

2. Facteurs de risque et contrôle interne

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Facteurs de risque | 40 |
| 1.1. | Identification et évaluation des risques | 40 |
| 1.2. | Présentation synthétique des facteurs de risque | 40 |
| 1.3. | Présentation détaillée des facteurs de risque | 41 |
| 2. | Assurances | 46 |
| 3. | Contrôle interne et gestion des risques | 47 |
| 3.1. | Objectifs et référentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques | 47 |
| 3.2. | Périmètre | 47 |
| 3.3. | Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques | 47 |
| 3.4. | Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques | 48 |
| 3.5. | Évaluation et démarche de progrès | 51 |
| 4. | Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière | 51 |
| 4.1. | Pilotage de l'organisation comptable et financière | 51 |
| 4.2. | Élaboration de l'information comptable et financière publiée | 51 |

1. Facteurs de risque

1.1. Identification et évaluation des risques

L'identification des risques, l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre des plans d'atténuation associés sont menés en permanence par les différentes unités opérationnelles et fonctionnelles au travers du système de pilotage. Ce système, pilier du dispositif de gestion des risques du Groupe, est fondé sur des séquences tenues à tous les niveaux de l'organisation à des rythmes réguliers : hebdomadaire, mensuel et annuel, correspondant respectivement aux différents horizons envisagés : mensuel, annuel et pluriannuel (voir description au paragraphe 3.3.2 du présent chapitre page 47). Ces séquences permettent de partager une vision globale, c'est-à-dire la prise en compte des opportunités et des risques sur tous les plans (stratégique et de marché, opérationnel, social, conformité, etc.). Elles sont synchronisées pour permettre la consolidation aux niveaux supérieurs. L'approche par les risques est omniprésente dans les méthodologies d'ingénierie utilisées dans les métiers du Groupe, ce qui participe à la bonne diffusion de cette culture à tous les niveaux.

Annuellement, concomitamment aux séquences annuelles, les informations recueillies au niveau du Groupe sont utilisées pour la mise à jour de la cartographie générale des risques. L'exercice, coordonné par la Direction du Contrôle Interne, consiste à identifier les risques qui pourraient limiter la capacité de Sopra Steria à atteindre ses objectifs et réaliser son Projet d'Entreprise, à apprécier la probabilité de les voir se matérialiser et l'ampleur estimée de leur impact négatif s'ils survenaient, en termes financiers, stratégiques, opérationnels et réputationnels.

Cette évaluation est fondée sur la perception des contributeurs, sur l'analyse de données historiques et prévisionnelles, ainsi que sur les travaux de veille sur les évolutions de l'environnement externe. Les

principaux managers opérationnels et fonctionnels sont associés au travers d'entretiens et d'ateliers de validation. La cartographie porte sur l'ensemble des risques internes et externes, intégrant les enjeux financiers et extra-financiers. Ces derniers sont traités de la même manière que les autres risques.

Les risques sont évalués sur une échelle à quatre niveaux : très faible, faible, possible, quasi certain pour la probabilité ; faible, modéré, significatif, critique pour l'impact. L'horizon temporel retenu est de cinq ans.

Les cartographies spécifiques aux risques de corruption et de trafic d'influence et aux risques liés au devoir de vigilance viennent alimenter la cartographie générale des risques.

Les résultats de la cartographie sont validés par la Direction générale et présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Les risques les plus importants, spécifiques à Sopra Steria, sont présentés ci-après, par catégorie 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. L'appréciation de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes, de l'évolution des activités ou de l'évolution des effets des mesures de maîtrise des risques.

Pour chacun des risques, le descriptif du risque est précisé en expliquant de quelle manière il peut affecter Sopra Steria ainsi que les éléments de maîtrise du risque, à savoir, la gouvernance, les politiques, les procédures et les contrôles.

