sopra Banking Software
2021 Acquisitions d'EVA Group spécialisée en cybersécurité (France), EGGS Design et Labs (Norvège)
2022 Acquisition de Footprint, une société de conseil spécialisée dans les enjeux environnementaux et de durabilité (Norvège).
2023 Projet d'acquisition de CS Group (France) et Tobania (Belgique)

Éléments clés du Projet d'Entreprise

Un modèle indépendant

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

Une culture d'entrepreneur

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

L'importance du capital humain

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

Pour en savoir plus, voir **chapitre 1** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

Un actionnaire de référence garant du projet

29,3 %

Investisseurs institutionnels internationaux

0,5 %

Autodétention

4,8 %

Autres

8,8 %

Actionnaires individuels

28,7 % (42,0 %)

Actionnariat de contrôle et participations gérées pour le compte des salariés

Sopra GMT
19,6 % (30 %)

Fondateurs & Managers

2,6 % (3,9 %)

Participations gérées pour le compte des salariés

6,4 % (8,1 %)

27,9 %

Investisseurs institutionnels français

20 547 701 actions cotées.

26 448 235 droits de vote exerçables.

XX,X % = pourcentage de détention du capital.

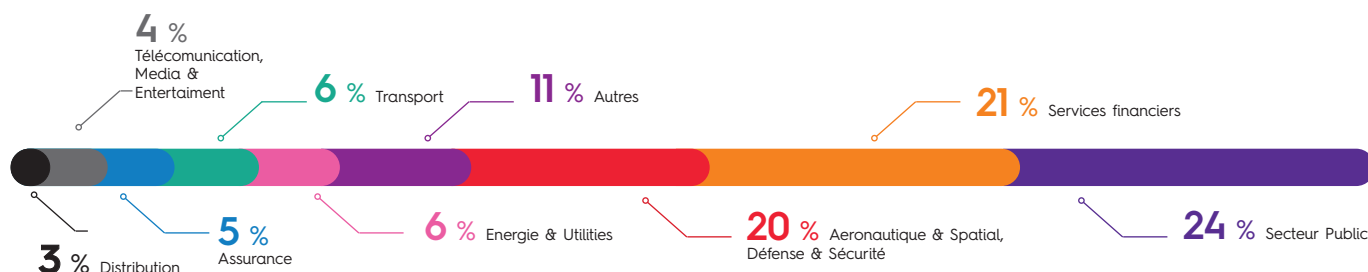
(XX,X %) = pourcentage des droits de vote exerçables.

TPI au 31/12/2022 - Seuil de détention supérieur à 1 000 actions

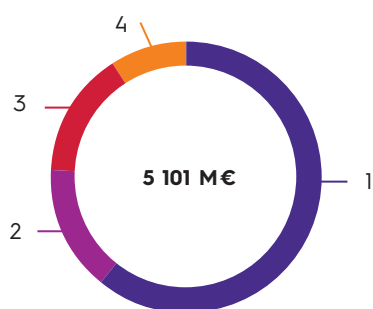
Pour en savoir plus, voir **chapitre 7** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

Répartition de l'activité et des effectifs

Chiffre d'affaires Groupe par vertical

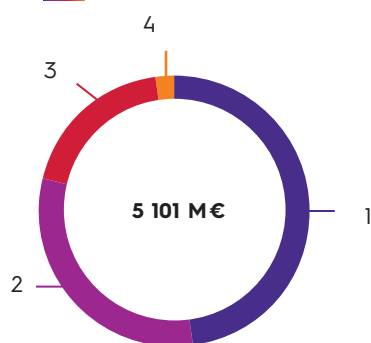


Chiffre d'affaires Groupe par métier



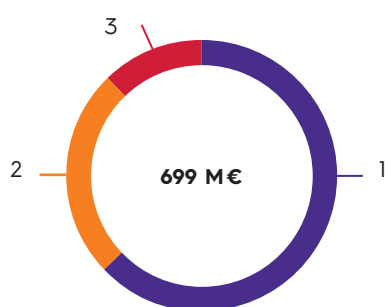
1. Conseil, intégration de systèmes **62 %**
2. Édition de solutions métiers **15 %**
3. Business Process Services **13 %**
4. Hybrid Cloud & Technology services **10 %**

Chiffre d'affaires Groupe par zone géographique



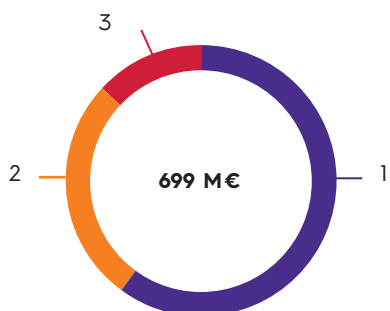
1. France **48 %**
2. Autre Europe **31 %**
3. Royaume-Uni **19 %**
4. Reste du monde **2 %**

Chiffre d'affaires des solutions par produit



1. Sopra Banking Software **61 %**
2. Sopra HR Software **27 %**
3. Solutions de gestion immobilière **12 %**

Chiffre d'affaires des solutions par zone géographique



1. France **60 %**
2. Reste de l'Europe **26 %**
3. Reste du monde **14 %**

Effectifs

Groupe
49 690
Collaborateurs

France
19 822

Royaume-Uni
7 440

Europe (autre)
12 583

Reste du Monde
435

Centres de service
internationaux
9 410
(Inde, Pologne, Espagne
et Afrique du Nord)

Pour en savoir plus, voir **chapitre 5**
du Document d'enregistrement
universel Sopra Steria 2022

Stratégie & Ambitions

Stratégie

La stratégie de Sopra Steria s'articule autour d'un projet indépendant créateur de valeur durable pour ses parties prenantes. C'est un projet européen, de conquête, associant croissance interne et externe. Il recherche un haut niveau de valeur ajoutée grâce à une offre complète, déployée selon une approche end-to-end¹. Il s'appuie sur le développement d'activités de conseil et de software puissantes, et sur une double expertise technologie / métiers.

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

Leviers stratégiques

Stratégie de focalisation

- 100 grands comptes européens
- 8 verticaux privilégiés dont 3 prioritaires
 - Services financiers
 - Aéro & spatial, & Défense & Sécurité
 - Secteur Public
- Des domaines métier spécifiques

Stratégie d'offre

- Approche *end-to-end*
- Renforcement du conseil
- Tech & Digital
 - Cloud, Cyber, IA, Data, Blockchain
- Software
 - Sopra Banking & Sopra Financing
- Plateform
- Ressources humaines
- Immobilier

Modèle de production digital et industriel

- Industrialisation
- Plateformes *DevOps* et *Asset-based*
- X-shore
- Centres d'excellence Cloud - Data - IA

Ambitions à moyen terme

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

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

¹ End-to-end : de bout en bout

Un positionnement fort et original en Europe

Sopra Steria a l'ambition d'être l'un des leaders de la transformation digitale en Europe. Ses offres à forte valeur ajoutée, délivrées selon une approche end-to-end ⁽¹⁾ de la transformation, permettent à ses clients de faire le meilleur usage du numérique pour innover, transformer leurs modèles (modèle d'affaires, modèle opérationnel) et optimiser leur performance.

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

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

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

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

Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés

LE DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

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

La priorité reste le développement de Sopra Banking Software dont l'ambition de conquête dépasse les frontières de l'Europe. Le Groupe continue aussi de renforcer son leadership dans les

domaines de la gestion des Ressources Humaines et de l'immobilier. La croissance organique est privilégiée, mais le Groupe reste attentif aux opportunités de croissance externe.

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

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

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

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

LE DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions métiers de ses clients, le Groupe poursuit sa montée en valeur dans le métier du conseil et confirme son ambition de continuer à développer ses activités dans ce domaine. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe. Le Projet consiste en la constitution et le développement d'un cabinet européen de conseil en transformation du business par la technologie. Il a pour mission de permettre à ses clients de définir et de servir la promesse qu'ils font à leurs clients et à leurs collaborateurs, en saisissant les opportunités offertes par les transitions digitales, environnementales et sociétales à l'œuvre, au service de la stratégie du Groupe. Son ambition est d'être un cabinet Européen puissant et reconnu, à l'avant-garde des innovations technologiques et managériales, proposant des solutions adaptées à la résolution du problème de l'entreprise, dans le respect de sa culture et de sa politique ESG ⁽²⁾. Ce cabinet agit prioritairement et collectivement sur 3 segments du conseil : l'IT consulting, le conseil opérationnel focalisé sur le cœur de métier des clients du Groupe, le conseil en stratégie, focalisé sur les services digitaux et leur marketing, l'innovation et l'usage de la donnée.

La notoriété de la marque « Sopra Steria Next », créée en 2019 pour porter l'image du conseil en transformation digitale du Groupe, bénéficie de cette montée en valeur. Elle est également soutenue en France par la déclinaison dans le conseil de la vocation responsable que s'est donnée le Groupe. Cette déclinaison, qui a pour thème le « digital éthique », est appuyée par un plan de communication dédié.

1) De bout-en-bout

2) Environnementale, Sociale et sociétale et de Gouvernance

L'ACCÉLÉRATION DANS LE DIGITAL

Sopra Steria a à son actif de nombreux projets réalisés dans le domaine du digital. Son expérience lui a ainsi déjà permis de présenter au marché une approche holistique de la transformation digitale, fondée sur un ensemble de bonnes pratiques.

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

- être à la pointe du marché sur l'ensemble de ses offres et de ses modèles d'affaires ;
- renforcer ses assets technologiques ;
- transformer ses modèles opérationnels ;
- diffuser la culture, les pratiques et les compétences digitales auprès de tous ses collaborateurs ;
- assurer une veille du marché permettant d'éclairer sa stratégie digitale et de cibler les meilleurs partenaires digitaux.

La digitalisation des offres et l'évolution des modèles d'affaires

Le Groupe fait évoluer ses offres de software pour y intégrer les avancées du digital dans plusieurs domaines clés – l'expérience client/utilisateur, les Analytics, l'IA, les API etc. – et prendre en compte dans leur architecture l'évolution des besoins des clients : usage croissant du Cloud (hybride), demande grandissante de Software-as-a-Service et adoption progressive du modèle d'entreprise-plate-forme (notamment dans le secteur financier).

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

- de mettre le potentiel des nouvelles technologies – Analytics, IA/ Machine Learning, Smart Machines, Blockchain, IoT, réalité augmentée/virtuelle etc. – au profit de ses clients à travers des applications innovantes ;
- d'impulser la transformation de ses clients à partir de ses positions actuelles ; c'est à ce titre, par exemple, que l'offre d'Application Management a évolué pour y intégrer la transformation des processus de bout en bout et la modernisation des SI existants qu'elle induit : lien du digital au *legacy* et migration de tout ou partie du SI vers le Cloud ;
- de promouvoir de nouvelles approches end-to-end ⁽¹⁾ outillées : accompagnement des stratégies IT des grandes entreprises et administrations ; implémentation de la continuité digitale dans les chaînes de valeur industrielles ; construction de plates-formes de services ; transformation digitale et Cloud des SI etc.

La digitalisation des offres et, plus globalement, l'évolution des attentes des clients conduisent le Groupe à progressivement faire évoluer ses modèles d'affaires. Ainsi, le Groupe vendra-t-il de plus en plus de solutions opérées et, dans le domaine des services, valorisera-t-il de plus en plus d'IP (composants réutilisables, accélérateurs d'implémentation...). Conséquence : un chiffre d'affaires plus récurrent dans les solutions et moins directement lié à la taille de l'effectif dans les services.

Les assets technologiques

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

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

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

La transformation des modèles opérationnels

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

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

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

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

Le développement des compétences

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

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

L'innovation

Pour favoriser et amplifier l'innovation, de nombreuses initiatives sont encouragées : veille sur les technologies et leurs usages assurés par les « Digital Champions », missions d'innovation données aux équipes de projet ; concours internes de développement de nouveaux usages numériques ; hackathons ouverts aux clients et aux partenaires ; espaces de démonstration, d'idéation, de codesign, de développement rapide et de veille technologique ouverts aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires (DigiLab dans chacune des grandes implantations du Groupe et centre NEXT au siège), etc.

1) De bout-en-bout

L'écosystème de partenaires

Un effort particulier est engagé pour nouer des partenariats ciblés avec les acteurs les plus en pointe de l'écosystème numérique par vertical et par grand domaine technologique (startups et acteurs de niche, établissements d'enseignement supérieur et laboratoires de recherche, grands éditeurs, GAFAM...). C'est dans ce cadre qu'un partenariat stratégique est établi avec Axway.

Afin d'assurer une veille de marché efficace, un observatoire collaboratif des startups est mis à disposition des équipes de « Digital Champions » et de tous les managers du Groupe.

Dans certains cas, très ciblés au regard de sa stratégie digitale, le Groupe peut entrer directement ou indirectement (via des fonds spécialisés) au capital de jeunes pousses qu'il considère comme les plus innovantes du marché, dans une approche de *Corporate Venture*.

L'APPROCHE VERTICALE

Un développement focalisé

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

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

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

Certains de ces verticaux sont considérés comme particulièrement stratégiques : le Groupe y dispose dans plusieurs pays d'atouts très solides (positions d'envergure, expertises SI et métier, expériences répliquables etc.) ; les besoins de transformation des entreprises, des administrations ou des écosystèmes en place y sont importants et relèvent de solutions similaires d'un pays à l'autre. Ces verticaux (Services Financiers, Aéronautique, Défense & Sécurité, Secteur Public) sont éligibles à des investissements *Corporate* ou à des opérations de croissance externe.

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

Le Vertical Services Financiers regroupe :

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

Des offres verticales de bout-en-bout

Afin d'atteindre son objectif de leadership dans les verticaux et les domaines métier ciblés, le Groupe fédère les efforts de développement de ses différentes entités pour mettre au point des propositions de valeur de bout en bout et des offres de business solutions qui répondent aux enjeux des métiers de ses grands clients. À titre d'exemple, il adresse par cette approche les enjeux de continuité digitale de la chaîne de valeur de l'Aéronautique.

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

LES POLITIQUES D'ACQUISITIONS

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

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

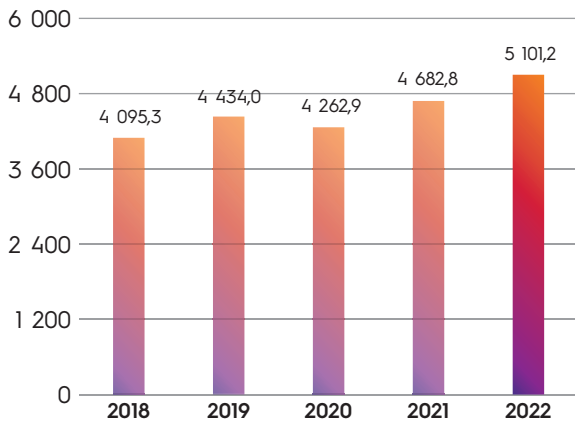
Pour répondre à la vocation qu'il s'est donnée, servir les objectifs qu'il s'est fixés dans ce domaine et répondre aux exigences accrues de ses clients : le Groupe intègre les enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie de ses activités dans trois domaines :

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

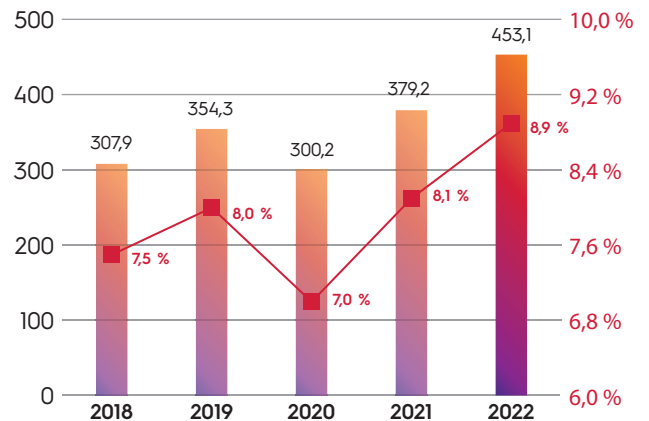
Résultats et performance

Performance financière

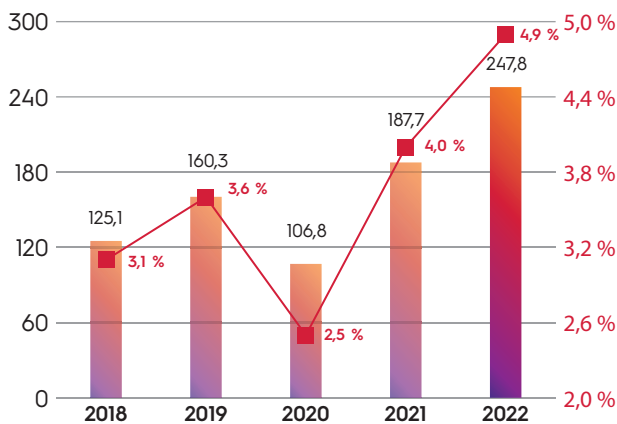
Chiffre d'affaires
en millions d'euros



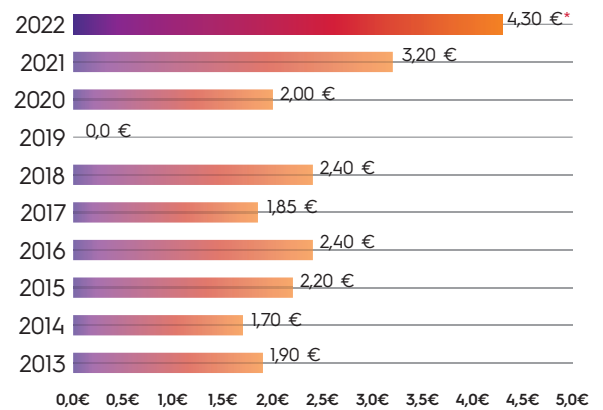
Résultat opérationnel d'activité
en millions d'euros et % du CA



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

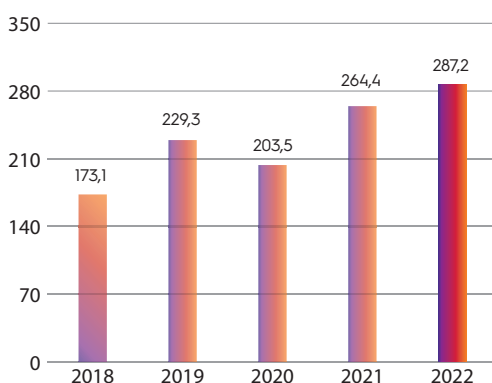


Dividende en euros
par action



(*) Montant proposé à l'assemblée générale du 24 mai 2023

Flux net de trésorerie disponible
en millions d'euros



Performance de l'action Sopra Steria
sur 1 an* comparée aux performances
du SBF 120 et du CAC 40



(*) Base 100 au 31/12/2022 (Source: Euronext Paris)

Résultats annuels 2022

Commentaires sur les performances 2022

Cyril Malargé, Directeur Général de Sopra Steria Group, a déclaré :

« La belle performance réalisée en 2022 nous place favorablement sur la trajectoire de moyen terme que nous avons définie : atteindre un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % en 2024 et faire partie des acteurs les plus performants de notre secteur. Les objectifs financiers fixés en début d'exercice ont été atteints en termes de profitabilité et dépassés en termes de croissance et de génération de trésorerie. L'année 2022 a également été marquée par une accélération de l'implémentation de notre stratégie. Nous avons engagé un renforcement de nos activités dans les domaines où les problématiques de souveraineté sont en forte hausse (défense, espace, énergie, cybersécurité...). Parallèlement, nous avons travaillé à l'accroissement de nos parts de marché sur les pays européens que nous considérons comme stratégiques pour notre développement futur. Le modèle et le leadership de nos activités de conseil ont été revus. Nous avons également renforcé notre efficacité opérationnelle : valeur livrée à nos clients, efficacité de la gestion de nos ressources humaines, optimisation de nos coûts, rendement de nos capitaux employés. Enfin, je suis fier de souligner que cette amélioration de performance s'est accompagnée d'une nouvelle hausse de nos scores Great Place To Work® dans le cadre de notre enquête annuelle et d'un référencement confirmé dans la liste A du CDP ⁽¹⁾ pour la 6^{ème} année consécutive. »

L'exercice 2022 a été marqué par une nouvelle amélioration de la **profitabilité** du Groupe. Dorénavant, ce sont **six entités** représentant **74 %** du chiffre d'affaires total qui ont atteint un taux de marge opérationnelle d'activité supérieur ou égal à 10 %.

Les activités de **conseil** ont enregistré une forte progression en 2022 avec un chiffre d'affaires en hausse de plus de 18 % pour atteindre 435 M€. La bonne tendance s'est illustrée par un tarif moyen de vente en hausse d'environ 5 % et par un nombre de consultants en accroissement de 400 personnes. L'arrivée d'un directeur exécutif groupe pour le conseil en octobre 2022 et une réorganisation visant à regrouper les consultants dans une business unit dédiée en France accélérera la dynamique et délivrera une valeur ajoutée plus élevée.

L'annonce à mi-année du projet d'acquisition de **CS GROUP** répond à la volonté stratégique de renforcer le positionnement de Sopra Steria sur la souveraineté et la confiance numérique pour les grands clients européens. La finalisation de cette opération en 2023 positionnera le Groupe comme un acteur majeur dans le domaine de la défense et de l'espace (environ 700 M€ de CA), de l'aéronautique (environ 600 M€ de CA), de l'énergie & Utilities (environ 350 M€ de CA) et de la cybersécurité (plus de 200 M€ de CA).

Le projet d'acquisition de **Tobania** en Belgique permettra de doubler la présence du Groupe (plus de 200 M€ de CA) dans un pays considéré comme stratégique en Europe du fait du potentiel de son marché et de la présence des institutions européennes.

Notre **efficacité opérationnelle** a été renforcée grâce à plusieurs actions. La montée en valeur de nos offres a été systématiquement

recherchée et les prix de vente moyens sur nos activités de service se sont accrus. Un programme de réduction de l'empreinte immobilière a été lancé. Le renforcement des ressources offshore a été accéléré. Le nombre des collaborateurs localisés en Inde a ainsi progressé de 14,2 % sur l'exercice quand les effectifs totaux augmentaient de 4,7 %. En conséquence, les ressources des centres de services internationaux représentent dorénavant 19 % des effectifs totaux (+0,6 point vs. 2021). Ces différents éléments ont contribué à la hausse de la profitabilité et à l'amélioration du rendement des capitaux employés qui a progressé de 2,7 points pour atteindre 14,1 % ⁽²⁾.

DÉTAIL DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE 2022

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 5 101,2 M€, en croissance de 8,9 %. Cette évolution inclut un effet périmètre positif de 46,9 M€ et un impact positif des variations de devises de 12,2 M€. A périmètre et taux de change constants, la croissance du chiffre d'affaires a été de 7,6 %. Le quatrième trimestre a été un des plus soutenu de l'année avec une progression de 8,0 %.

Le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 453,1 M€, en hausse de 19,5 % par rapport à 2021. Le taux de marge opérationnelle d'activité a augmenté de 0,8 point à 8,9 % (8,1 % en 2021).

Le pôle France (40 % du chiffre d'affaires du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires de 2 039,0 M€, en croissance organique de 9,7 %. Le 4^{ème} trimestre est resté dynamique à +9,5 %. Cette performance a été tirée, tout au long de l'année, par la gestion du cycle de vie produit, la cybersécurité et le conseil, y compris au 4^{ème} trimestre où le conseil a crû de 22 %. Les marchés verticaux les plus dynamiques ont été l'aéronautique, la défense et les transports. Le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle a progressé de 1,4 points pour s'établir à 10,0 %.

Au Royaume-Uni (18 % du chiffre d'affaires du Groupe), le chiffre d'affaires s'est élevé à 890,6 M€, en croissance organique de 7,3 % alors que la croissance de 2021 avait déjà été élevée (+13,9 %). Les deux co-entreprises spécialisées dans le business process services pour le secteur public (NHS SBS et SSCL) ont enregistré une croissance moyenne de 3,8 % avec un chiffre d'affaires de 455,8 M€. Le secteur défense & sécurité a progressé de 20,6 % et le secteur public de 7,5 %. Le secteur privé a enregistré une croissance de 5,7 % sur l'année. Le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle s'est amélioré de 1,4 points pour s'établir à 10,5 %.

Sur le **pôle Autre Europe** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe) l'activité a progressé de 8,3 % à taux de change et périmètre constants pour atteindre 1 473,0 M€. Les entités les plus dynamiques ont été la Scandinavie et, dans une moindre mesure le Benelux et l'Italie. La situation en Allemagne est normalisée depuis le 2^{ème} semestre. Le taux de marge opérationnelle d'activité de l'ensemble du pôle s'est établi à 6,2 % (7,8 % en 2021). Les pays du pôle ont dégagé un taux de marge proche de 8 % sur l'année grâce à un retour à un taux de près de 10 % sur le 2^{ème} semestre. Sopra Financial Technology a été légèrement plus dilutif qu'en 2021.

1) CDP gère un processus annuel de déclaration et de notation des performances environnementales pour plus de 13 000 entreprises et organisations dans le monde pour le compte d'investisseurs, d'acheteurs ou d'autres parties prenantes

2) Rendement des capitaux employés (ROCE). Voir définition dans les indicateurs alternatifs de performance en annexes de ce document.

Le chiffre d'affaires de **Sopra Banking Software** (8 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'est établi à 426,5 M€ en contraction organique de 2,3 %. Cette évolution s'explique essentiellement par un recul du chiffre d'affaires services. Le chiffre d'affaires software a progressé, quant à lui, de 1,3 %, notamment grâce à une hausse des souscriptions de 6,1 % et un montant de ventes de licences qui a résisté par rapport à 2021. La SBP Digital Banking Suite a affiché un chiffre d'affaires en progression de 13 %. Le programme de transformation de la R&D a permis d'optimiser de 10 M€ les coûts de développement sur l'exercice, ce qui a contribué à la poursuite du redressement de la rentabilité du pôle : le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 27,6 M€, faisant apparaître un taux de marge de 6,5 % (4,0 % en 2021).

Le chiffre d'affaires du **pôle Autres Solutions** (5 % du chiffre d'affaires du Groupe) a été de 272,1 M€, en croissance organique de 5,6 %. L'activité des solutions dédiées aux ressources humaines a progressé de 7,2 % et celle des solutions dédiées à l'immobilier a augmenté de 2,2 %. Le 4^{ème} trimestre a été solide pour les deux activités avec environ 6 % de croissance organique. Le taux de marge opérationnelle d'activité s'est nettement redressé : +2,9 points, soit 13,0 % (10,1 % en 2021).

Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2022

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 397,6 M€, en hausse de 17,2 %. Il intègre une charge de 23,2 M€ liée aux paiements fondés en actions et une charge de 32,3 M€ d'amortissements liés aux actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel a atteint 361,3 M€, ce qui représente une progression de 19,1 %, après la prise en compte de (-)36,3 M€ d'autres produits et charges opérationnels.

La charge d'impôt s'est élevée à 83,2 M€ faisant apparaître un taux d'imposition effectif de 24,0 %.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence a été de (-)14,7 M€ (1,8 M€ en 2021). Elle intègre la dépréciation d'actif, non récurrente et sans impact cash, annoncée le 24 octobre 2022 par Axway Software dans le cadre des décisions stratégiques relatives à son portefeuille produits et à l'amélioration de sa performance opérationnelle sur le moyen terme.

Après prise en compte des **intérêts minoritaires** pour 1,2 M€, le **résultat net part du Groupe** a atteint 247,8 M€ représentant une augmentation de 32,0 % par rapport à 2021.

Le résultat de base par action s'est établi à 12,23 €, en progression de 31,9 % (9,27 € en 2021).

Le flux net de trésorerie disponible a été très solide à 287,2 M€ (264,4 M€ en 2021) notamment grâce à une hausse de l'EBITDA de 8,2 % (+45,2 M€) et une gestion stricte du délai moyen de règlement des comptes clients.

La dette financière nette, s'est établie à 152,0 M€, en diminution de 53,5 % par rapport au 31 décembre 2021. A fin décembre 2022, elle représentait 8 % des capitaux propres et 0,31 fois l'EBITDA pro forma 2022 avant impact IFRS 16 (covenant financier fixé à 3 fois maximum).

Dividende proposé au titre de l'exercice 2022

Sopra Steria proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires prévue le mercredi 24 mai 2023, la distribution d'un dividende de 4,30 € par action contre 3,20 € au titre de l'exercice 2021. Le détachement du dividende interviendra le 29 mai 2023. Le dividende sera mis en paiement à compter du 31 mai 2023.

Effectifs

En 2022, plus de **13 000** nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe.

A la fin décembre 2022, l'**effectif net** s'est établi à 49 690 personnes (+4,7 % par rapport au 31 décembre 2021).

L'effectif des centres de services internationaux (Inde, Pologne, Espagne...) a progressé pour représenter 18,9 % des effectifs totaux, notamment grâce à la croissance de 14,2 % des effectifs localisés en Inde.

Le taux de sous-traitance est de nouveau similaire au niveau pré-Covid et supérieur de 2 à 4 points de pourcentage à celui de fin décembre 2020, selon les géographies.

Le taux d'attrition de l'effectif s'est établi à 17,0 % à comparer à 16,0 % en 2021.

Empreinte sociale et environnementale

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

Dans le domaine de **l'environnement**, le CDP a confirmé en décembre 2022, pour la 6^{ème} année consécutive, la place de Sopra Steria dans la « liste A » des entreprises les plus transparentes et les plus actives au monde en matière de lutte contre le changement climatique. Cette reconnaissance prend notamment en compte l'objectif ⁽¹⁾ de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe à hauteur de 85 % d'ici 2040 par rapport à une base 2015. A fin décembre 2022, le taux de réduction est de 68 % ⁽²⁾. A titre d'illustration, au cours de l'exercice, plus de 19 000 collaborateurs du Groupe ont été formés aux écogestes numériques et plus de 16 000 aux problématiques de zéro émission nette.

Dans le domaine **social**, Sopra Steria a obtenu en 2022 le Label GEEIS (Gender European & International Standard) ⁽³⁾ qui évalue les politiques de ressources humaines des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Parmi les autres avancées de l'année, la Charte de la Parentalité en Entreprise a été signée en France afin de promouvoir un environnement de travail et une culture managériale pour concilier vie professionnelle et vie personnelle.

D'une façon plus générale, les **ressources humaines** sont un enjeu central pour Sopra Steria. L'enquête menée annuellement a montré en 2022 que 78 % des collaborateurs considèrent Sopra Steria comme une entreprise où il fait bon travailler (+6 points par rapport à 2021), ce qui permet de placer quasiment toutes les entités du Groupe parmi les sociétés éligibles à la certification Great Place To Work[®].

1) Objectif approuvé par le Science Based Targets Initiative (SBTi) et aligné sur une limitation de la hausse des températures moyennes mondiales à 1,5°C

2) Emissions résultant des activités directes (scope 1 & 2 + déplacements professionnels). Chiffre calculé hors effet Covid-19.

3) Label créé par ARBORUS et audité par Bureau Veritas Certification. Il évalue et valorise les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle aussi bien au niveau de la maison-mère qu'au sein de leurs filiales qui ont souhaité disposer d'outils de pilotage performants pour leur politique d'égalité femmes-hommes.

Objectifs

Pour l'exercice 2023, dans un environnement économique encore incertain, Sopra Steria se fixe pour objectifs :

- Une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 % ;
- Un taux de marge opérationnelle d'activité légèrement supérieur à 9 % ;
- Un flux net de trésorerie disponible d'au moins 300 M€.

Pour 2024, Sopra Steria confirme l'objectif d'un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 %.

Opérations de croissance externe et acquisitions au cours de l'exercice 2022

Au cours de l'exercice 2022, Sopra Steria a annoncé les principales opérations suivantes :

- Le 11 juillet 2022, **Footprint**, une société de conseil norvégienne spécialisée dans les enjeux environnementaux et de durabilité, employant une vingtaine de consultants, est entrée au périmètre de consolidation du Groupe.
- Le 28 juillet 2022, Sopra Steria a annoncé le projet d'acquisition de la société **CS GROUP** (cf. communiqué de presse relatif à cette opération). Les autorisations relatives au contrôle des concentrations et des investissements étrangers pourraient être obtenues d'ici la fin février 2023 ce qui devrait permettre une acquisition des blocs de contrôle suivie du dépôt d'une offre publique d'achat simplifiée avant la fin du 1^{er} trimestre 2023. La société est entrée au périmètre de consolidation du Groupe depuis 1^{er} mars 2023.
- Le 17 novembre 2022, le projet d'acquisition de **Tobania** a été annoncé (cf. communiqué de presse relatif à cette opération). La société est entrée au périmètre de consolidation du Groupe depuis 1^{er} mars 2023.

Équipements

55,3 M€ ont été investis en 2022 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 42,7 M€ en 2021.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

- terrains et constructions : 0,0 M€ ;
- agencements et mobiliers : 35,9 M€ ;
- informatiques : 19,4 M€.

État du résultat net consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2022	Exercice 2021
Chiffre d'affaires	4.1	5 101,2	4 682,8
Charges de personnel	5.1	- 3 150,5	- 2 911,7
Achats et charges externes	4.2.1	- 1 331,3	- 1 181,3
Impôts et taxes		- 42,8	- 40,3
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		- 141,7	- 172,5
Autres produits et charges opérationnels courants	4.2.2	18,3	2,2
Résultat opérationnel d'activité		453,1	379,2
en % du CA		8,9 %	8,1 %
Charges liées aux stock-options et assimilées	5.4	- 23,2	- 6,7
Dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés	8.2	- 32,3	- 33,2
Résultat opérationnel courant		397,6	339,3
en % du CA		7,8 %	7,2 %
Autres produits et charges opérationnels	4.2.3	- 36,3	- 35,8
Résultat opérationnel		361,3	303,4
en % du CA		7,1 %	6,5 %
Coût de l'endettement financier net	12.1.1	- 8,7	- 8,7
Autres produits et charges financiers	12.1.2	- 5,7	- 9,5
Charge d'impôt	6.1	- 83,2	- 93,5
Résultat net des entreprises associées	10.1	- 14,7	1,8
Résultat net des activités poursuivies		249,0	193,5
Résultat net des activités cédées		-	-
Résultat net de l'ensemble consolidé		249,0	193,5
en % du CA		4,9 %	4,1 %
Intérêts ne conférant pas le contrôle	14.1.5	1,2	5,9
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		247,8	187,7
en % du CA		4,9 %	4,0 %
RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)	Notes		
Résultat de base par action	14.2	12,23	9,27
Résultat dilué par action	14.2	12,13	9,19

Résultats sectoriels

a. France

(en millions d'euros)

	Exercice 2022		Exercice 2021	
Chiffre d'affaires	2 039,0		1 824,9	
Résultat opérationnel d'activité	204,4	10,0 %	156,3	8,6 %
Résultat opérationnel courant	187,0	9,2 %	152,9	8,4 %
Résultat opérationnel	167,9	8,2 %	137,8	7,6 %

b. Royaume-Uni

(en millions d'euros)

	Exercice 2022		Exercice 2021	
Chiffre d'affaires	890,6		823,1	
Résultat opérationnel d'activité	93,8	10,5 %	75,1	9,1 %
Résultat opérationnel courant	80,7	9,1 %	63,1	7,7 %
Résultat opérationnel	91,6	10,3 %	67,2	8,2 %

c. Autre Europe

(en millions d'euros)

	Exercice 2022		Exercice 2021	
Chiffre d'affaires	1 473,0		1 343,2	
Résultat opérationnel d'activité	91,9	6,2 %	104,1	7,8 %
Résultat opérationnel courant	85,6	5,8 %	95,5	7,1 %
Résultat opérationnel	72,3	4,9 %	76,4	5,7 %

d. Sopra Banking Software

(en millions d'euros)

	Exercice 2022		Exercice 2021	
Chiffre d'affaires	426,5		434,1	
Résultat opérationnel d'activité	27,6	6,5 %	17,5	4,0 %
Résultat opérationnel courant	11,1	2,6 %	2,8	0,7 %
Résultat opérationnel	- 1,1	- 0,3 %	- 2,1	- 0,5 %

e. Autres Solutions

(en millions d'euros)