1.2. Présentation synthétique des facteurs de risque

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

| Catégories/Risques | Degré d'importance résiduelle | Page |
|---|-------------------------------|------------|
| Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe | | |
| Adéquation et évolutions des offres | ••• | P. 41 |
| Acquisitions | •• | P. 41 |
| Réduction d'activité d'un client majeur ou d'un vertical | • | P. 42 |
| Crises réputationnelles | • | P. 42 |
| Risques liés aux activités opérationnelles | | |
| Répercussions des crises exogènes majeures | ••• | P. 42 - 43 |
| Cybersécurité, protection des systèmes et des données | •• | P. 43 |
| Commercialisation et exécution des projets et services managés/opérés | •• | P. 44 |
| Risques liés aux Ressources Humaines | | |
| Attractivité et fidélisation des collaborateurs /DPEF/ ⁽¹⁾ | ••• | P. 44 - 45 |
| Développement des compétences et des pratiques managériales /DPEF/ ⁽¹⁾ | •• | P. 45 |
| Risques liés à des obligations réglementaires | | |
| Conformité /DPEF/ ⁽¹⁾ | • | P. 45 - 46 |

(1) /DPEF/ Ce risque répond également aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce, dite Déclaration de performance extra-financière.

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.

1.3. Présentation détaillée des facteurs de risque

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

I ADÉQUATION ET ÉVOLUTION DES OFFRES

Description du risque

La dynamique d'évolution des technologies et des écosystèmes nécessite pour le Groupe de se transformer et de s'adapter au juste moment pour répondre pertinemment aux attentes des clients en matière de transformation numérique. Les clients demandent à être plus agiles, repensant leur modèle d'affaires, leurs organisations, et leurs ressources. Ces évolutions concernent tous les métiers du Groupe.

Une incapacité du Groupe à anticiper puis structurer ces évolutions, un positionnement non adapté et/ou des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie d'offres pourraient fortement impacter la performance financière et l'image du Groupe et, en définitive, remettre en cause la stratégie.

Gestion du risque

La maîtrise du risque repose tant sur l'élaboration de la stratégie que sur sa mise en œuvre effective. Le Groupe réalise chaque année, sous le pilotage de la Direction de la stratégie, de la Présidence et de la Direction générale, avec le concours du Comité Exécutif du Groupe, un exercice de réflexion et/ou de révision stratégique, portant sur tout ou partie des métiers et des marchés dans lesquels il est présent. Cet exercice, réalisé en utilisant tant les études externes que les retours internes des acteurs en contact avec les clients, amène le Groupe à prendre un certain nombre de décisions qui concernent notamment les transformations à engager ou la stratégie d'acquisitions. Ces décisions sont déclinées, d'une part, par les directions *corporate*, qui notamment investissent pour l'ensemble du Groupe dans le cadre de transformations décidées, d'autre part, par les entités du Groupe (pays et filiales) dans le cadre de la mise à jour de leur plan stratégique à trois ans. La mise en œuvre des transformations engagées par les directions centrales et

l'avancement du plan stratégique de chaque entité sont suivis de façon régulière par le Président, le Directeur général et la Direction de la stratégie, en lien avec le Comité Exécutif du Groupe.

À titre d'illustration, ont fait l'objet de réflexion complémentaire et/ou de suivi en 2022 :

- la transformation des offres de l'intégration, en particulier Cloud, AI and Data et Application services ;
- le développement du Conseil dans le Groupe ;
- le projet de Sopra Banking Software et la structuration du pôle Software ;
- le renforcement des verticaux prioritaires, et tout particulièrement le vertical services financiers ;
- la politique industrielle du Groupe ;
- le développement des Ressources Humaines ;
- les acquisitions.

I ACQUISITIONS

Description du risque

La stratégie du développement du Groupe repose en partie sur sa capacité à bien identifier des cibles potentielles d'acquisition et à les intégrer dans son offre globale que ce soit pour la compléter ou pour l'améliorer. Toute difficulté majeure à intégrer les sociétés, à dégager les synergies escomptées, à fidéliser le personnel des entités acquises ou à rentabiliser ces acquisitions à l'avenir serait susceptible d'avoir un impact négatif sur les résultats financiers et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Les projets d'acquisitions en cours d'identification, d'évaluation ou de négociation sont examinés régulièrement par un comité dédié. Des procédures de due diligence sont mises en œuvre pour tout projet d'acquisition, pour identifier les risques inhérents à l'opération potentielle. Ces audits, réalisés en relation avec des conseils externes, portent à la fois sur la dimension financière et la valorisation de la cible, ainsi que sur les aspects opérationnels, juridiques et fiscaux, Ressources Humaines, gouvernance, conformité et éthique, et les enjeux en matière environnementale.