	Exercice 2022		Exercice 2021	
Chiffre d'affaires	272,1		257,5	
Résultat opérationnel d'activité	35,4	13,0 %	26,1	10,1 %
Résultat opérationnel courant	33,2	12,2 %	24,9	9,7 %
Résultat opérationnel	30,6	11,3 %	24,1	9,4 %

f. Groupe

(en millions d'euros)

	Exercice 2022		Exercice 2021	
Chiffre d'affaires	5 101,2		4 682,8	
Résultat opérationnel d'activité	453,1	8,9 %	379,2	8,1 %
Résultat opérationnel courant	397,6	7,8 %	339,3	7,2 %
Résultat opérationnel	361,3	7,1 %	303,4	6,5 %

État de la situation financière consolidée

Actif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2022	31/12/2021
Écarts d'acquisition	8.1	1 943,9	1 984,3
Immobilisations incorporelles	8.2	166,7	177,1
Immobilisations corporelles	8.3	141,5	129,6
Droits d'utilisation des biens pris en location	9.1	359,9	343,1
Titres de participation mis en équivalence	10.2	183,5	198,1
Autres actifs non courants	7.1	114,0	81,9
Engagements de retraite et assimilés	5.3	38,5	20,4
Impôts différés actifs	6.3	127,0	151,2
Actif non courant		3 075,1	3 085,8
Clients et comptes rattachés	7.2	1 104,2	1 020,1
Autres actifs courants	7.3	410,6	447,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12.2	355,9	217,2
Actif courant		1 870,7	1 685,1
Actifs destinés à la vente		-	-
TOTAL DE L'ACTIF		4 945,8	4 771,0

Capitaux propres et passif (en millions d'euros)	Notes	31/12/2022	31/12/2021
Capital		20,5	20,5
Primes		531,5	531,5
Réserves consolidées et autres réserves		1 298,3	1 094,5
Capitaux propres – part du Groupe		1 850,3	1 646,5
Intérêts ne conférant pas le contrôle		43,1	49,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	14.1	1 893,4	1 695,5
Emprunts et dettes financières – part non courante	12.3	320,1	448,4
Dettes sur biens pris en location – part non courante	9.2	312,8	289,2
Impôts différés passifs	6.3	68,5	51,5
Engagements de retraite et assimilés	5.3	190,3	310,1
Provisions non courantes	11.1	51,8	62,9
Autres dettes non courantes	7.4	15,5	15,8
Passif non courant		959,0	1 178,0
Emprunts et dettes financières – part courante	12.3	187,7	95,8
Dettes sur biens pris en location – part courante	9.2	77,7	75,6
Provisions courantes	11.1	46,7	43,6
Fournisseurs et comptes rattachés		318,2	328,9
Autres dettes courantes	7.5	1 463,0	1 353,6
Passif courant		2 093,4	1 897,5
Passifs destinés à la vente		-	-
TOTAL DU PASSIF		3 052,4	3 075,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		4 945,8	4 771,0

Tableau des cinq derniers exercices - Comptes annuels de la société mère

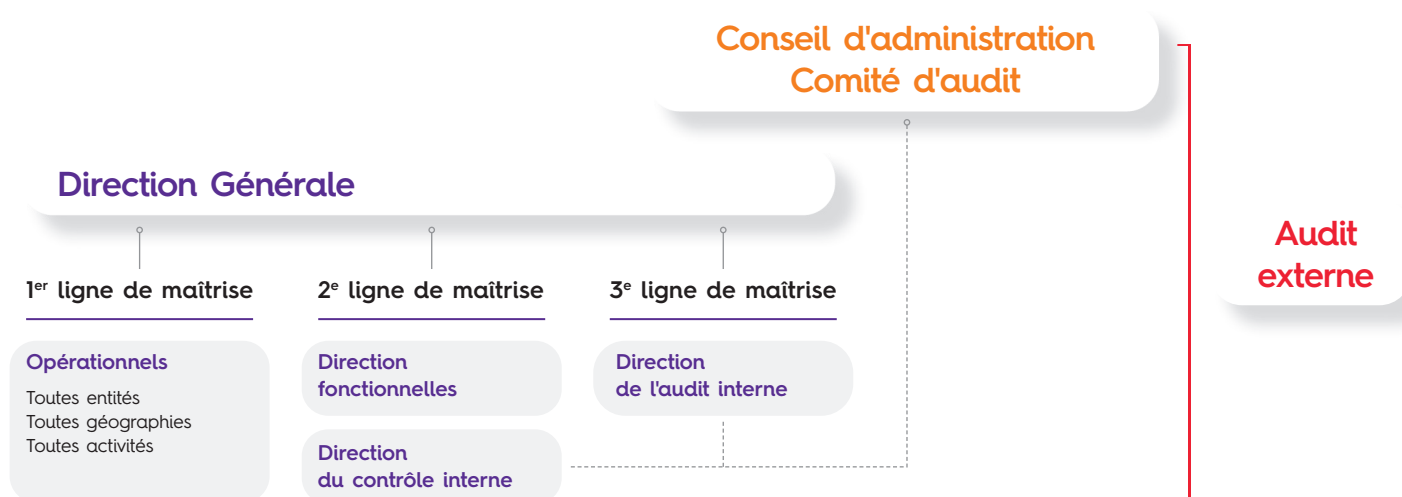
(en milliers)	2022	2021	2020	2019	2018
Situation financière en fin d'exercice					
■ Capital social	20 548	20 548	20 548	20 548	20 548
■ Nombre d'actions émises	20 548	20 548	20 548	20 548	20 548
■ Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectives					
■ Chiffre d'affaires hors taxes	1 891 556	1 717 658	1 512 781	1 651 461	1 553 775
■ Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	230 059	174 360	131 796	150 240	127 749
■ Impôts sur les bénéfices	- 16 032	- 15 468	- 20 835	- 14 713	- 26 012
■ Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	167 666	156 867	142 276	147 078	124 706
■ Montant des bénéfices distribués	88 355	65 754	41 095	-	38 013
Résultat des opérations réduit à une seule action					
■ Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	11,98	9,24	7,43	8,03	7,48
■ Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	8,16	7,63	6,92	7,16	6,07
■ Dividende versé à chaque action	4,30	3,20	2,00	-	1,85
Personnel					
■ Nombre de salariés	13 336	13 236	12 997	13 451	13 083
■ Montant de la masse salariale	684 774	665 161	625 364	635 496	610 196
■ Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	317 064	300 241	277 481	288 332	299 928

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 d'enregistrement universel, correspond au résultat opérationnel d'activité consolidé majoré des dotations aux amortissements et provisions incluses dans le résultat opérationnel d'activité.
- **Flux net de trésorerie disponible** : (« Free cash flow ») flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle, diminué des investissements (nets des cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles, diminué des loyers décaissés, diminué des intérêts financiers nets et diminué des contributions additionnelles liées aux engagements de retraites à prestations définies pour faire face aux déficits des plans.
- **Résultat opérationnel d'activité** : cet indicateur, tel que défini dans le document d'enregistrement universel, correspond au résultat opérationnel courant retraité de la charge relative au coût des services rendus par les bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.
- **Résultat opérationnel courant** : résultat opérationnel avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels qui correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.
- **Résultat courant de base par action** : cet indicateur correspond au résultat de base par action avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels nets d'impôts.
- **ROCE** : (résultat opérationnel courant après impôt + mises en équivalence) / (capitaux propres + dette financière nette).
- **Taux d'intercontrats** : nombre de jours entre deux contrats hors formation, maladie, congés, avant-vente sur le nombre total de jours productibles.

Gestion des risques

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



Identification des principaux risques du Groupe

Les risques les plus importants, spécifiques à Sopra Steria, sont présentés ci-après, par catégories et par ordre décroissant de criticité (résultant du croisement entre la probabilité de survenance et de l'ampleur estimée de leur impact), en prenant en compte les mesures d'atténuation mises en œuvre. Cette présentation des risques résiduels n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des risques de Sopra Steria.

Le dispositif de contrôle interne et les politiques de gestion des risques mises en place par le Groupe ont pour objectif de réduire la probabilité de réalisation de ces risques principaux ainsi que leur impact potentiel sur le Groupe.

Les politiques de gestion des risques font l'objet d'une description circonstanciée pour chacun d'entre eux dans le chapitre Facteurs de risque et contrôle interne du présent document.

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

Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe	Risques liés aux activités opérationnelles	Risques liés aux ressources humaines	Risques liés à des obligations réglementaires
- Adéquation et évolutions des offres ●●● - Acquisitions ●● - Réduction d'activité d'un client majeur ou d'un vertical ● - Crises réputationnelles ●	- Répercussions des crises exogènes majeures ●●● - Cybersécurité, protection des systèmes et des données ●● - Commercialisation et exécution des projets et services managés / opérés ●●	- Attractivité et fidélisation des collaborateurs - DPEF* ●●● - Développement des compétences et des pratiques managériales - DPEF* ●●	Conformité - DPEF* ●

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

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

Pour en savoir plus, voir le **chapitre 2** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

Modèle d'affaires et responsabilité d'entreprise

Notre mission et nos valeurs

Notre mission

Les technologies donnent accès à un nombre de possibilités infinies. Ce flux perpétuel d'innovations fascine autant qu'il questionne sur le sens de cette course effrénée à la nouveauté et au changement.

Les réponses ne sont ni simples, ni évidentes, et surtout, elles sont multiples.

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

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

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

Oser ensemble

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

Des valeurs qui nous rassemblent

Primauté du service
au client

Respect de l'autre

Volonté de l'action
positive

Excellence profes-
sionnelle

Sens du collectif

Ouverture et curiosité

La primauté du service au client

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

Le respect de l'autre

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

La volonté de l'action positive

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

L'excellence professionnelle

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

Le sens du collectif

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

L'ouverture et la curiosité

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

Modèle d'affaires et ...

Éléments clés du Projet d'Entreprise

Notre vision

La révolution digitale transforme en profondeur notre environnement.

Elle accélère la mutation des modèles d'affaires de nos clients comme celle de leurs processus internes et de leurs systèmes d'information.

Dans ce contexte fortement évolutif, nous sommes force de proposition auprès de nos clients et les accompagnons dans leurs transformations, en faisant le meilleur usage du numérique.

Notre métier

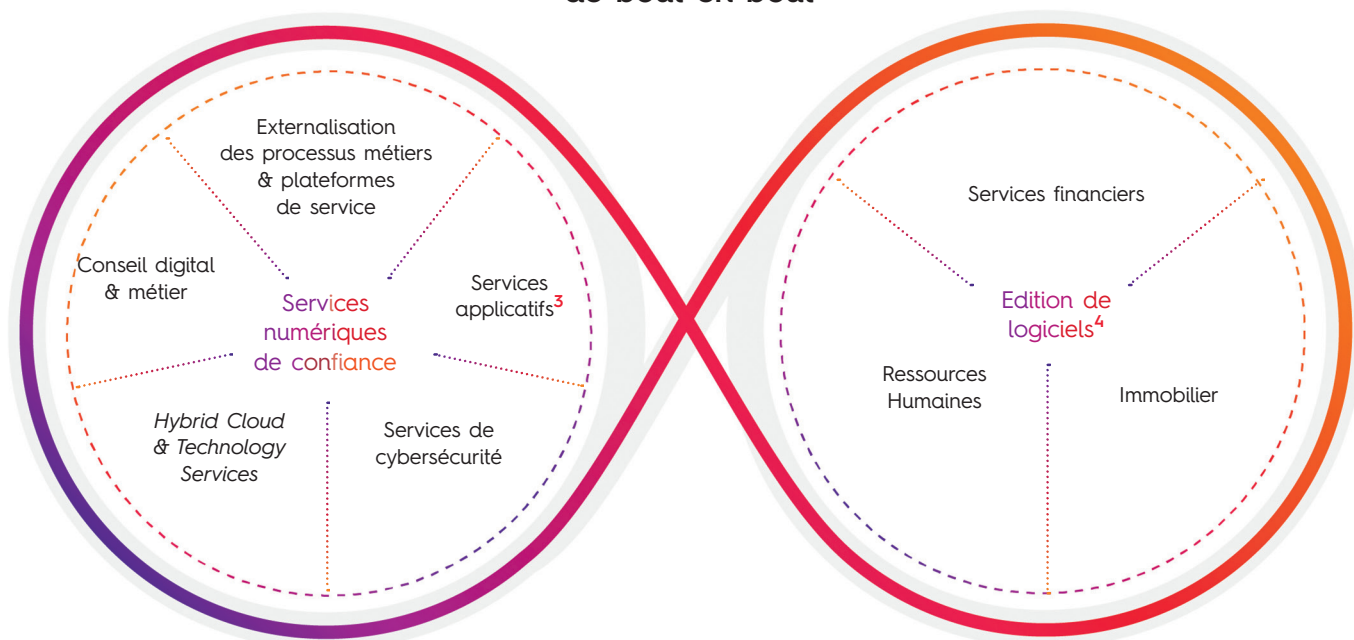
Sopra Steria apporte une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations, en accompagnant celles-ci tout au long de leur transformation numérique en Europe et à l'international.

Notre marché

- Dépenses en services du numérique en Europe de l'Ouest : 311 Md\$ en 2022¹
- Un marché estimé en croissance entre 7 % et 8 % par an entre 2023 et 2026¹
- Sopra Steria figure au top 12 des ESN² œuvrant en Europe (hors captives et acteurs purement locaux)¹

Notre offre

Une approche de bout-en-bout



Un portefeuille d'offres complet

¹ Source : Gartner, 4ème trimestre 2022, à U.S dollars constant

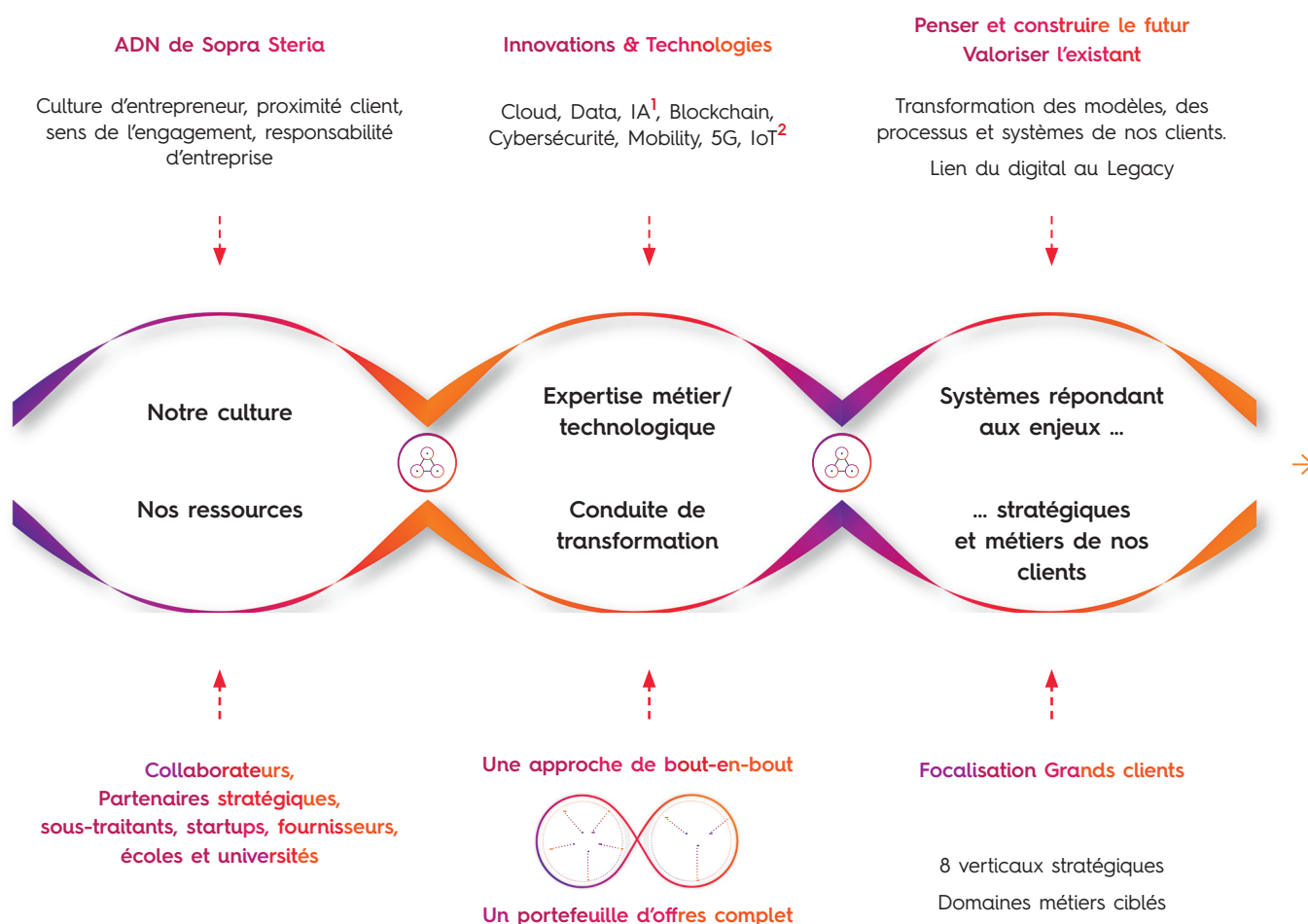
² ESN : Entreprise de Services du Numérique

³ Intégration de systèmes et Tierce Maintenance Applicative

⁴ Modèle licence et Modèle Saas/Cloud

Pour en savoir plus, voir le **chapitre 1** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

... Chaîne de création de valeur



Exemples d'indicateurs 2022 de valeur créée pour les principales parties prenantes

Collaborateurs	Clients	Actionnaires	Société
78 % des collaborateurs déclarent qu'il fait bon travailler chez Sopra Steria - Baromètre GPTW³ 33 heures de formation moyenne par salarié 100 % des collaborateurs participent à au moins une session de formation chaque année 17 % taux d'attrition	80 % des 100 clients stratégiques satisfaits au Baromètre «Customer Voice» 7,6 % croissance organique du chiffre d'affaires	- Cours de bourse : 141,20 € au 30/12/2022 4,30 € de dividende proposé au titre de l'exercice 2022 - Classement des agences de notation extra-financières (Cf. page 8)	- 68 % Réduction des émissions de GES⁴ par collaborateur en 2022 (base 2015) - A List : classement CDP - Top 1 % Platinum : EcoVadis

¹ IA : Intelligence artificielle

² IoT : Internet of things

³ GPTW : Great Place To Work

⁴ GES : Gaz à Effet de Serre

Pour en savoir plus, voir **chapitre 1 et 4** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

Responsabilité d'entreprise

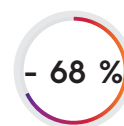
Chez Sopra Steria, nous avons la conviction que le numérique est une source d'opportunités et de progrès pour tous. Associé à l'humain, il crée un cercle vertueux et bénéficie à la société dans son ensemble. Sopra Steria a fait le choix d'être une entreprise « contributive » pour construire un monde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

Trois priorités ESG

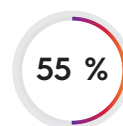
Contribution à la lutte contre le changement climatique

Décarbonation de nos activités sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

- Depuis 2015, réduction des émissions de GES¹ liées aux activités directes, en ligne avec des objectifs alignés sur une trajectoire d'1,5°C, validés par le SBTi² - soit -85 % d'émissions par collaborateur vs 2015 en 2040.
- Engager 90 % des fournisseurs représentant au moins 70 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement de Sopra Steria à mettre en place des objectifs de réduction de GES (SBTi 4)
- Soumission au Science Based Targets initiative des nouveaux objectifs du Groupe au regard du nouveau standard SBTi Net-Zero



Réduction des GES
par collaborateur en 2022 sur
activités directes (base 2015)
(vs -50 % en 2021)



Fournisseurs qui se sont
engagés à mettre en place
des objectifs de réduction
de GES parmi ceux
représentant 70 % de la
chaîne d'approvisionnement.

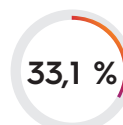
Politique volontariste de féminisation du management

Féminisation des effectifs dans le Groupe

- Le Groupe vise 30 % de femmes au COMEX et 20 % de femmes au sein de l'encadrement supérieur en 2025
- 10 796 participants à la campagne de sensibilisation « TogetHER For Greater Balance » vs 7 684 en 2021
- Obtention du label *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS) qui évalue les politiques RH en matière d'égalité professionnelle du Groupe



Taux de féminisation
au Comex en 2022
(vs 17,6 % en 2021)



Taux de féminisation
dans le Groupe en 2022
(vs 32,4 % en 2021)

Numérique durable dans la proposition de valeur

Contribuer à la l'éthique, la sobriété et la souveraineté numérique

- Sopra Steria parmi les 13 partenaires fondateurs industriels et académiques de premier plan du programme Confiance.ai, en faveur d'une IA de confiance normée et souveraine en Europe.
- Poursuite de la dynamique de réflexion et d'expérimentation dédiée aux questions éthiques que soulève la transformation digitale, du do tank L'Exploratoire. La revue Nicom@que soulève 3 thématiques sur l'éthique numérique
- Membre fondateur et membre du Conseil d'administration du Campus Cyber, Sopra Steria participe activement à promouvoir l'excellence française en cybersécurité et à développer des synergies autour de projets d'innovation.



Sopra Steria,
partenaire fondateur



3 Thématiques : la fracture
numérique, la techno-critique
et l'innovation éthique

Reconnaitances des engagements ESG par les principales agences d'évaluation en 2022

Agences d'évaluation extra-financière	MSCI ESG	Sustainalytics	S&P Global	ISS ESG	ISS QualityScore Governance	CDP - Climate Change	EcoVadis
Échelle d'évaluation	AAA à CCC	Negligible risk = 0 to Severe risk = 40+	Percentile sur 280 sociétés du secteur	A+ à D-	1 for best to 10 for worst	A à D-	sur 100
Score > Catégorie	7,6/10 > AA Leader	15,3/100 > Low Risk	88/100	C+ > Prime	6/10	A List	80/100 > Top 1% Platinum

1_ GES : Gaz à effet de serre

2_ SBTi : Science Based Targets initiative

Responsabilité d'entreprise

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

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

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

- **13 073 recrutements** dans le Groupe
- **33 heures** de formation en moyenne par collaborateur
- **78 %** de nos collaborateurs indiquent travailler dans une entreprise Great Place to Work.



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

- **80 %** des 100 clients stratégiques satisfaits au Baromètre « Customer Voice » depuis 3 ans.



3 Atteindre « Zéro émission nette », préserver les ressources et contribuer à la lutte contre le changement climatique

- - **68 %** réduction des émissions de GES¹ par collaborateur en 2022 (base 2015 sur les émissions directes)
- **Plus de 19 000** collaborateurs formés aux écogestes numériques



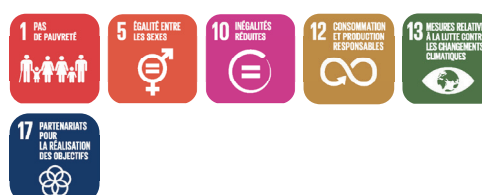
4 Collaborer avec un écosystème élargi pour adresser de manière collective les grands sujets de société auxquels nous devons tous faire face

- Membre de l'Alliance européenne pour les données industrielles, Edge et Cloud
- Prix Entreprendre pour Demain de la Fondation Sopra Steria-Institut de France a été consacré en 2022 à une thématique environnementale



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

603 fournisseurs, ont obtenu une évaluation positive par EcoVadis en 2022 représentant plus de 737 M€ de dépenses couvertes et plus de 85 % de la dépense cible 2022.



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

- 93% des collaborateurs du Groupe formés à la prévention de la corruption et du trafic d'influence



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

- 201 projets solidaires soutenus par le Groupe et 679 associations et écoles soutenues, dont 157 pour des projets à impact positif;
- + 1 000 bénévoles engagés dans des programmes de solidarité.



1_ GES : Gaz à effet de serre

Politique environnementale

SEPT AXES D' ACTIONS PRIORITAIRES :

Une politique, déclinée autour de sept axes d'actions prioritaires, porte la stratégie environnementale du Groupe :

1. Déploiement de la certification ISO 14001 du Système de Management Environnemental (SME) fixant le cadre de la politique Groupe et des enjeux environnementaux ;
2. Optimisation de la consommation des ressources dans la gestion de ses activités notamment l'énergie, et contribuer à l'économie circulaire en optimisant la durée de vie des équipements et la gestion des déchets, notamment des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ;
3. Développement de la part des énergies renouvelables couvrant la consommation électrique avec un objectif minimum de 95 % de couverture ;
4. Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) directes issues des bureaux, *Data Centers* et déplacements professionnels et des émissions indirectes ;
5. Engagement de préserver la biodiversité, de rendre compte de l'impact des activités du Groupe sur la biodiversité de manière transparente et de prendre les mesures nécessaires pour sa préservation dans le cadre de ses activités chaque fois qu'il le peut, de contribuer à la sensibilisation sur le sujet, de conseiller les entités publiques et privées et à travailler avec les communautés locales sur des projets concrets.
6. Engagement et contribution de l'ensemble de la chaîne de valeur (collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires...) dans la démarche de progrès ;
7. Intégration des enjeux environnementaux dans la proposition de valeur (sobriété numérique, numérique durable, développement de solutions et services réduisant l'impact d'activités sur l'environnement).

Pour renforcer sa politique et la démarche de progrès associée, Sopra Steria a fait le choix de travailler avec des organismes internationaux de premier plan qui ont pour objectif d'engager les entreprises, les états, les ONG et la société civile dans la lutte contre le changement climatique.

Gouvernance

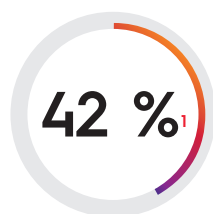
Conseil d'administration



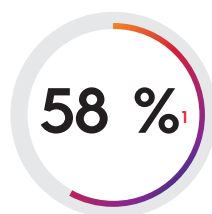
Pierre Pasquier
Président

15 Membres

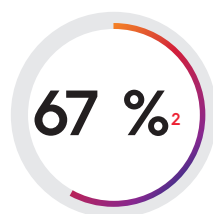
12 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale
3 administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.



Administratrices



Administrateurs



Administrateurs indépendants

2/3 Des comités sont présidés par des femmes

98 %

Taux d'assiduité au Conseil d'administration

100 %

Taux d'assiduité au Comité d'audit

97 %

Taux d'assiduité au Comité des rémunérations

97 %

Taux d'assiduité au Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise

63 ans

Âge moyen des administrateurs



4 Nationalités

Composition à la date du **22 février 2023**

1_ 5/12 administratrices - 7/12 administrateurs

2_ 8/12 administrateurs indépendants au sens des critères du Code AFEP-MEDEF

Pour en savoir plus, voir **chapitre 3** du Document d'enregistrement universel Sopra Steria 2022

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

67 %

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

47 %

Connaissance d'un grand marché vertical du Groupe

53 %

Expérience d'entrepreneur

27 %

Directeur général de grand groupe

53 %

Finance, contrôle et gestion des risques

47 %

RSE-ressources humaines et relations sociales

53 %

RSE-enjeux environnementaux et sociétaux

60 %

Dimension internationale

40 %

Connaissance d'Axway Software

47 %

Expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria

Organes exécutifs



Cyril Malargé
Directeur général

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

COMEX

Le COMEX est composé de 15 membres. Il supervise l'organisation, le système de pilotage, les grandes affaires et les fonctions et entités supports du Groupe. Il participe à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre. Il comprend 3 femmes.

20 %

de femmes au **COMEX**

15 Membres

○ **Cyril Malargé**
Directeur général

○ **Laurent Giovachini**
Directeur général adjoint, stratégie commerciale, Vertical Défense & Sécurité

○ **Eric Pasquier**
Pôle Software

○ **Fabrice Asvazadourian**
Pôle Conseil - Sopra Steria Next

○ **Yvane Bernard-Hulin**
Juridique

○ **Eric Bierry**
Sopra Banking Software

○ **Pierre-Yves Commanay**
Pôle Europe Continentale

○ **Perrine Dufros**
Développement Ressources Humaines

○ **Dominique Lapère**
Industrialisation

○ **Fabienne Mathey-Girbig**
Responsabilité d'entreprise

○ **John Neilson**
Pôle Royaume-Uni

○ **Xavier Pecquet**
Grands comptes et partenariats, Vertical Aeroline

○ **Mohammed Sijelmassi**
Technologie

○ **Etienne du Vignaux**
Finances

○ **Grégory Wintrebert**
Pôle France

CODIR

Le CODIR est composé des membres du COMEX et de 42 directeurs opérationnels et fonctionnels. Il comprend 11 femmes.

26 %

de femmes au **CODIR**

Pour en savoir plus, voir **chapitre 1**
du Document d'enregistrement
universel Sopra Steria 2022

Organisation et fonctionnement de la gouvernance

Dirigeants mandataires sociaux

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

Le 19 juin 2012, le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général. Il a confirmé cette décision en 2018 et en 2021. Il estime qu'elle continue d'offrir les meilleures conditions pour la maîtrise des enjeux stratégiques et opérationnels du Groupe. La proximité entre le Président du Conseil d'administration et le Directeur général permet une étroite coopération et un dialogue permanent entre les organes de direction. Dans ces conditions, le mode de gouvernance actuel contribue à la fluidité de la gestion de la Société. Il autorise la rapidité d'exécution nécessaire, la sécurisation des décisions et la meilleure prise en compte des enjeux stratégiques.

RÔLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

Le Président :

- pilote la stratégie et les dossiers qui s'y rattachent, y compris les opérations de fusions-acquisitions ;
- assiste la Direction générale dans la transformation de l'entreprise ;
- supervise les relations investisseurs et assure la relation du Conseil d'administration avec les actionnaires.

La Direction générale :

- participe à la conception de la stratégie en collaboration avec le Président ;
- supervise la mise en œuvre des décisions adoptées ;
- assure le pilotage opérationnel de l'ensemble des entités du Groupe.

PLAN DE SUCCESSION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise examine annuellement le plan de succession concernant le Président du Conseil d'administration et le Directeur général pour faire face à la vacance imprévisible d'une de ces fonctions. Il entend à cette occasion le Président du Conseil d'administration. Il vérifie l'adéquation du plan aux besoins courants et à la culture du Groupe. Il évalue la pertinence des propositions de modification. Il valide les actions prévues par le plan à court et moyen terme.

En 2022, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a procédé à l'examen annuel du plan de succession et l'a adapté aux évolutions de la gouvernance du Groupe.

BILAN DE L'ACTIVITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

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

Le Président du Conseil d'administration a exercé tout au long de l'année une activité à plein temps. Elle a porté sur la direction des

travaux du Conseil d'administration et sur les autres missions qui lui sont dévolues.

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

Le Président est le garant d'un équilibre entre les différentes parties prenantes : actionnaires, collaborateurs, collectivité. Il veille à une prise en compte adéquate des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité.

Dans les situations de crise, la capacité à hiérarchiser les enjeux, faire primer les valeurs du Groupe, replacer les décisions dans une perspective plus longue autorisée par l'engagement de l'actionnaire de référence s'avère essentielle.

Les différents dossiers placés sous la responsabilité du Président nécessitent une parfaite connaissance des réalités opérationnelles. La proximité avec la Direction générale et le Comité Exécutif favorise le partage d'information. Elle permet la concertation sur :

- les décisions nécessaires à la réalisation du plan stratégique à moyen terme ;
- le suivi de leur exécution dans la durée.

La dissociation des fonctions de Président et de Directeur général repose sur :

- la 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 forte complémentarité entre les titulaires de ces mandats.

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

Pour accomplir l'ensemble de ses missions, le Président peut s'appuyer sur deux conseillers et faire appel aux ressources du Groupe. Il dispose d'une équipe permanente de quatre personnes employées au sein de la holding d'animation Sopra GMT. Trois d'entre elles ont accompli une grande partie de leur carrière au sein de Sopra Steria Group. Cette équipe a donc une connaissance du Groupe, de ses principaux responsables et de son organisation introuvable chez un prestataire externe. Le positionnement dans Sopra GMT confère à cette équipe un regard extérieur et une indépendance accrue. Ces moyens renforcent la capacité du Conseil d'administration à veiller à la bonne marche de la Société.

L'équipe a été initialement constituée à l'occasion de la séparation-cotation d'Axway Software. Elle effectue des missions au bénéfice de Sopra Steria Group et d'Axway Software, toujours détenue par Sopra Steria Group à près de 32 %. Sopra GMT apporte aux deux sociétés son support et veille à la mise en œuvre des synergies et des bonnes pratiques.

Les collaborateurs de Sopra GMT remplissent des missions propres (pilotage des acquisitions, secrétariat du conseil d'administration et de ses comités). Ils peuvent aussi assister les Directions fonctionnelles de Sopra Steria Group. Ils participent ainsi

activement à divers comités de pilotage (acquisitions, Responsabilité d'entreprise, contrôle interne, audit interne, actionnariat salarié). Ils peuvent être intégrés à des groupes de travail sur des sujets structurants pour la Société. Ils y apportent leurs compétences techniques et un avis indépendant.

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

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

Le cadre d'intervention de cette équipe et le principe de refacturation à la Société des coûts engagés font l'objet d'une convention cadre d'assistance. Cette convention, approuvée par l'Assemblée générale au titre des conventions réglementées est réexaminée chaque année par le Conseil d'administration.

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

Au total, environ 85 % des charges d'exploitation de Sopra GMT sont refacturées. Les 15 % restant représentant les charges de fonctionnement interne de Sopra GMT. Les refacturations se font sur la base d'un cost plus de 7 %. Par construction, le résultat d'exploitation de cette société est généralement légèrement négatif. La répartition annuelle varie en fonction des besoins respectifs de Sopra Steria Group et d'Axway Software. En moyenne, depuis 2011, les deux tiers de la refacturation portent sur Sopra Steria Group.

Des charges et produits ont été enregistrés par Sopra Steria Group en 2022 au titre de cette convention :

- charges : 1 473 K€ ;
- produits : 163 K€.

Le Conseil d'administration a examiné l'application de cette convention lors de sa réunion du 26 janvier 2023. Il a décidé à l'unanimité de maintenir pour l'exercice en cours l'autorisation donnée antérieurement. Les administrateurs directement ou indirectement intéressés n'ont assisté ni à la délibération ni au vote de cette décision.

DIRECTION GÉNÉRALE

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

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

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

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

Certaines décisions d'exécution de la stratégie ou d'organisation interne nécessitent l'approbation préalable du Conseil d'administration ou de son Président. Ces décisions, « qui ont un caractère stratégique majeur ou sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de ses filiales », sont définies dans le règlement intérieur du Conseil d'administration. cf. le chapitre 8 « Informations complémentaires » du Document d'enregistrement universel 2022 (page 310).

CONVENTION AVEC LA SOCIÉTÉ ÉRIC HAYAT CONSEIL

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

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

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

La Société bénéficie ainsi de l'expérience et de la connaissance du Groupe, développées par Monsieur Éric Hayat tout au long de sa carrière professionnelle. Cette connaissance s'étend à son environnement et à certains de ses grands clients. En effet, Monsieur Éric Hayat est notamment cofondateur de Steria. Il a aussi présidé le syndicat professionnel du numérique, la Fédération Syntec et a été membre du Comité Exécutif du Medef. Son profil est particulièrement adapté aux missions qui lui sont confiées, principalement sur de grands dossiers commerciaux.

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

Des charges ont été enregistrées par Sopra Steria Group en 2022 au titre de cette convention.

- charges : 181 K€ ;

Le Conseil d'administration a examiné l'application de cette convention lors de sa réunion du 26 janvier 2023. Il a décidé à l'unanimité de maintenir pour l'exercice en cours l'autorisation donnée antérieurement. L'administrateur intéressé n'a assisté ni à la délibération ni au vote de cette décision.

Conseil d'administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration compte, à la date de publication du présent Document, 15 membres ayant voix délibérative, 12 administrateurs ont directement été nommés par l'Assemblée générale. 3 administrateurs représentent les salariés et les salariés actionnaires.

Le renouvellement de trois mandats en cours sera proposé à l'Assemblée générale du 24 mai 2023 (cf. la présentation des

résolutions, Chapitre 3 « Projet de résolutions soumis à l'Assemblée générale » du présent document). Il s'agit des mandats de Mesdames Jessica Scale, Sylvie Rémond et de Monsieur Michael Gollner.