L'ensemble des procédures associées à ce process amont constitue le « *M&A Playbook* » qui s'applique aux opérations *M&A* et au *Corporate Venture*.

Toute opération d'acquisition fait ensuite l'objet d'un programme d'intégration, permettant d'anticiper puis de suivre l'ensemble des étapes clés du processus, sous l'angle stratégique, opérationnel, financier et humain. Les politiques et procédures d'intégration complètent le « *M&A Playbook* ».

I RÉDUCTION D'ACTIVITÉ D'UN CLIENT MAJEUR OU D'UN VERTICAL

Description du risque

De manière générale, l'incertitude sur la situation économique en Europe ainsi que d'éventuelles opérations de concentration au sein des différents secteurs, un ralentissement d'activité d'un client ou d'un secteur majeur pourraient impacter négativement le Groupe.

Pour faire face à une pression budgétaire, un client majeur, voire l'ensemble d'un secteur pourrait en effet être amené à limiter ses projets d'investissements informatiques, entraînant pour le Groupe la perte du chiffre d'affaires associé et obligeant à replacer les équipes en place, risque d'autant plus difficile à gérer si les fluctuations à la baisse n'ont pu être anticipées.

Parmi les principaux clients du Groupe figurent Airbus Group, Banque Postale, BNP, CNAM, Crédit Agricole, Department for Work & Pensions, EDF, Home Office, Metropolitan Police, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, Ministère de la Justice, Ministère des Armées, Ministry of Defence, Ministry of Justice, National Health Service, Orange, SNCF, Société Générale, Sparda Banken.

En 2022, le premier client représentait 8,1 % du chiffre d'affaires du Groupe, les cinq premiers clients 25,4 % et les dix premiers 37,0 %.

Gestion du risque

La politique du Groupe est de disposer d'un portefeuille multi clients, multi secteurs, multi géographies et multi sites notamment afin d'éviter un risque de concentration non maîtrisé.

La stratégie Grands Comptes du Groupe est revue chaque année en cohérence avec les revues stratégiques pays, métiers et secteurs afin d'adapter cette stratégie aux évolutions du marché. Elle fait l'objet d'un exercice dédié avec l'ensemble des acteurs concernés. Une

revue régulière, via les réunions de pilotage périodiques, est également organisée au sein du Groupe pour suivre les évolutions de nos marchés.

Par ailleurs, des plans d'action rapidement mis en œuvre permettent si nécessaire d'atténuer pour partie les effets d'une réduction d'activité : transferts de projets vers les bassins d'emploi touchés, *reskilling* des équipes, limitation de la sous-traitance, etc.

I CRISES RÉPUTATIONNELLES

Description du risque

Compte tenu de sa taille, de ses implantations géographiques multiples, de positions sur des projets au cœur des systèmes d'information de nos clients et fortement visibles de leurs clients finaux (exemples : activités des plateformes au Royaume-Uni, grands projets de transformation dans le secteur public, activités d'externalisation de la paie), le Groupe pourrait être de plus en plus exposé à la circulation dans les médias d'informations négatives, qu'elles soient avérées ou non, potentiellement amplifiées par des parties prenantes, externes ou internes dans la presse ou sur les réseaux sociaux.

Si le Groupe venait à faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable ou de messages négatifs, ceux-ci pourraient avoir des conséquences négatives sur l'image et l'attractivité du groupe et se répercuter sur ses performances financières.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un dispositif de veille média afin d'être informé au plus tôt des publications à son sujet et pouvoir réagir. En cas de propagation importante d'une critique ou d'une allégation à l'encontre du groupe, des procédures de communication de crise

peuvent aussi être activées avec l'appui d'agences spécialisées sans pour autant pouvoir garantir complètement la neutralisation des effets négatifs de telles attaques.