Collectivement les membres du Conseil d'administration et le Directeur général détiennent 20 % du capital de la société.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Information personnelle					Position au sein du Conseil				Participation aux réunions de l'exercice 2022			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Sopra Steria Group)	Administrateur indépendant	Début de mandat en cours	Échéance du mandat en cours	Ancienneté au Conseil*	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
Pierre Pasquier Président du Conseil d'administration	87	H	FRA	108 113	1		12/06/2018	AG 2024	54	100 %		100 %	
Éric Pasquier Vice-président du Conseil d'administration	51	H	FRA	4 366	0		12/06/2018	AG 2024	8	100 %	100 %		
Sopra GMT représentée par Kathleen Clark Bracco Présidente du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	55	F	USA/FRA	4 035 669	1		12/06/2018	AG 2024	8	100 %		100 %	100 %
Éric Hayat Vice-président du Conseil d'administration	81	H	FRA	37 068	0		12/06/2018	AG 2024	8	100 %		100 %	100 %
André Einaudi Administrateur	67	H	FRA	100	0	Oui	09/06/2020	AG 2026	2	80 %			
Michael Gollner Administrateur	64	H	USA/GBR	100	1	Oui	01/06/2022	AG 2023	4	100 %	88 %		
Noëlle Lenoir Administratrice	74	F	FRA	101	0	Oui	01/06/2022	AG 2026	2	90 %		80 %	
Jean-Luc Placet Président du Comité des rémunérations	70	H	FRA	100	0	Oui	12/06/2018	AG 2024	10	100 %		100 %	100 %
Sylvie Rémond Administratrice	59	F	FRA	152	0	Oui	09/06/2020	AG 2023	7	100 %	100 %		100 %
Marie-Hélène Rigal-Drogerys Présidente du Comité d'audit	52	F	FRA	100	1	Oui	12/06/2018	AG 2024	8	100 %	100 %		
Jessica Scale Administrateur	60	F	FRA/GBR	10	0	Oui	09/06/2020	AG 2023	6	100 %		100 %	100 %
Yves de Talhouët Administrateur	64	H	FRA	10	1	Oui	01/06/2022	AG 2025	-	100 %		na	
Astrid Anciaux Administratrice représentant les salariés actionnaires	57	F	BEL	1 812	0		26/05/2021	AG 2025	8	100 %			
Hélène Badosa Administratrice représentant les salariés	64	F	FRA	0	0		23/09/2020	AG 2024	4	100 %			100 %
David Elmalem Administrateur représentant les salariés	40	H	FRA	0	0		23/09/2020	AG 2024	2	100 %			

* Nombre d'années au 31/12/2022, arrondi à l'entier inférieur.

F : femme H : homme.

(1) non applicable.

| ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS

Exercice 2022	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise	Comité des rémunérations
Nombre de réunions	10	8	5	5
Taux d'assiduité	98 %	97 %	97 %	100 %

| ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE 2022

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Jean-François Sammarcelli (01/06/2022)	Yves de Talhouët (01/06/2022)	André Einaudi (01/06/2022) Michael Gollner (01/06/2022) Noëlle Lenoir (01/06/2022) Jean-Luc Placet (01/06/2022)
Comité d'audit	Jean-François Sammarcelli (01/06/2022)	Sylvie Rémond (28/04/2022)	
Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise		Yves de Talhouët (26/01/2023)	
Comité des rémunérations			

PROCESSUS DE SÉLECTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise joue un rôle moteur dans les quatre phases du processus de sélection des administrateurs indépendants. Le même processus est applicable aux administrateurs non indépendants au sens du Code Afep-Medef à partir de la phase 3 décrite ci-dessous.

Phase 1. Elle consiste en l'analyse des besoins. Le Comité identifie les échéances de mandat et vérifie les possibilités de renouvellement. Il prend en compte les objectifs de la politique de diversité et les besoins en compétences. Il intègre les impératifs de conformité à la loi ou au Code de gouvernement d'entreprise. Cette analyse est conduite sur le Conseil d'administration et sur ses comités. Elle prend en considération les besoins liés à l'échéance la plus proche et leur projection sur les années à venir.

Phase 2. Une liste de candidats potentiels est établie sur la base des besoins définis. Cette liste est constituée :

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

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

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

Phase 3. Les membres du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise rencontrent les candidats retenus. Au cours de leurs réunions, les membres du Comité confrontent leurs opinions. Le Comité s'attache à évaluer pour chacun des candidats la profondeur et l'adéquation de l'expérience aux besoins de la Société. Sont aussi pris en compte l'apport à la diversité et la motivation. Enfin, le Comité vérifie la disponibilité, l'absence de conflits d'intérêts et l'indépendance selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise. Le cas échéant, des actions complémentaires sont décidées pour compléter la liste des candidats.

Phase 4. Le Conseil d'administration :

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

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

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

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

POLITIQUE DE DIVERSITÉ MISE EN ŒUVRE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'objectif est de rassembler les sensibilités, compétences et expériences nécessaires à la prise de décisions dans un fonctionnement collégial. L'équipe réunie doit tenir compte des besoins et caractéristiques du Groupe et rester de dimension raisonnable. Chacun de ses membres doit présenter les qualités de jugement, la capacité d'anticipation et le comportement éthique attendus d'un administrateur.

La question de la diversité et de l'intégration des futurs administrateurs se pose à chaque proposition de nomination. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise joue un rôle clé à cet égard.

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

En matière de mixité, la Société souhaite continuer à tendre, dans la mesure du possible, vers la parité. Elle s'assure que la proportion d'administrateurs de chaque sexe est d'au moins 40 %. La mixité des comités spécialisés est activement recherchée.

Cinq des douze mandats confiés par l'Assemblée générale sont actuellement détenus par une femme (42 %). Deux comités sur trois sont présidés par une administratrice. Les quatre administratrices indépendantes sont membres d'au moins un comité.

Les objectifs de féminisation des instances dirigeantes sont présentés dans la section 2.7.1. « Politique de mixité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2022 (pages 123 à 125). Ils ont été examinés et discutés à l'occasion de plusieurs réunions du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et arrêtés par le Conseil d'administration. Ils prennent en compte la responsabilité sociale assumée par l'entreprise, ses besoins en management, le taux de féminisation du secteur d'activité et de la Société. Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration a approuvé des objectifs, un plan d'action et des modalités pragmatiques et concrets. Ils privilégient une action en profondeur et dans la durée. La féminisation des instances dirigeantes est prise en compte dans les objectifs associés à la rémunération variable du Directeur général.

L'âge n'est pas un critère pris en compte. La Société n'a pas fixé d'âge minimum ou maximum pour exercer le mandat d'administrateur. Les statuts (art. 14) limitent cependant au tiers la proportion d'administrateurs de plus de 75 ans. La moyenne d'âge des membres du Conseil d'administration est de 63 ans (au 31/12/2022). Deux administrateurs sur quinze ont dépassé 75 ans.

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

COMPÉTENCES RECHERCHÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La diversité des compétences est également recherchée au sein du Conseil d'administration. La Société a notamment identifié 10 compétences clé qu'elle souhaite y voir représentées. Il s'agit des compétences ou expériences suivantes :

- **connaissance des métiers du conseil, des services du numérique, de l'édition de logiciels, capacité à promouvoir l'innovation** : cette compétence s'acquiert dans une ESN (entreprise de services numériques), un éditeur de logiciels, une société de conseil, un secteur d'activité tourné vers l'innovation dans les services aux entreprises (BtoB) ;
- **connaissance d'un grand marché vertical du Groupe** : idéalement, cette compétence s'acquiert en tant que client du Groupe ou de ses concurrents. Elle peut aussi découler d'une longue activité commerciale sur ce marché. Elle devrait s'accompagner d'une connaissance du métier des services ;
- **expérience d'entrepreneur** : l'expérience d'entrepreneur s'acquiert à travers la création ou la reprise d'une entreprise industrielle ou commerciale et le contact avec les différentes parties prenantes (clients, collaborateurs, actionnaires prêteurs, fournisseurs, administration) ;
- **Directeur général de grand groupe** : cette expérience suppose l'exercice passé ou présent d'un mandat de dirigeant mandataire social (Président, DG, DGD) – non salarié – dans une société établie dans plusieurs pays ou dont l'effectif dépasse 25 000 personnes ;
- **finance, contrôle et gestion des risques** : cette compétence demande une expérience professionnelle acquise dans la finance, l'audit ou le contrôle interne ou dans le cadre de l'exercice d'un mandat social ;
- **RSE - ressources humaines et relations sociales** : cette compétence demande une expérience professionnelle acquise dans le domaine des Ressources Humaines, en entreprise ou en tant que conseil externe, ou dans le cadre de l'exercice d'un mandat social ;
- **RSE - enjeux environnementaux et sociétaux** : cette compétence suppose une familiarité avec des institutions, organisations professionnelles, syndicats ou encore des organismes d'utilité publique ou à but humanitaire ou encore une compétence acquise dans l'approche des questions climatiques et environnementales par les entreprises ;
- **dimension internationale** : la dimension internationale témoigne d'une maîtrise du management interculturel liée à une double culture, une expatriation ou l'exercice d'un mandat social dans un Groupe international ;
- **connaissance d'Axway Software** : la connaissance d'Axway Software s'acquiert par une expérience professionnelle ou l'exercice d'un mandat social au sein de cette société, ou encore une expérience en tant que client ou partenaire d'Axway Software ;
- **expérience opérationnelle dans le groupe Sopra Steria** : cette expérience suppose d'être ou d'avoir été durablement en activité au sein du Groupe Sopra Steria, en tant que salarié ou équivalent, et de disposer d'une connaissance approfondie du Groupe, de son mode de fonctionnement et de ses cadres. Un mandat social d'au moins 4 ans dans une société récemment acquise par le Groupe peut également être pris en considération.

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Organisation et fonctionnement de la gouvernance

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

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

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

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIES ET REPRÉSENTATION DES SALARIES ACTIONNAIRES

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

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

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

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

Une procédure a été définie pour la sélection des administrateurs indépendants. Cf. section « Processus de sélection des membres du Conseil d'administration » du présent chapitre.

Chaque année, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise puis le Conseil d'administration réexaminent la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères mentionnés à l'article 10 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef :

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

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

salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;

salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;

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

Critère 2 : Mandats croisés

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

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

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

significatif de la Société ou de son groupe ;

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

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

Critère 4 : Lien familial

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

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur Rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Critères (1)	André Einaudi	Michael Gollner	Noëlle Lenoir	Jean-Luc Placet	Sylvie Rémond	Marie-Hélène Rigal-Drogerys	Jessica Scale	Yves de Talhouët
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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

Commentaires et précisions

Au titre du critère 1

Axway Software est une société consolidée, comme Sopra Steria Group, dans les comptes de Sopra GMT. Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, estime qu'un mandat en cours au Conseil d'administration de la société Axway Software ne remet pas en cause la qualité d'administrateur indépendant :

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

Les administrateurs concernés sont Madame Marie-Hélène Rigal-Drogerys et Messieurs Michael Gollner et Yves de Talhouët. Le Conseil d'administration de Sopra Steria Group a statué dans le même sens que le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Au titre du critère 3

Des membres du Conseil d'administration peuvent exercer une fonction ou avoir un intérêt dans une société potentiellement en relation d'affaires avec Sopra Steria Group ou son actionnaire de référence. Le Conseil d'administration évalue si la nature, l'objet ou l'importance de cette relation peuvent affecter leur qualification d'administrateur indépendant. Il s'appuie notamment sur les travaux préalables du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

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

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

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

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

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées. Le Président du Conseil d'administration n'est pas considéré comme indépendant au sens du Code Afep-Medef. Une modification du règlement intérieur du Conseil d'administration a été proposée pour permettre la désignation d'un administrateur référent en charge de la gestion des conflits d'intérêts. Les membres indépendants du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise se sont unanimement prononcés en défaveur de la proposition de la Société. Cette position était motivée par la faible occurrence de situations de conflit d'intérêts au sein du Conseil d'administration. Ils ont également relevé l'absence de difficultés dans leur gestion. Le Comité a toutefois réservé la possibilité de réexaminer ultérieurement cette proposition, notamment en cas d'évolution de la situation. Le Conseil d'administration a approuvé sa recommandation.

La relation du Conseil d'administration avec les actionnaires est confiée au Président du Conseil d'administration.

PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PIERRE PASQUIERNombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **108 113** ⁽¹⁾**Président du Conseil d'administration**

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

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

Nationalité : Française**Âge :** 87 ans

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

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

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

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,5 % 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 « Répartition du capital » du chapitre 7 « Capital et Actionariat » du Document d'enregistrement universel (page 297).

ÉRIC PASQUIERNombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **4 366** ⁽¹⁾**Vice-Président du Conseil d'administration**

- Membre du Comité d'audit

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

Nationalité : Française**Âge :** 51 ans

Date de première nomination : 27/06/2014

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

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Directeur du Software Sopra Steria Group			
■ Directeur général délégué et membre du Conseil d'administration de Sopra GMT	✓		
■ Président du Conseil d'administration de Sopra Banking Software			
■ Mandataire social de filiales ou sous-filiales de Sopra Steria Group			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Sans objet			

(1) Le groupe familial Pasquier détient 68,5 % 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 « Répartition du capital » du chapitre 7 « Capital et Actionariat » du Document d'enregistrement universel (page 297).

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Organisation et fonctionnement de la gouvernance

SOPRA GMT

KATHLEEN CLARK BRACCO

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

Représentante permanente de Sopra GMT



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

Adresse professionnelle :

Sopra Steria Group
6, avenue Kleber
75116 Paris – France

Nationalité : Américaine et Française Âge : 55 ans

Date de première nomination de Sopra GMT : 27/06/2014

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

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Directeur Développement Corporate, Sopra Steria Group			
■ Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Axway Software	✓		✓
■ Directeur délégué de Sopra GMT			
■ Administratrice ou représentant permanent de Sopra GMT dans des filiales et sous-filiales de Sopra Steria Group			
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Sans objet			

ÉRIC HAYAT

Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **37 068**

Vice-Président du Conseil d'administration



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

Adresse professionnelle :

Sopra Steria Group
6, avenue Kleber
75116 Paris – France

Nationalité : Française Âge : 81 ans

Date de première nomination : 27/06/2014

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

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président d'Éric Hayat Conseil	✓		
■ Président du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Modernisation des déclarations sociales »	✓		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Sans objet			

ANDRÉ EINAUDI**Administrateur indépendant**Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **100**

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

Nationalité : Française**Âge :** 67 ans**Date de première nomination :** 9/06/2020**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2025

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

MICHAEL GOLLNER**Administrateur indépendant**Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **100**

■ Membre du Comité d'audit

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

Nationalité :
Américaine et Britannique

Âge : 64 ans**Date de première nomination :** 12/06/2018**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2022**Mandat en renouvellement pour 4 ans**

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

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Organisation et fonctionnement de la gouvernance

NOËLLE LENOIR

Administratrice indépendante

Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : 101

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

Adresse professionnelle :

Noëlle Lenoir Avocats
28, boulevard Raspail
75007 Paris – France

Nationalité : Française**Âge :** 74 ans**Date de première nomination :** 9/06/2020**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2025

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

JEAN-LUC PLACET

Administrateur indépendant

Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : 100

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

Adresse professionnelle :

Bret Consulting
5 rue Malar
75007 Paris

Nationalité : Française**Âge :** 70 ans**Date de première nomination :** 19/06/2012**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Président de Bret Consulting	✓		
■ Président d'IDRH SA	✓		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Membre du Conseil économique social et environnemental			
■ Président de la Fédération Syntec			
■ Membre du Comité statutaire du Medef			
■ Président de l'EPIDE			

SYLVIE RÉMONDNombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **152****Administratrice indépendante**

■ Membre du Comité des rémunérations

Adresse professionnelle :Sopra Steria Group
6, avenue Kleber
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 59 ans**Date de cooptation :** 17/03/2015**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2022**Mandat en renouvellement pour 4 ans**

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

MARIE-HÉLÈNE RIGAL-DROGERYSNombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : **100****Administratrice indépendante**

■ Présidente du Comité d'audit

Adresse professionnelle :Sopra Steria Group
6, avenue Kleber
75116 Paris – France**Nationalité :** Française**Âge :** 52 ans**Date de première nomination :** 27/06/2014**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

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

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Organisation et fonctionnement de la gouvernance

JESSICA SCALE

Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : 10

Administratrice indépendante



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

Adresse professionnelle :

Sopra Steria Group
6, avenue Kleber
75116 Paris – France

Nationalités : Française et
Britannique

Âge : 60 ans

Date de première nomination : 22/06/2016

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

Mandat en renouvellement pour 4 ans

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

YVES DE TALHOUËT

Nombre d'actions personnellement détenues
dans la Société : 10

Administrateur indépendant



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

Adresse professionnelle :

TABAG
39, rue Boileau
75016 Paris

Nationalité : Française

Âge : 64 ans

Date de première nomination : 01/06/2022

Date de début de mandat : 01/06/2022

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2024

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Administrateur d'Axway Software	✓		✓
■ Administrateur de Kwerian (ex Twenga)	✓		
■ Directeur Général de Tabag	✓		
■ Censeur de Castillon	✓		
■ Administrateur de Tinubu	✓		
■ Président des Faïenceries de Gien	✓		
■ Administrateur de Cartan SAS	✓		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Administrateur de Devoteam			

ASTRID ANCIAUX

Administratrice représentant les salariés actionnaires

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

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

Nationalité : Belge

Âge : 57 ans

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

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

HÉLÈNE BADOSA

Administratrice représentant les salariés

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

■ Membre du Comité des rémunérations

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

Nationalités : Française

Âge : 64 ans

Date de première nomination : Comité
économique et social des 27-28/09/2018**Date de début de mandat :** 23/09/2020**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le 31/12/2023

Principale fonction exercée et mandats en cours	Mandats		
	Hors Groupe	Hors France	Société cotée
■ Ingénieur Principal Sopra Steria Group			
■ Membre du Conseil d'administration du syndicat Traid-Union	✓		
■ Mandats en cours dans des sociétés civiles (SCI)	✓		
Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années			
■ Membre de la Commission économique régionale – SSG Auvergne-Rhône-Alpes			
■ Déléguée du personnel SSG – Lyon affiliée au syndicat Traid-Union			
■ Responsable syndicale auprès du CHSCT de Lyon et d'Aix-en-Provence			

PRÉSENTATION DE SOPRA STERIA

Organisation et fonctionnement de la gouvernance

DAVID ELMALEM

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

Administrateur représentant les salariés

**Adresse professionnelle :**Sopra Steria Group
37, chemin des Ramassiers
31770 Colomiers – France**Nationalité :** Française**Âge :** 40 ans**Date de première nomination :** 23/09/2020**Date de début de mandat :** 23/09/2020**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le
31/12/2023

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

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.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

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

- chaque année, au moins une délibération du Conseil d'administration est consacrée à son fonctionnement et à la recherche de voies d'amélioration ;
- au moins tous les trois ans, une évaluation formalisée est effectuée.