1.3.2. RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

I RÉPERCUSSIONS DES CRISES EXOGÈNES MAJEURES

Description du risque

Le Groupe pourrait être confronté à des crises exogènes majeures susceptibles de générer des perturbations pour le Groupe. Il peut s'agir d'un événement systémique tel qu'une crise politique, économique ou sociale modifiant profondément les conditions d'activité dans un ou plusieurs pays d'implantation, d'une crise sanitaire majeure, de phénomènes naturels liées au changement climatique dont la fréquence va indéniablement s'accroître, d'une cyberattaque globale ou d'un accident majeur rendant largement indisponibles les infrastructures physiques et/ou informatiques et de communication.

La défaillance des plans de prévention et/ou du processus de gestion de crise ou une réponse inadaptée à la crise pourrait entraîner des répercussions très conséquentes sur le plan économique et opérationnel et porter gravement atteinte à la réputation du Groupe.

Gestion du risque

Tous les systèmes de prévention des risques contribuent à la maîtrise de la gestion des crises. Il s'agit notamment de ceux relatifs aux Ressources Humaines, à la gestion de projets et services et à la protection des systèmes informatiques et des infrastructures. La pandémie de Covid-19 a été l'occasion de mettre en application les systèmes de gestion de crise du Groupe. Ils reposent sur l'adaptation très rapide des opérations du Groupe, avec une impulsion donnée au plus haut niveau, en l'occurrence la mise en place d'une gouvernance dédiée dans le but de définir, coordonner et suivre en permanence les actions de remédiation et de communication de crise. Ces systèmes unifiés de gestion de crise se basent également sur une interaction permanente avec le management des entités, qui sont au premier plan des enjeux dans chaque pays où le Groupe est présent, afin de réagir et d'adapter rapidement les mesures mises en œuvre par le Groupe. Malgré cela, l'impact d'une crise exogène majeure de même nature ou différent, et en général brutal, reste un risque important pour le Groupe à un horizon de cinq ans.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne le plan de continuité des activités au service des engagements des clients et des besoins opérationnels internes, la définition de la politique et le choix de la mise en œuvre des sites de production du groupe dépendent de ces questions. La décision d'augmenter le nombre de pays et de régions dans lesquels il opère fait partie intégrante de cette politique de sécurisation et de réduction de l'exposition aux risques, et permet la gestion de plans d'urgence. Un principe de redondance des infrastructures critiques et des composants des systèmes est appliqué. En cas d'externalisation ou de sous-traitance, le même niveau de service est exigé de nos fournisseurs. Le Groupe est doté de procédures strictes de prévention et de sécurité couvrant notamment la sécurité physique, les interruptions d'énergie sur les sites critiques, le stockage et la sauvegarde des données. Ces procédures et mesures techniques sont réévaluées régulièrement afin d'adapter les mesures correctives.

■ CYBERSÉCURITÉ, PROTECTION DES SYSTÈMES ET DES DONNÉES

Description du risque

Une campagne de *phishing*, l'exploitation d'une faille de sécurité dans des infrastructures techniques ou des solutions utilisées par Sopra Steria sont des exemples de cyberattaques. Elles peuvent conduire à une panne ou une perturbation des systèmes essentiels pour les activités contractuellement agréées avec les clients et/ou pour les opérations internes du Groupe ; à la perte, l'altération ou la divulgation de données. Une cyberattaque chez un client, occasionnée même indirectement par une prestation fournie par le Groupe, pourrait pareillement avoir des répercussions majeures pour Sopra Steria.

Ce risque s'accroît inévitablement dans le contexte de la transformation numérique (incluant les services hébergés dans le *Cloud* et les technologies mobiles). Le recours au travail à distance à grande échelle est aussi un facteur d'augmentation des menaces cyber. Ces cyberattaques menées par des acteurs malveillants (hackers, organisations criminelles ou liées à des états) sont en constante augmentation à la fois en fréquence et en sophistication et cette tendance ne devrait que s'amplifier à l'avenir.