Le Conseil d'administration a ainsi procédé fin 2022 à une évaluation formalisée de son fonctionnement supervisée par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise. L'évaluation précédente datait de 2019.

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

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

Le questionnaire visait notamment à :

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

- vérifier leur satisfaction quant aux réponses apportées à leurs questions et à la prise en compte de leurs demandes ;
- identifier les améliorations possibles concernant le déroulement des travaux depuis le calendrier de travail annuel jusqu'aux procès-verbaux des réunions ;
- évaluer la préparation des délibérations par les comités spécialisés du Conseil d'administration et l'apport de leurs travaux à la qualité des débats au sein du Conseil d'administration.

Après approbation du questionnaire par le Conseil d'administration, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a examiné et débattu d'une synthèse des réponses individuelles. Le Comité a aussi débattu de la synthèse de sa propre autoévaluation et de celles, concomitantes, du Comité des rémunérations et du Comité d'audit. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration au cours de sa réunion du 26 janvier 2023.

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

L'autoévaluation du Conseil d'administration et des comités a permis d'identifier des opportunités de progrès ayant trait notamment à sa composition, à la prise en considération de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) par le Conseil d'administration et ses comités. Des réponses concrètes ont été apportées aux axes d'amélioration identifiés. Elles ont été présentées au Conseil d'administration qui les a approuvées. Une délibération du 26 janvier 2023 a conclu ce processus.

Politique de rémunération

Principes généraux

Tout en privilégiant la stabilité des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration réexamine leur système de rémunération annuellement pour en vérifier l'adéquation aux besoins du Groupe. Il vérifie notamment que :

- la politique de rémunération reste conforme à l'intérêt social de la Société ;
- contribue à sa pérennité, prend en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ;
- et s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

Il en vérifie également la conformité aux recommandations du Code Afep-Medef. Il s'appuie à cet effet sur le Comité des rémunérations qui prépare cette décision.

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

Le Comité des rémunérations se réunit généralement entre trois et cinq fois entre octobre et février pour préparer les décisions du Conseil d'administration.

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

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

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

Il s'interroge aussi sur les moyens permettant d'associer les collaborateurs à la performance économique de l'entreprise. Il évalue l'opportunité de plans d'actionnariat pour l'ensemble des salariés et d'incitation à long terme à destination du management de la Société et de ses filiales. Le Conseil d'administration considère que l'association des salariés et des dirigeants au capital contribue durablement au projet indépendant et créateur de valeur de la Société en renforçant l'alignement de leur intérêt sur celui des actionnaires.

Le Conseil d'administration n'a pas, à ce jour, fixé le nombre d'actions devant être détenues au nominatif par le Président du Conseil d'administration, cofondateur de la Société. Les titres détenus directement et indirectement, par l'intermédiaire de Sopra GMT, par le Président lui-même et son groupe familial, représentent plus de 10 % du capital de la Société.

En ce qui concerne le Directeur général, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé son obligation de conservation à 50 % des actions de performance effectivement attribuées au cours de son mandat. Il lui a également fixé un objectif de détention d'actions de la Société à hauteur de 50 % de sa rémunération fixe à horizon fin 2026.

Lorsque le Conseil d'administration examine le budget de l'exercice en cours, les objectifs chiffrés de la Société sont connus. Le Comité des rémunérations les prend en compte pour fixer les objectifs quantifiables du Directeur général pour l'exercice. Il entend à nouveau le Président du Conseil d'administration sur les possibles objectifs qualitatifs.

Puis, le Comité des rémunérations présente ses recommandations au Conseil d'administration qui délibère en l'absence des intéressés. Ces recommandations portent sur la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice précédent, la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration, la rémunération fixe et variable du Directeur général pour l'exercice en cours. Le Comité présente aussi ses observations sur la répartition de la rémunération des administrateurs au titre de leur mandat et ses éventuelles propositions d'aménagement. Le montant global de la rémunération prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce soumis à l'approbation de l'Assemblée générale est arrêté lors de la réunion de préparation de l'Assemblée générale par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne les rémunérations variables, le Comité des rémunérations propose les critères quantifiables à prendre en compte ainsi que, le cas échéant, des critères qualitatifs. Il veille à la prépondérance des objectifs quantifiables et à la précision de la définition des critères. Pour les critères quantifiables, il fixe généralement :

- un seuil au-dessous duquel la rémunération variable n'est pas servie ;
- une cible qui permet l'attribution de 100 % de la rémunération prévue au titre du critère ;
- et, le cas échéant, un plafond lorsque des possibilités de dépassement existent.

Le rapprochement entre les réalisations et l'objectif décomposé en seuil et cible, constitue la méthode d'évaluation de la performance. Lorsque, par exception, des possibilités de dépassement existent, elles sont bornées par un plafond.

En effet les objectifs retenus ne permettent pas, en principe, le dépassement de 60 % de la rémunération fixe annuelle. Toutefois, en cas de performance particulièrement remarquable constatée sur les objectifs quantifiables, le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, pourra autoriser la prise en compte du dépassement des objectifs dans la limite du plafond de la rémunération variable annuelle fixé à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Le versement effectif de la rémunération variable du Directeur général restera soumis en tout état de cause à approbation par une Assemblée générale ordinaire.

À l'opposé, le Conseil d'administration peut estimer que la performance du Groupe ne permet pas le versement d'une rémunération variable au titre de l'exercice. Dès lors, il ne tient pas compte du niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs. Il propose à l'Assemblée générale de ne pas verser de rémunération variable au titre de l'exercice.

Enfin, en cas de circonstances exceptionnelles (choc exogène par exemple) conduisant à la suspension de l'application normale du système de rémunération variable des collaborateurs et des membres du Comex, le Comité des rémunérations examinerait la

situation du Directeur général. Il pourrait recommander au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale, dans l'intérêt de la Société, une bonification du calcul de la rémunération variable du Directeur général dans la limite de 60 % de la rémunération fixe annuelle.

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

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

Le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise et le Comité des rémunérations comptent quatre membres communs. Ils assurent la cohérence des décisions prises par les deux comités.

Le calendrier et les modalités de détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux visent à assurer la prise

en compte de toutes les informations utiles lors de l'élaboration des recommandations et de la décision finale par le Conseil d'administration. Il favorise la cohérence entre ces décisions et leur alignement sur la stratégie de la Société.

Les dispositions de la politique de rémunération sont applicables aux mandataires sociaux nouvellement nommés. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, par exemple pour permettre le remplacement ou la nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social, le Conseil d'administration pourrait déroger à l'application de la politique de rémunération. Cette dérogation serait temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Une telle possibilité serait en outre conditionnée par un consensus au sein du Conseil d'administration sur la décision à prendre (absence de vote contre). Elle pourrait permettre l'attribution d'éléments de rémunération actuellement définis comme non applicables par la politique de rémunération (indemnités de départ, de non-concurrence, régime de retraite complémentaire), étant entendu que ces éléments feraient l'objet d'un vote à l'Assemblée générale suivante.

Dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a fait l'objet de recommandations du Comité des rémunérations et d'un examen par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2023.

Il est rappelé que la politique de rémunération et le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels doivent être préalablement approuvés par l'Assemblée générale.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations
Rémunération variable annuelle	Non applicable
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Possible, sur décision du Conseil d'administration, mais conditionnée par des circonstances très particulières ayant des conséquences sensibles sur le rôle et l'activité du Président du Conseil d'administration. Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Non applicable
Rémunération mentionnée à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce	Application de la politique de rémunération des administrateurs
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction
Indemnité de départ/changement de fonction	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

Décisions prises en 2023

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de ne proposer aucune modification à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ni d'évolution de sa rémunération fixe annuelle.

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale

Ces principes seraient applicables en cas de nomination de Directeurs généraux délégués.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de la rémunération	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	Détermination par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations (prise en compte notamment des responsabilités exercées, de l'expérience, de comparaisons externes et internes)
Rémunération variable annuelle	Montant : ■ 60 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints ; ■ plafond à 100 % de la rémunération fixe annuelle ; ■ Critères : • pour au moins 70 % sur un ou plusieurs objectifs quantifiables, • pour 30 % au plus sur un ou plusieurs objectifs qualitatifs définis de manière précise et en cohérence avec la stratégie, l'organisation, la politique en matière de responsabilité d'entreprise (RSE) et/ou avec l'évaluation de la performance du mandataire social ; ■ versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération.
Rémunération variable différée	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable
Périodes de report, possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	Applicable, sur décision du Conseil d'administration, en cas de circonstances très particulières (séparation-cotation d'une filiale, fusion...) Versement conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération et en tout état de cause plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Éligibilité aux plans d'incitation à long terme mis en place pour le management du Groupe (attribution de droits plafonnés à 100 % de la rémunération annuelle à objectif atteint par plan) ; Ces plans comprennent une condition de présence et des conditions de performance exigeantes reposant sur des objectifs au moins égaux, le cas échéant, aux objectifs (« guidance ») communiqués au marché Durée d'acquisition au moins égale à trois ans. Obligation de conservation de 50 % des actions effectivement attribuées dans ce cadre pendant toute la durée du mandat. Engagement à ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de performance jusqu'à expiration des plans ou de la période de conservation qui leur est applicable.
Rémunération mentionnée à l'article L. 22-10-14 du Code de commerce	Non applicable (sauf en cas de nomination au Conseil d'administration de la Société. Les mandats exercés dans les filiales du Groupe ne donnent pas lieu à rémunération)
Autres avantages de toute nature	Voiture de fonction ; contribution à la Garantie sociale des dirigeants (GSC)
Indemnité de départ/changement de fonction	Non applicable
Indemnité de non-concurrence	Non applicable
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable

Décisions prises en 2023

Le Conseil d'administration a décidé, sur la recommandation du Comité des rémunérations, de fixer, à compter du 1^{er} janvier 2023, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Cyril Malargé à 500 000 euros, au même niveau que celle de son prédécesseur, à l'issue de sa prise de fonction réussie.

En ce qui concerne la rémunération variable annuelle, le Comité des rémunérations a arrêté sa recommandation au Conseil

d'administration en tenant compte de la stratégie, du contexte de l'entreprise et de l'objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme.

Publication d'éléments d'information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 15 mars 2023 d'arrêter comme suit les objectifs relatifs à la rémunération variable annuelle du Directeur général, Monsieur Cyril Malargé, au titre de l'exercice 2023 :

Critère	Nature	Enjeu % RVA (1)	Enjeu %RFA (2)	Enjeu (en euros)	Seuil	Cible
Marge opérationnelle d'activité consolidée	quantifiable	50,0 %	30,0 %	150 000 €	n.c.	n.c.
Croissance du chiffre d'affaires consolidé	quantifiable	10,0 %	6,0 %	30 000 €	n.c.	n.c.
Réduction des émissions directes de GES par employé (SBTi III) (eq. tonne CO ₂)	quantifiable	5,0 %	3,0 %	15 000 €	0,74	0,69
Féminisation des instances dirigeantes du Groupe(% de femmes dans les deux positions hiérarchiques les plus élevées)	quantifiable	5,0 %	3,0 %	15 000 €	19,0 %	20,0 %
Objectif qualitatif lié aux nécessités induites par le projet stratégique et l'organisation opérationnelle	qualitatif	30,0 %	18,0 %	90 000 €		
TOTAL		100,0 %	60,0 %	300 000 €		

(1) RVA : Rémunération variable annuelle.

(2) RFA : Rémunération fixe annuelle.

Les objectifs associés aux critères quantifiables ont été fixés en cohérence avec les objectifs annoncés ou confirmés au marché lors de la présentation des résultats annuels. Les critères quantifiables (70 % de la RVA) visent la poursuite de l'amélioration de la rentabilité et la prise en compte d'enjeux sociaux et environnementaux des activités du Groupe. La valeur des objectifs

quantifiables économiques n'est pas rendue publique pour des raisons de confidentialité et pour ne pas interférer avec la communication financière.

Le critère qualitatif (30 % de la RVA) porte sur l'articulation de la Direction opérationnelle avec la démarche stratégique et sur le renforcement de l'organisation du Groupe.

Le Conseil d'administration a décidé de la structurer de la façon suivante :

Critère	Nature	En % de la RVA*	En % de la RFA*
Un ou plusieurs objectifs	Quantifiable	minimum 70 %	minimum 42 %
Un ou plusieurs objectifs	Qualitatif	maximum 30 %	maximum 18 %
TOTAL		100 %	60 %

* RVA : rémunération variable annuelle – RFA : rémunération fixe annuelle.

Les objectifs quantifiables peuvent concerner notamment la marge opérationnelle d'activité, la croissance organique du chiffre d'affaires ou le flux net de trésorerie disponible. La part réservée aux objectifs qualitatifs répond à une volonté de prise en compte d'objectifs de moyen terme (organisation du Groupe, enjeux sociaux de l'activité) voire de long terme (enjeux environnementaux de l'activité). En ce qui concerne les objectifs RSE, les objectifs qualitatifs objectifs permettent de vérifier chaque année que le Groupe se maintient sur la trajectoire fixée pour atteindre ses objectifs. Ce sont donc bien

des objectifs de moyen - long terme qui sont poursuivis au moyen d'étapes dont l'atteinte peut être vérifiée à chaque fin d'exercice.

La valeur des objectifs quantifiables retenue n'est pas communiquée *a priori* pour des raisons de confidentialité et afin de ne pas interférer avec la communication financière. Les objectifs sont fixés dans une perspective d'exigence et de motivation. Ils visent à favoriser l'atteinte, et si possible le dépassement, de ses objectifs par le Groupe.

Autres mandataires sociaux

RÉMUNÉRATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DANS LA SOCIÉTÉ DE TÊTE

Politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration prévoit que la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce est répartie entre les membres du Conseil d'administration et des comités dans les proportions suivantes :

- 60 % pour le Conseil d'administration ;
- 20 % pour le Comité d'audit ;
- 10 % pour le Comité des rémunérations ;

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

Le montant total de cette rémunération est réparti :

- entre les participants effectifs aux réunions du Conseil et de ses comités (administrateurs et censeurs) ;
- et uniquement au prorata de leur participation, physique ou à distance, aux réunions.

Des coefficients de surpondération sont appliqués au décompte des présences :

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

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration est axée sur l'assiduité. Elle encourage la participation à un ou plusieurs comités. Elle vise à compenser les sujétions accrues auxquelles sont soumis les administrateurs résidant à l'étranger. Elle rémunère le travail supplémentaire accompli par les Présidents de Comité ainsi que la responsabilité qu'ils assument vis-à-vis du Conseil d'administration. Ils organisent et dirigent les travaux des comités. Ils en font aussi le compte rendu au Conseil d'administration.

RÉMUNÉRATION DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DANS LES FILIALES

Les mandats d'administrateur dans les filiales de la Société ne sont pas rémunérés.

Présentation standardisée des rémunérations des mandataires sociaux

TABLEAUX AFEP-MEDEF

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR PIERRE PASQUIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

	2021	2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	532 892 €	532 591 €
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	532 892 €	532 591 €

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, DÉCEMBRE 2022)

	2021		2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (L. 22-10-14)	27 192 €	27 944 €	26 891 €	27 192 €
Avantages en nature	5 700 €	5 700 €	5 700 €	5 700 €
TOTAL	532 892 €	533 644 €	532 591 €	532 892 €

Monsieur Pierre Pasquier est le Président-Directeur général de Sopra GMT, holding animatrice de Sopra Steria Group. Ces fonctions (pilotage de l'équipe Sopra GMT et présidence du Conseil d'administration) ont été rémunérées à hauteur de 130 000 € en 2022. A ce montant s'est ajoutée une rémunération au titre de l'article L. 225-45 du Code de commerce à hauteur de 14 400 € pour l'exercice 2022. Ces rémunérations sont restées à la charge de Sopra GMT et n'ont pas été refacturées à Sopra Steria Group

(cf. section « Bilan de l'activité du Président du Conseil d'administration en 2022 » du présent chapitre).

Comme indiqué dans le Document d'enregistrement universel d'Axway Software, Monsieur Pierre Pasquier a également perçu une rémunération fixe de 138 000 € en tant que Président du Conseil d'administration de cette société et une rémunération au titre de l'article L. 22-10-14 du Code de commerce à hauteur de 19 518 €.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 28 FÉVRIER 2022 (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

	2021	2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	811 274 €	134 068 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	408 180 €	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 219 454 €	134 068 €

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR VINCENT PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 28 FÉVRIER 2022 (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

	2021		2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	82 988 €	82 988 €
Rémunération variable annuelle	300 000 €	97 500 €	50 000 €	300 000 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (L. 22-10-14)	-	-	-	-
Avantages en nature	11 274 €	11 274 €	1 080 €	1 080 €
TOTAL	811 274 €	609 021 €	134 068 €	384 068 €

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 1^{er} juin 2022 d'amender temporairement la politique de rémunération, spécifiquement dans le cadre de la fin du mandat de Monsieur Vincent Paris, et de ne pas fixer de conditions au versement de sa rémunération variable au titre de 2022 (enjeu de 50 K€). Cette proposition se fondait sur la qualité de la passation des pouvoirs entre Messieurs Vincent Paris et Cyril Malargé et sur l'impossibilité de déterminer des objectifs quantifiables ou qualitatifs significatifs sur une période d'un mois et demi. Le versement de la rémunération variable 2022 de M. Vincent Paris reste conditionné par l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires en 2023.

Information complémentaire postérieure à l'exercice par Monsieur Vincent Paris de son mandat de Directeur Général.

A l'issue de son mandat, le contrat de travail de M. Vincent Paris, suspendu depuis sa nomination en qualité de mandataire social, a

repris effet. Au cours des mois suivants, la recherche d'une fonction pérenne au sein de l'entreprise n'ayant pu aboutir de façon satisfaisante pour les parties, une rupture conventionnelle du contrat de travail a été décidée d'un commun accord.

M. Vincent Paris a donc quitté les effectifs de Sopra Steria Group en date du 31 juillet 2022. La rupture de son contrat de travail s'est accompagnée du versement d'une indemnité légale, excluant toute indemnité transactionnelle, pour un montant de 621 864 €.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé, à titre dérogatoire et tout à fait exceptionnel, de lever la condition de présence associée à l'attribution des 3 000 droits à actions gratuites dont il a bénéficié le 26 mai 2021. Pour plus d'information sur les motivations de cette décision et une évaluation de l'avantage concédé, cf. section « Complément d'information sur les résolutions approuvées à moins de 80 % de vote favorable à l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2022 » du présent chapitre.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MONSIEUR CYRIL MALARGÉ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS LE 1^{ER} MARS 2022 (TABLEAU 1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

	2021	2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	-	705 000 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	435 150 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	-	1 140 150 €

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MONSIEUR CYRIL MALARGÉ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS LE 1^{ER} MARS 2022 (TABLEAU 2 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

	2021		2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
(en millions d'euros)				
Rémunération fixe	-	-	450 000 €	377 080 €
Rémunération variable annuelle	-	-	245 700 €	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (L. 22-10-14)	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	9 300 €	9 300 €
TOTAL	-	-	705 000 €	386 380 €

M. Cyril Malargé a été nommé Directeur général avec effet au 1^{er} mars 2022.

Les proportions relatives des rémunérations fixe et variable dans la rémunération annuelle attribuée au Directeur général (hors avantages en nature) sont respectivement de 65 % et 35 %.

DÉTAIL DU MODE DE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2022

Critère	Nature	Enjeu % RVA ⁽¹⁾	Enjeu en €	Seuil	Cible	Plafond	Réalisation	Montant attribué en €
Marge opérationnelle d'activité consolidée	quantifiable	45,0 %	121 500 €	8,5 %	9,0 %	n.d ⁽²⁾	8,9 %	97 200 €
Croissance du chiffre d'affaires consolidé	quantifiable	30,0 %	81 000 €	4,0 %	6,0 %	n.d ⁽²⁾	7,6 %	81 000 €
Objectifs qualitatifs relatifs à la prise de fonction en tant que Directeur général	qualitatif	15,0 %	40 500 €	n.a ⁽³⁾	n.a ⁽³⁾	n.d ⁽²⁾	Objectif atteint à 100 %	40 500 €
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif 2025 de féminisation des instances dirigeantes	qualitatif	5 %	13 500 €	n.a ⁽³⁾	n.a ⁽³⁾	n.d ⁽²⁾	Objectif atteint à 100 %	13 500 €
Confirmation de la trajectoire vers l'objectif de réduction des émissions directes de GES ⁽⁴⁾ par employé (SBTi III) ⁽⁵⁾	qualitatif	5 %	13 500 €	n.a ⁽³⁾	n.a ⁽³⁾	n.d ⁽²⁾	Objectif atteint à 100 %	13 500 €
TOTAL		100 %	270 000 €					245 700 €

(1) RVA : Rémunération variable annuelle.

(2) Non défini.

(3) Non applicable.

(4) Gaz à effet de serre.

(5) Science based targets initiative.

Les critères de performance ont été appliqués comme prévu au moment de leur détermination le 23 février 2022. Aucun montant n'est dû au seuil et le calcul est linéaire entre seuil et objectif cible.

La rémunération totale est conforme à la politique de rémunération et contribue aux performances à long terme de la Société. En effet, elle incite à piloter une croissance rentable, fondée sur la montée en valeur des prestations du Groupe.

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

Le Comité des rémunérations, prenant en compte l'avis du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise, a constaté que la Société est sur la trajectoire lui

permettant d'atteindre les objectifs qu'elle a fixés en matière d'émission de gaz à effet de serre (cf. section 3.4 « Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2022, pages 137 à 142) et de féminisation des instances dirigeantes (cf. section 2.7.1. « Politique de mixité » du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2022, pages 123 à 125) et a donc considéré les objectifs qualitatifs correspondants comme atteints à 100 %. Après avoir entendu le bilan et la recommandation présentés par le Président du Conseil d'administration, le Comité a également considéré l'objectif relatif à la prise de fonction de M. Cyril Malargé comme atteint à 100 %.

TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS
(TABLEAU 3 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

	2021		2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<i>(montants arrondis à l'euro le plus proche)</i>				
Astrid Anciaux (nomination par l'Assemblée générale du 26 mai 2021)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	8 876 €	13 867 €	20 134 €	8 876 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Hélène Badosa				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (réversion à un syndicat)	26 266 €	23 809 €	27 277 €	26 266 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
André Einaudi				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	20 710 €	4 622 €	16 107 €	20 710 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
David Elmalem				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	20 710 €	4 623 €	20 134 €	20 710 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Michael Gollner				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	48 581 €	49 380 €	44 953 €	48 581 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Éric Hayat				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	34 599 €	36 455 €	34 034 €	34 599 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Noëlle Lenoir				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	25 340 €	6 934 €	23 526 €	25 340 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Éric Pasquier				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	37 659 €	38 243 €	39 936 €	37 659 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean-Luc Placet				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	42 006 €	42 838 €	41 177 €	42 006 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sylvie Rémond				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	28 117 €	25 057 €	37 178 €	28 117 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Hélène Rigal-Drogerys				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	60 258 €	61 499 €	59 738 €	60 258 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean-François Sammarcelli (mandat échu à l'issue de l'Assemblée générale du mercredi 1er juin 2022)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	44 007 €	45 386 €	28 049 €	44 007 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jessica Scale				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	34 599 €	36 455 €	34 034 €	34 599 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sopra GMT				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	41 080 €	43 598 €	40 791 €	41 080 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Yves de Talhouët (nomination par l'Assemblée générale du mercredi 1er juin 2022)				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	6 041 €	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Autres mandats échus avant 2022				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	39 290 €	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
TOTAL	472 808	472 056 €	473 109 €	472 808 €

La différence entre le montant total de la rémunération prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce à répartir pour les exercices 2021 et 2022 (500 000 €) et les totaux figurant dans le tableau ci-dessus s'explique par le montant attribué à Monsieur Pierre Pasquier au titre de son mandat d'administrateur (27 192 € en 2021 et 26 891 € en 2022). Ces montants apparaissent dans le tableau 2 « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, décembre 2022 ».

En outre, il est précisé que :

- en ce qui concerne Sopra GMT, personne morale administratrice, l'application de la convention cadre d'assistance tripartite conclue en 2011 entre Sopra GMT, Sopra Steria Group et Axway Software a conduit à la facturation à Sopra Steria Group par Sopra GMT d'un montant net de 1 309 924 € HT (cf. la section « Convention avec SOPRA GMT, holding d'animation de

Sopra Steria Group » du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2022 de la société mère » du Document d'enregistrement universel 2022 en pages 292 à 293) ;

- 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 181 000 € HT dans le cadre d'une convention renouvelée en octobre 2018 (cf. la section « Convention avec la société ÉRIC HAYAT CONSEIL » du présent chapitre et Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées en reproduit à la fin du chapitre 6. « Comptes annuels 2022 de la société mère » du Document d'enregistrement universel 2022 en pages 292 à 293).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 4 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

Néant.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 5 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

Néant.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 6 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

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 Cyril Malargé	01/06/2022	3 000	435 150 €	01/07/2025	01/07/2025	1) Évolution du chiffre d'affaires consolidé de Sopra Steria Group sur les exercices 2022, 2023, 2024 2) Résultat opérationnel d'activité consolidé en pourcentage du chiffre d'affaires de Sopra Steria Group sur les exercices 2022, 2023, 2024 3) Flux net de trésorerie disponible consolidé de Sopra Steria Group sur les exercices 2022, 2023, 2024 4) Pourcentage de femmes dans l'encadrement supérieur
TOTAL	-	3 000	435 150 €	-	-	-

Le plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre par le Groupe en 2022 présente les caractéristiques suivantes :

- l'attribution des actions est subordonnée, pour l'ensemble des bénéficiaires, à la condition de présence à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette condition peut toutefois être levée en tout ou partie, au vu des circonstances, à titre dérogatoire et tout à fait exceptionnel (en pratique moins de 3 % des départs dans le cadre des plans précédents) ;
- la condition de performance repose sur trois critères affectés d'un même poids (30 %) : la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé, le ROA (Résultat opérationnel d'activité) consolidé en pourcentage du chiffre d'affaires et le flux net de trésorerie disponible consolidé ;

- des objectifs exigeants seront fixés tout au long des plans (l'année d'attribution et les deux années suivantes). Les objectifs-cibles seront au moins égaux aux objectifs communiqués au marché financier ou, en cas de fourchette, au minimum dans la fourchette indiquée. La moyenne des taux d'atteinte annuels des objectifs déterminera le nombre de droit à actions gratuites ;
- une condition supplémentaire, axée sur la responsabilité d'entreprise et affectée d'un poids de 10 % du total des conditions d'acquisition, porte sur la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur du Groupe (défini comme les deux niveaux hiérarchiques les plus élevés, niveaux 5 et 6) qui doit atteindre 20 % au 31 décembre 2025.

Le Directeur général, Monsieur Cyril Malargé, a été soumis aux mêmes règles que l'ensemble des autres bénéficiaires du plan 2022. S'y ajoute une obligation de conserver pendant toute la durée de son mandat au moins 50 % des actions acquises dans le cadre du

plan. Monsieur Cyril Malargé s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture sur ses actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 7 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

Néant.

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, DÉCEMBRE 2022)

Néant.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 9 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

Voir la section 5.4 « Paiements fondés en actions » du chapitre 5 « Comptes consolidés 2022 » et la section 4.2.2 « Plan d'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Comptes annuels 2022 de la société mère » du Document d'enregistrement universel 2022 (respectivement pages 212 à 214 et 265 à 266).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (TABLEAU 10 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

Néant.

CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE, ENGAGEMENTS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS, CLAUSES DE NON-CONCURRENCE (TABLEAU 11 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF, DÉCEMBRE 2022)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre Pasquier Président Début de mandat : 2018 Fin de mandat : 2024		✓		✓		✓		✓
Cyril Malargé Directeur général Début de mandat : 2022 Fin de mandat : indéterminée	✓			✓		✓		✓

Monsieur Cyril Malargé a été nommé Directeur général à compter du 1^{er} mars 2022. Il n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe. Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin à son contrat de travail qui demeure suspendu.

Entré dans la Société en septembre 2002, Monsieur Cyril Malargé y a effectué une grande partie de sa carrière. Les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable restent proches de ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise.

Monsieur Cyril Malargé ne bénéficie d'aucun engagement de la part de la Société en matière d'indemnités de départ, d'aucune

indemnité à raison d'une clause de non-concurrence, d'aucun régime de retraite supplémentaire. Monsieur Cyril Malargé n'est pas membre du Conseil d'administration.

Il paraît cohérent avec son parcours, son ancienneté, sa situation, sa contribution importante à l'entreprise et les composantes de sa rémunération de ne pas mettre fin à son contrat de travail. Une telle décision nécessiterait une contrepartie (indemnités de rupture conventionnelle). Au contraire, les éventuels inconvénients d'une suspension du contrat de travail de Monsieur Cyril Malargé jusqu'à la fin de son mandat social n'ont pas été identifiés.

Dans l'hypothèse où il reprendrait effet, il ouvrira droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. Le contrat de travail suspendu est un contrat de travail Sopra Steria Group standard, identique à celui signé par les collaborateurs du Groupe. Il est régi par la convention collective Syntec sans aucune clause spécifique ni adaptation du

préavis, notamment en cas de rupture ou de changement de fonction. Il ne prévoit en particulier aucune indemnité spécifique. En l'état actuel, le seul droit commun s'appliquerait à la cessation de ce contrat de travail.

AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Autres mandataires sociaux	Contrat de travail (CDI)	Société	Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence		Montant versé en 2022
	Oui		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	
Astrid Anciaux	✓	Sopra Steria Benelux		✓		✓		✓	132 602 €
Hélène Badosa	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	48 498 €
David Elmalem	✓	Sopra Steria Group SA		✓		✓		✓	62 476 €
Éric Pasquier	✓	Sopra Banking Software		✓		✓		✓	579 236 €

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

Ratios d'équité

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

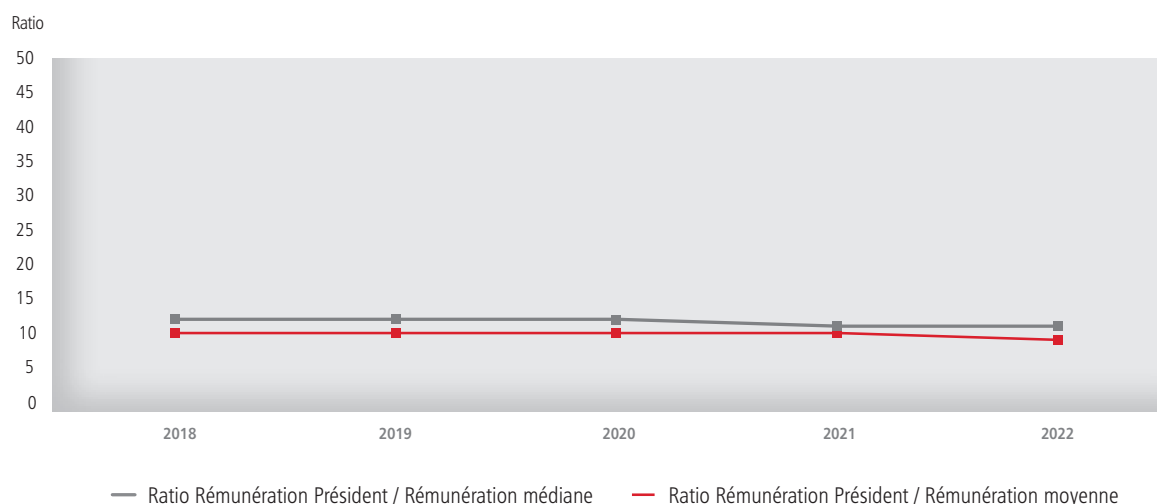
Le montant moyen de la rémunération annuelle du Président du Conseil d'administration est inchangé depuis 2011. Cette rémunération est entièrement fixe depuis 2017 conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le graphique ci-dessous rend compte de l'évolution des ratios d'équité prévus par l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il rapporte la rémunération du Président du Conseil d'administration à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre élargi retenu (87 % de l'effectif en France en moyenne sur la période).

PRÉSIDENT – RATIOS D'ÉQUITÉ

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

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



DIRECTEUR GÉNÉRAL

La fonction de Directeur général a été occupée par Monsieur Vincent Paris tout au long des exercices 2018 à 2021 puis par Monsieur Cyril Malargé à compter du 1^{er} mars 2022.

Pour l'exercice 2018, le Comité des rémunérations a noté les avancées enregistrées par le Groupe en matière de génération de trésorerie notamment. Il a constaté l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il a également pris en considération les conséquences pour les différentes parties prenantes (collaborateurs et management, actionnaires) de l'écart entre la marge opérationnelle d'activité constatée et l'objectif fixé en début d'exercice. À l'issue de ses travaux, il a conclu que la performance économique du Groupe ne permettait pas le versement d'une rémunération variable. Le Conseil d'administration, après délibération, a approuvé la recommandation du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration a décidé trois plans d'attribution d'actions de performances en 2016, 2017 et 2018 sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2016. Monsieur Vincent Paris en a bénéficié à hauteur de 9 000 droits sur les 325 500 attribués au total à l'ensemble des bénéficiaires de ces plans. Ces 9 000 droits ont donné lieu à la livraison de 5 794 actions. Les périodes d'acquisition correspondant aux trois plans se sont étendues sur environ cinq ans, du 24 juin 2016 au 31 mars 2021.

Le Conseil d'administration a décidé le 26 mai 2021 une nouvelle attribution sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 juin 2018. 3 000 droits à actions de performance ont été attribués à Monsieur Vincent Paris et

2 500 droits à Monsieur Cyril Malargé sur un total de 219 200 droits. Le règlement de ce plan a fixé la date de livraison des actions au 1^{er} juillet 2024.

Le 12 janvier 2022, le Conseil d'administration a décidé de nommer Monsieur Cyril Malargé en qualité de Directeur général de Sopra Steria Group à compter du 1^{er} mars 2022. La rémunération annuelle fixe de Monsieur Cyril Malargé a été fixée à 450 000 € au titre de son mandat dans le cadre de sa prise de fonction.

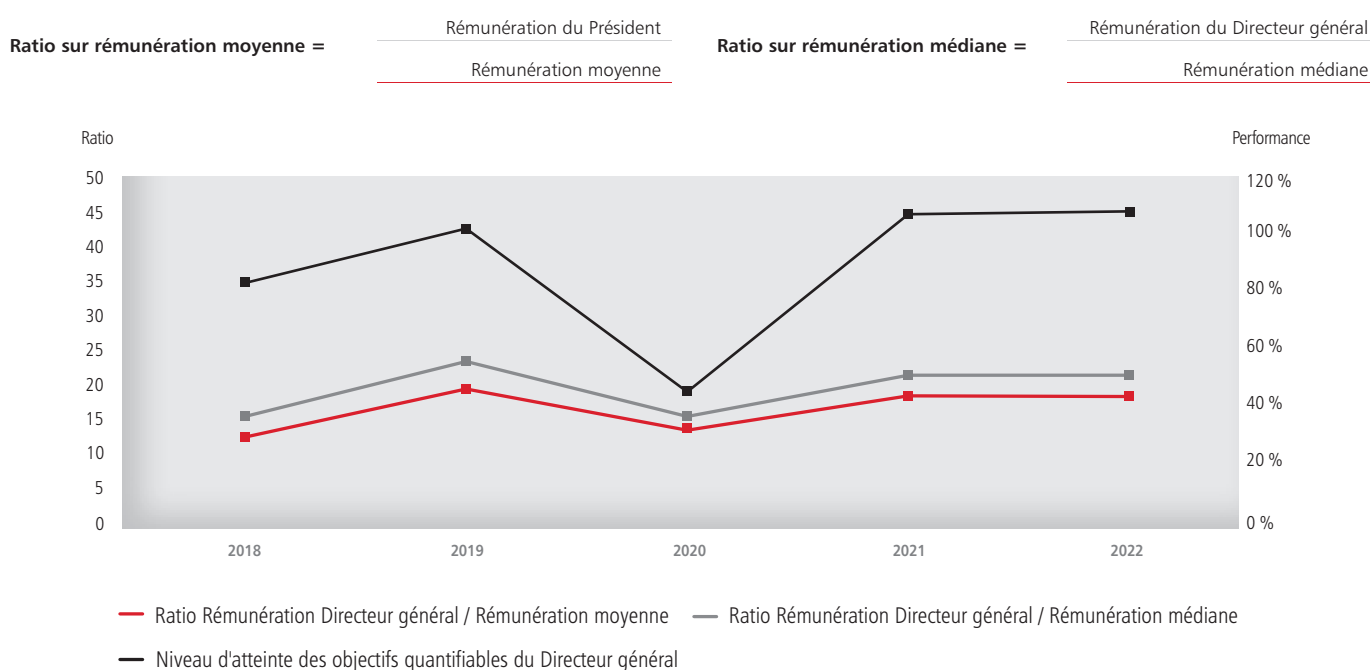
Le Conseil d'administration a décidé le 1^{er} juin 2022 une nouvelle attribution sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021. 3 000 droits à actions de performance ont été attribués à Monsieur Cyril Malargé sur un total de 200 950 droits. Le règlement de ce plan a fixé la date de livraison des actions au 1^{er} juillet 2025.