Ces risques sont importants en termes de probabilité et d'impact et sont au cœur des enjeux stratégiques de Sopra Steria. Leur impact potentiel cumule des conséquences financières de réclamations client relatives aux engagements contractuels, des interruptions d'opérations internes, des frais de recouvrements élevés liés à un incident, des non-conformités réglementaires mais aussi des retombées négatives sur la réputation du Groupe et la perte potentielle de marchés futurs.

Gestion du risque

Sopra Steria dispose d'une politique de sécurité de l'information s'appuyant sur les standards internationaux et d'une gouvernance solide, pilotée au plus haut niveau du Groupe.

L'organisation, coordonnée et supervisée par la Direction de la Sécurité (DSEC), s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information (DSI), les services d'expertise cybersécurité du Groupe – SOC (Security Operations Center) et CERT (Computer Emergency Response Team) et sur les Responsables Sécurité (RSSI) dans les entités. Cette organisation avec l'ensemble de ses relais dans les entités, au plus près des obligations réglementaires des différents pays et des besoins des clients, permet de disposer d'une connaissance fine des sujets à risque et des exigences métiers. Elle vise à anticiper, prévenir, maîtriser les risques cyber concernant les systèmes d'information internes et ceux exploités pour les projets et services livrés, opérés ou managés pour nos clients.

Le Groupe investit continuellement dans des sensibilisations et des formations à destination des collaborateurs (e-learning, campagnes de sensibilisation, vidéos, formations sur site et à distance), dans l'amélioration permanente des systèmes de protection, de

surveillance et de détection et dans le renforcement des équipes. Ainsi, l'organisation fait évoluer régulièrement ses dispositifs en matière : de veille sur la menace Cyber, de gestion des événements de sécurité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ; de gestion des vulnérabilités, de suivi des bulletins de sécurité CERT ; de gestion de l'obsolescence des environnements ; de cloisonnement et du durcissement des systèmes.

Sopra Steria s'assure de la fiabilité des dispositifs existants via des plans de tests préventifs et pratique régulièrement des tests d'intrusion pour mesurer la résistance des nouveaux systèmes mis en service en cours d'année. L'ensemble du dispositif est contrôlé régulièrement notamment au travers du programme annuel d'audits et de certifications ISO 27001 et ISAE 34-02 couvrant les périmètres stratégiques et sensibles du Groupe. Les politiques et procédures, l'organisation et les investissements sont revus au moins chaque année, ou dès qu'un événement le nécessite, pour s'adapter au contexte et aux risques car ils demeurent malgré tout importants pour le Groupe compte tenu de l'intensification jusque-là inconnue des menaces.

COMMERCIALISATION ET EXÉCUTION DES PROJETS ET SERVICES MANAGÉS/OPÉRÉS

Description du risque

Dans le cadre de projets au forfait ou de services managés ou opérés, la non-qualité ou la non-conformité du niveau de service attendu pour les prestations et défini dans les contrats peuvent engendrer différents risques pour Sopra Steria : pénalités contractuelles, réclamations client, demandes de dommages et intérêts, non-paiements, surcoûts, risques de résiliation anticipée du contrat, risques d'image. Ce type d'engagement représente deux tiers du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Il est à noter que dans l'environnement actuel, les exigences clients deviennent de plus en plus complexes, du fait de la rapidité d'exécution, l'agilité requise et la technicité des solutions, mais aussi en raison d'environnements réglementaires strictes, par exemple pour le secteur de la finance. Ces exigences intègrent de façon plus prégnante, les enjeux de responsabilité d'entreprise, en particulier de réduction de l'empreinte environnementale des systèmes d'information développés ou gérés.

Une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer, une sous-estimation du coût de réalisation, une mauvaise estimation des solutions techniques à mettre en œuvre peuvent entraîner un dépassement des coûts prévus ou un dépassement des délais contractuellement prévus. Ce retard peut lui-même entraîner des pénalités et/ou un dépassement du budget prévu, engendrant des surcoûts et impactant potentiellement la marge des opérations.

Gestion du risque

La maîtrise des exigences clients et la qualité de la production sont centraux pour le Groupe. Pour assurer la qualité de pilotage et d'exécution des prestations, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, de processus et de contrôles. Le Groupe utilise notamment le *Delivery Rule Book* (ensemble de 32 règles obligatoires couvrant de l'avant-vente à la fin de production des services).

Le choix des directeurs de projets et des directeurs de surveillance répond à des exigences et critères spécifiques selon le niveau de risque et de complexité des projets. Une attention particulière est portée lors de toute nomination. Les responsables de projet bénéficient de formations spécifiques, régulièrement mises à jour afin d'intégrer les points d'attention et d'alerte au regard des risques. En sus de la direction de projet et de la ligne managériale, des Directeurs industriels rattachés hiérarchiquement aux Directeurs des *business units*/filiales, et fonctionnellement à la Direction Industrielle Groupe, assurent la surveillance des projets et de l'application des règles de production.

La revue des propositions et des contrats par la ligne managériale, mais également par la Direction Industrielle, la Direction Juridique et la Direction Financière fait partie intégrante des contrôles mis en œuvre pour maîtriser les engagements. La bonne exécution de ces jalons est suivie par des indicateurs appelés « *KPI Presales* » à chaque niveau du groupe. De plus, des revues systématiques sont menées sur les projets, lors des phases clés de leur cycle de vie de

production. Organisées par la Direction Industrielle, ou bien par les relais locaux, ces revues permettent un regard externe sur la situation et l'organisation du « *delivery* ». L'application des jalons prévus par le *Delivery Rule Book* pour le cycle de production est mesuré notamment au travers de revues de conformité qui s'appuient sur différentes check-lists. En fonction du résultat, une revue de conformité peut être complétée par une revue plus approfondie sur le projet.

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

Sur le plan de l'industrialisation, le Groupe a continué d'investir fortement dans les moyens nécessaires pour développer rapidement et exploiter pour ses clients des solutions digitales conçues pour fonctionner en environnement *cloud* : la *Digital Enablement Platform* (DEP), des accélérateurs d'implémentation fondés sur l'approche « *Build to reuse/Reuse to Build* » qui, outre l'amélioration de l'efficacité et de la productivité, vise à réduire l'impact environnemental des développements ; des *factories* pour la mise en œuvre des offres de service outillées (exemples : migration dans le *Cloud* et modernisation de SI).

1.3.3. RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

ATTRACTIVITÉ ET FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

Description du risque

Le groupe Sopra Steria place ses collaborateurs au cœur de son projet d'entreprise. Ses ambitions de croissance doivent se réaliser dans un contexte de rareté des expertises et d'exigences accrues de la part des candidats et des collaborateurs en termes de qualité de vie au travail, d'équilibre vie professionnelle - vie privée et d'engagement responsable et durable, notamment pour la limitation des impacts environnementaux des activités. Ce mouvement est également soutenu par le développement du numérique (connectivité, plateformes collaboratives...) qui transforme les usages et atténue un certain nombre de contraintes, notamment géographiques ou de proximité physique.

Une incapacité à optimiser autant que nécessaire les dispositifs de recrutement et les modes de travail pourrait compromettre notre capacité à attirer et à fidéliser les talents dont nous avons besoin. Des difficultés de recrutement et/ou un turnover des effectifs trop élevé (les taux de turnover est resté limité à 17,0 % en 2022, en légère hausse par rapport à 2021 à 16,0 %) pourraient ne pas permettre de servir, comme souhaité, la stratégie du Groupe, ses objectifs de croissance et de performance financière.