Le graphique ci-dessous rend compte de l'évolution des ratios d'équité prévus par l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il présente :

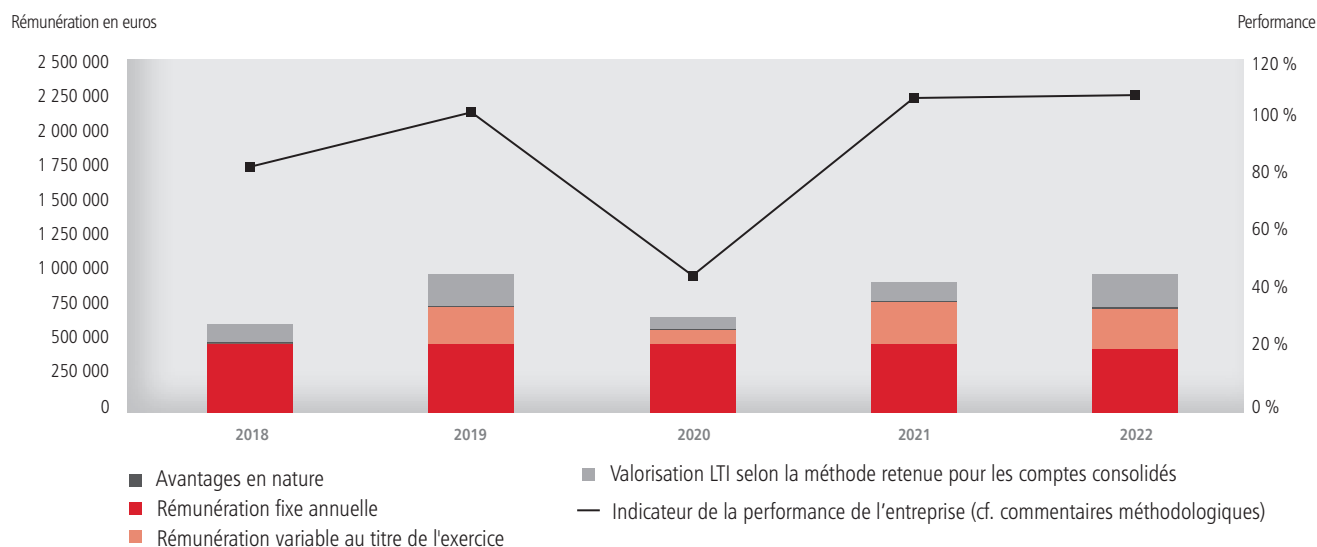
- l'évolution du taux de performance de l'entreprise approchée par le taux d'atteinte des objectifs quantifiables utilisés pour la rémunération variable du Directeur général (performance économique de l'entreprise) ;
- l'évolution du niveau et de la composition de la rémunération totale du Directeur général ;
- les ratios calculés par rapport à la rémunération moyenne et médiane sur le périmètre élargi retenu (87 % de l'effectif en France en moyenne sur la période).

DIRECTEUR GÉNÉRAL – RATIOS D'ÉQUITÉ

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



ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE



L'évolution apparente de la performance en 2020 tient en partie à un biais méthodologique. L'un des deux objectifs quantifiables (croissance du chiffre d'affaires) ne comportait qu'une cible, sans seuil. Il ne pouvait donc être partiellement atteint. Il compte pour 0 avec un poids de 50 % dans l'évaluation de la performance.

TABLEAU RATIOS D'ÉQUITÉ

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération du Président	531 818 €	535 880 €	533 644 €	532 892 €	532 591 €
Rémunération du Directeur général	646 847 €	1 004 548 €	692 946 €	947 335 €	1 009 075 €
Périmètre élargi	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération annuelle moyenne	48 314 €	49 833 €	50 388 €	50 287 €	53 460 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	11	11	11	11	10
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	13	20	14	19	19
Rémunération annuelle médiane	40 873 €	42 595 €	42 611 €	43 285 €	45 872 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	13	13	13	12	12
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	16	24	16	22	22
Sopra Steria Group SA	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération annuelle moyenne	47 642 €	49 063 €	49 719 €	49 477 €	52 448 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération moyenne	11	11	11	11	10
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération moyenne	14	20	14	19	19
Rémunération annuelle médiane	40 357 €	42 017 €	42 072 €	42 622 €	45 025 €
Ratio Rémunération Président / Rémunération médiane	13	13	13	13	12
Ratio Rémunération Directeur général / Rémunération médiane	16	24	16	22	22
Performance de l'entreprise	2018	2019	2020	2021	2022
Niveau d'atteinte des objectifs quantifiables du Directeur général	85 %	104 %	47 %	109 %	110 %
Marge opérationnelle d'activité consolidée	7,5 %	8,0 %	7,0 %	8,1 %	8,9 %
Croissance organique du CA consolidé	4,9 %	6,5 %	- 4,8 %	6,4 %	7,6 %
Flux net de trésorerie disponible	173,1 M€	229,3 M€	203,5 M€	266,4 M€	287,2 M€

Commentaires méthodologiques :**Numérateur des ratios**

La rémunération du Président correspond aux montants attribués tels qu'ils apparaissent dans les tableaux normés Afep-Medef.

Le mandat de Directeur général de Monsieur Vincent Paris a pris fin le 28 février 2022. Monsieur Cyril Malargé lui a succédé à compter du 1^{er} mars 2022. La rémunération du Directeur général correspond aux montants attribués tels qu'ils apparaissent dans les tableaux normés Afep-Medef (rémunération de Monsieur Vincent Paris jusqu'en 2021, addition des rémunérations de Messieurs Vincent Paris et Cyril Malargé en 2022). Les actions de performance effectivement livrées ou livrables sous condition de présence au terme de la période d'acquisition sont redistribuées sur chacun des exercices couverts par le plan en fonction de l'atteinte des conditions de performance fixées. Pour 2022, 94 % des droits rattachables à l'exercice dans les plans en cours ont donc été comptés à leur juste valeur au moment de l'attribution. Les droits pris en compte sont ceux attribués à Monsieur Vincent Paris jusqu'en 2021 et à Monsieur Cyril Malargé à partir de 2022.

Dénominateur des ratios

Les rémunérations annuelles moyenne et médiane des salariés ont été calculées sur une population représentant en moyenne 87 % de l'effectif employé en France sur la période. Les exclusions temporaires du périmètre tiennent à des difficultés techniques de traitement des données sur l'ensemble des cinq derniers exercices. Pour les salariés, la rémunération prise en compte inclut les rémunérations fixes, variables, les primes de toute nature versées au cours de l'exercice ainsi que la participation et l'intéressement. Elle n'intègre pas les plans d'actions de performance ni les actions d'abondement dans le cadre des plans d'actionnariat salarié pour des raisons d'ordre méthodologique.

Performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est approchée par le taux d'atteinte des objectifs quantifiables utilisés pour la rémunération variable du Directeur général. Ces objectifs concernent en effet la performance économique de l'entreprise (Résultat opérationnel d'activité et croissance organique). Le taux de performance est calculé par rapport à l'objectif-cible donnant droit à 100 % de la rémunération variable à objectif atteint sans prise en compte des seuils de déclenchement retenus pour le calcul de la rémunération variable (soit taux réalisé/taux objectif). Le poids de chacun des critères dans le taux de performance globale est identique à la pondération retenue pour la rémunération variable du Directeur général. Les autres données représentatives de la performance sont les données publiées, établies selon les normes en vigueur au moment de leur publication.

NB : La rémunération variable du Directeur général dépend non seulement des performances économiques de l'entreprise mais aussi de ses performances extra-financières. Les sections 2.7.1. « Politique de mixité » et 3.4 « Optimiser la consommation des ressources et réduire les émissions de GES » en matière d'actions en faveur de l'environnement, du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2022 (respectivement en pages 123 à 125 et 137 à 142), rendent compte de la performance du Groupe en matière de Responsabilité d'entreprise. Cette performance est prise en compte dans la rémunération du Directeur général à travers un ou plusieurs objectifs qualitatifs.

Complément d'information sur les résolutions approuvées à moins de 80 % de vote favorable à l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2022

Résolution	Assemblée générale ordinaire	Pour		Contre		Abstention	
		Voix	%	Voix	%	Voix	
6	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice à Monsieur Vincent Paris, Directeur général	14 233 147	65,16 %	7 609 357	34,83 %	2 148	
16	Renouvellement du mandat d'ACA Nexia en qualité de Commissaire aux comptes titulaire	16 983 303	77,74 %	4 860 527	22,25 %	816	

Commentaires sur la résolution 6 - Assemblée générale du 1^{er} juin 2022

Le Conseil d'administration a pris acte du résultat de la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La sixième résolution - Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice à Monsieur Vincent Paris, Directeur général – a été approuvée avec 65,1 % des voix. Pour mémoire le taux d'approbation ex ante de la politique de rémunération du Directeur général lors de l'Assemblée générale précédente s'était élevé à 95,25 %.

Ce résultat traduit, au moins en partie, une réserve de principe quant au maintien des droits à actions de performance attribués le 26 mai 2021 à Monsieur Vincent Paris, au-delà du prorata de la période d'acquisition écoulée jusqu'à la cessation de son mandat de Directeur général.

Ces droits restent soumis aux conditions de performance relatives aux exercices 2021, 2022 et 2023, fixées de façon exigeante pour l'ensemble des bénéficiaires du plan. L'avantage concédé à Monsieur Vincent Paris est donc mesuré au regard de son engagement, de ses réalisations, et de sa volonté de continuer, à l'avenir, de soutenir le développement du Groupe en toute occasion possible. Il est rappelé que Monsieur Vincent Paris a effectué l'intégralité de sa carrière au sein de Sopra Steria Group ou de sociétés fusionnées avec Sopra Steria Group depuis sa sortie de l'Ecole Polytechnique en 1987.

Aux termes du règlement du plan, la condition de présence est respectée dès lors que le bénéficiaire exerce une activité de salarié ou de dirigeant mandataire social dans une société du Groupe. Le tableau ci-dessous évalue l'avantage concédé à Monsieur Vincent Paris sur cette base et en tenant compte du taux moyen de performance des plans arrivés à terme jusqu'à aujourd'hui (plans 2016, 2017 et 2018).

Droits	Nombre max.	Estimation sur la base de la juste valeur à l'attribution	Estimation après application du taux moyen de performance des plans LTI*	% de la rémunération 2021
Attribution initiale	3 000	408 180 €	262 745 €	32 %
Prorata période d'acquisition	1 144	155 653 €	100 194 €	12 %
Prorata période de suivi de la performance	1 580	214 975 €	138 379 €	17 %
Décision de maintien	3 000	408 180 €	262 745 €	32 %

* Le taux moyen de performance des plans LTI arrivés à échéance, 2016, 2017 et 2018 est de 64,37 %.

Le Conseil d'administration a pris en compte le fait que cette décision exceptionnelle de maintien des droits ne s'ajoutait à aucun avantage accordé au titre de la fin du mandat social. Monsieur Vincent Paris n'a en effet bénéficié d'aucune garantie, d'aucune clause de non-concurrence indemnisée, d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Par ailleurs, le versement à Monsieur Vincent Paris de l'indemnité légale de rupture de son contrat de travail aurait pu être anticipé dès sa nomination en tant que Directeur général, en application de la recommandation 23.1 du code Afep-Medef (« Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission »).

Commentaires sur la résolution 16 - Assemblée générale du 1^{er} juin 2022

Le renouvellement du mandat du cabinet ACA Nexia en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, proposé à l'unanimité par le Conseil d'administration, a été approuvé avec 77,74 % de voix favorables.

Ce résultat est en retrait par rapport à celui obtenu en 2018 par une résolution renouvelant le mandat de l'autre Commissaire aux comptes du collège dans des conditions très similaires. Cette dernière avait alors recueilli 99,66 % de votes favorables.

Le Conseil d'administration prend donc acte de la position de principe exprimée par une partie des actionnaires en faveur d'un abrègement de la durée cumulée des mandats de Commissaire aux comptes par rapport à celle autorisée par la loi.

La recommandation de renouvellement du mandat formulée par le Comité d'audit au Conseil d'administration était motivée par la qualité des prestations fournies par le cabinet ACA Nexia et le fonctionnement très satisfaisant du collège des Commissaires aux comptes. Elle intégrait aussi l'arrivée imminente d'un nouveau co-Commissaire aux comptes au sein du collège.

Le Comité a estimé que le renouvellement complet du collège en deux ans (2022, 2024) n'était pas de nature à optimiser la transmission de l'expérience et de la connaissance acquises par les Commissaires aux comptes actuels. Il faisait peser un risque important sur la qualité du contrôle légal de l'information financière du Groupe. Le choix retenu, en étalant ce renouvellement sur quatre ans (2024, 2028), permettra aussi à la Direction financière de mieux l'accompagner. Le Conseil d'administration demeure convaincu de la pertinence de ces considérations.

Avant d'émettre sa recommandation, le Comité d'audit avait eu connaissance de la position du H3C confirmant la possibilité pour le cabinet ACA Nexia d'exercer un dernier mandat. Il s'était également enquis des résultats d'un contrôle périodique du H3C sur le cabinet, portant en partie sur la gestion du dossier Sopra Steria Group. Il avait pu juger les conclusions de ce contrôle très satisfaisantes.

Aucun des deux Commissaires aux comptes actuels ne sera renouvelable à l'issue du mandat en cours. Le processus de sélection du successeur du cabinet Mazars à compter de l'exercice 2024 est présenté au « a) Comité d'audit » de la section 1.3.3 « Comités du

Conseil d'administration » du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », du Document d'enregistrement universel 2022 pages 78 à 80 .

A noter : Les résultats des votes sur les résolutions 6 et 16 ont fait l'objet de discussions avec un certain nombre d'actionnaires en particulier immédiatement après l'Assemblée générale 2022 au cours des road shows des mois de juin et d'août 2022, mais également, au cours des activités de relations investisseurs tout au long de l'année.

Pour rappel, ci-dessous les activités de relation investisseurs sur l'année 2022 :

Rencontres avec les investisseurs en 2022

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

175 Institutions rencontrées

177 Meetings

11 Pays couverts

17 Villes couvertes

25 Roadshows

11 Conférences

Délégations financières en cours

Autorisations d'émissions données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juin 2022

ÉMISSION AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Opération sur titres concernée	Date de l'Assemblée et n° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission	Montant maximum de l'augmentation de capital	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	1 ^{er} juin 2022 résolution 19	26 mois (août 2024)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	50 % du capital social en nominal	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) en cas de demande excédentaire en application de la résolution 19	1 ^{er} juin 2022 résolution 23	26 mois (août 2024)	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 19 dans la limite de 2 Md€	15 % du montant de l'augmentation issue de la résolution 19 dans la limite globale de 50 % du capital social en nominal	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves ou par émission d'actions nouvelles	1 ^{er} juin 2022 résolution 26	26 mois (août 2024)	Montant des réserves facultatives	Montant des réserves facultatives	Aucune

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)	1 ^{er} juin 2022 résolution 20	26 mois (août 2024)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	20 % du capital social, ramené à 10 % du capital social en l'absence de droit de propriété	Aucune
Augmentation de capital par voie d'offre au public visée au numéro 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	1 ^{er} juin 2022 résolution 21	26 mois (août 2024)	2 Md€ de nominal si valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social par an	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) en cas de demande excédentaire en application des résolutions 20 ou 21	1 ^{er} juin 2022 résolution 23	26 mois (août 2024)	15 % du montant de l'augmentation issue des résolutions 20 ou 21 dans la limite de 2 Md€	15 % du montant de l'augmentation issue des résolutions 20 ou 21 dans la limite globale de 10 %/20 % du capital social	Aucune
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en titres en cas d'apport en nature	1 ^{er} juin 2022 résolution 24	26 mois (août 2024)	10 % du capital social dans la limite globale de 2 Md€	10 % du capital social	Aucune
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en titres en cas d'offres publiques d'échange	1 ^{er} juin 2022 résolution 25	26 mois (août 2024)	10 % du capital social dans la limite globale de 2 Md€	10 % du capital social	Aucune

AUTORISATIONS D'ÉMISSIONS EN FAVEUR DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

	Date de l'Assemblée et n° de résolution	Date d'échéance de l'autorisation	Pourcentage autorisé	Pourcentage autorisé dirigeants mandataires sociaux de la société	Utilisation pendant l'exercice
Attribution gratuite d'Actions	1 ^{er} juin 2022 résolution 27	38 mois (août 2025)	1,1 % ⁽¹⁾	0,055 %	Aucune
Augmentation de capital en faveur de salariés adhérant à un plan d'épargne entreprise	1 ^{er} juin 2022 résolution 28	26 mois (juillet 2024)	2 % ⁽¹⁾		Aucune

(1) Ce plafond, calculé sur la base du capital au jour de l'autorisation, est cumulatif pour l'ensemble des émissions en faveur des salariés et mandataires sociaux.