Gestion du risque

Les collaborateurs du groupe Sopra Steria sont le moteur essentiel de sa dynamique de valeur et de croissance. L'attractivité et la fidélisation des collaborateurs constituent deux axes majeurs de la politique RH. Ils se déclinent autour des priorités suivantes :

- une politique soutenue et pragmatique de recrutement avec des recrutements en forte progression par rapport à 2021 (13 073 en 2022 vs 10 636) dépassant également le niveau antérieur à la pandémie de Covid-19 (10 844 en 2019);
- une proximité renforcée avec les écoles avec des actions orientées sur les activités pédagogiques (cours, chaires, conférences métiers et technologies) ;
- une Marque Employeur qui porte l'image d'un Groupe engagé et solidaire, au service d'une ambition collective singulière et responsable et concrétisée au travers de projets emblématiques (HandiTutorat, Prix Étudiants Fondation Sopra Steria—Institut de France, etc.) ;
- une expérience candidat en amélioration continue et une organisation et un processus de recrutement optimisés ;
- un processus d'intégration et des parcours de formation spécifiques par métier ;
- la mesure régulière de l'engagement des collaborateurs avec la réédition en 2022 de l'enquête groupe en partenariat avec « *Great Place to Work* » avec une progression de la participation et de la perception globale par rapport à 2021, respectivement 84 % (+ 2 points) et 78 % (+ 6 points), et la mise en place de plan d'actions coconstruits avec les collaborateurs ;
- une attention particulière portée au bien-être au travail, par exemple au travers de la démarche préventive des risques professionnels.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Description du risque

Le développement des compétences de nos collaborateurs et de nos managers est un facteur clé de l'adaptation du Groupe à ses enjeux business et de préservation de l'employabilité. Il est aussi un vecteur de résilience et de compétitivité du Groupe face aux évolutions actuelles et futures.

Des difficultés à proposer une offre de formation, à la fois alignée sur les besoins de nos clients et pragmatiquement adaptée aux ajustements nécessaires de nos organisations et de nos systèmes, pourraient remettre en cause la capacité du Groupe à servir sa stratégie et ses objectifs économiques. Les pratiques et les postures managériales doivent également être revisitées à l'aune des mutations qui s'opèrent dans les modes de travail, qu'elles soient induites par la transformation numérique ou par les crises exogènes qui viennent nous éprouver.

Gestion du risque

Pour consolider ses équilibres et accompagner sa croissance, le groupe Sopra Steria met en œuvre une stratégie RH centrée sur le développement des compétences, l'employabilité et l'engagement de tous ses collaborateurs. Cette politique repose sur plusieurs piliers :

- un Référentiel Métiers Groupe, actualisé régulièrement, apportant un cadre commun pour la compréhension de nos métiers, pour l'évaluation et pour l'évolution des parcours professionnels ;
- une évaluation de la performance fondée sur le dialogue continu entre le collaborateur et son manager, partagée en instance RH et se traduisant par un plan de développement individuel ;
- une approche « *People Dynamics* » consistant à identifier les transformations de nos métiers sur un horizon de 1 à 3 ans (emplois émergents, en tension positive, durables, sensibles) et à définir les plans d'actions RH permettant d'intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires, actuelles et futures ;
- une politique de formation volontariste, portée au niveau du Comité Exécutif Groupe et soutenue par une *Academy* en recherche permanente des meilleures pratiques, à la fois dans son organisation (gouvernance, *Academy Group*, Académies Métiers...) et dans son offre (rationalisation, internationalisation, programme de management et de leadership). En 2022, 1 537 505 heures de formation ont été dispensées en progression de 26 % par rapport à 2021 ;
- un effort continu d'adaptation en faveur de l'accompagnement des collaborateurs : accords de télétravail, accompagnement de proximité des managers, programmes d'écoute et de surveillance des risques psycho-sociaux, etc.

1.3.4. RISQUES LIÉS À DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

CONFORMITÉ

Description du risque

Le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays auprès de clients dont la présence est également internationale, soumis à diverses lois et réglementations en constante évolution. À titre d'exemples, il peut s'agir des réglementations sur la protection des données, des lois anticorruption, des lois sur le droit de la concurrence, les sanctions internationales, des lois relatives au droit du travail ou des obligations en matière de santé et sécurité des collaborateurs, des réglementations environnementales dans le cadre de la lutte contre le changement climatique, ou encore les modifications éventuelles en matière de fiscalité.

Les activités et le résultat d'exploitation du Groupe pourraient être affectés par des changements législatifs, réglementaires significatifs ou par des décisions d'autorités. Le Groupe est aussi exposé au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, ou à des négligences ou fraudes commises par ses collaborateurs.

Gestion du risque

Afin d'accompagner le développement du Groupe et de répondre aux nouvelles exigences réglementaires, la Direction du Contrôle Interne, qui regroupe les sujets d'éthique des affaires et de conformité, de contrôle interne et de gestion des risques, s'appuie d'une part sur le réseau des responsables de contrôle interne en charge également des sujets de conformité (*Compliance Officers*) dans les différentes géographies du Groupe, relais locaux et référents des équipes locales et d'autre part sur l'expertise des Directions fonctionnelles en fonction de leur périmètre et notamment la Direction Juridique, la Direction des Ressources

Humaines et la Direction Financière. Un suivi des nouvelles législations et jurisprudences est régulièrement fait afin d'anticiper toute évolution. Les règles et procédures de contrôle interne sont régulièrement mises à jour pour intégrer les évolutions. La charte éthique, le code de conduite, ainsi que le code de déontologie boursière visent à prévenir toute activité ou pratique non conforme (voir la section 4.1. « Mettre en oeuvre nos valeurs et garantir la conformité de nos actions », du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise », du présent Document d'enregistrement universel pages 154 à 157).

2. Assurances

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

L'objectif des programmes d'assurances internationaux du groupe Sopra Steria est de permettre, dans le respect des réglementations locales, une couverture uniforme et adaptée des risques de l'entreprise et de ses collaborateurs pour toutes les entités du Groupe à des conditions raisonnables et optimisées. Dans cette perspective, la Société a constitué fin 2021 une société captive de réassurance.

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

L'ensemble des sociétés du Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurance de premier rang pour l'ensemble des risques majeurs

qui pourraient affecter significativement son activité, ses résultats, ou son patrimoine.

Les programmes d'assurance les plus importants sont :

- L'assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle
 - Ce programme couvre l'ensemble des sociétés du Groupe pour les conséquences pécuniaires résultant de la mise en œuvre de leur responsabilité civile et professionnelle dans le cadre de leurs activités, du fait de dommages ou préjudices corporels, matériels ou immatériels, causés à ses clients et aux tiers.
- L'assurance Dommages et Pertes d'Exploitation
 - Ce programme couvre l'ensemble des sociétés et sites du Groupe pour les dommages matériels directs aux biens qu'il pourrait subir ainsi que les pertes d'exploitation qui pourraient en résulter en cas de réduction de l'activité ou en cas d'interruption consécutive à la survenance d'un sinistre assuré.

D'autres programmes d'assurances ont également été mis en place pour couvrir notamment les risques cyber, de fraude, la responsabilité de l'employeur, la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux, les collaborateurs en déplacement professionnel.

3. Contrôle interne et gestion des risques

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

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

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

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

Afin de faire face aux risques identifiés et présentés dans la partie précédente, le groupe Sopra Steria s'est doté d'une gouvernance, de règles, politiques et procédures constituant son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Conformément au cadre de référence de l'AMF, sous la responsabilité du Directeur général du Groupe, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques permet de s'assurer de façon raisonnable de :

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

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier, analyser et gérer les principaux risques de la Société.

Plus généralement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Ce dispositif est mis à jour régulièrement, selon un processus d'amélioration continue, afin de mesurer au mieux le niveau de risque auquel le Groupe est exposé, ainsi que l'efficacité des plans d'action mis en place pour y faire face.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ne peut néanmoins fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques.

3.1.2. RÉFÉRENTIEL ET CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le groupe Sopra Steria s'appuie et prend en compte le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

3.2. Périmètre

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'applique à l'ensemble du Groupe, à savoir la société mère Sopra Steria Group ainsi qu'à toutes les sociétés consolidées selon la méthode d'intégration globale.

3.3. Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

3.3.1. ENVIRONNEMENT

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Sopra Steria Group s'appuie sur l'organisation opérationnelle du Groupe à quatre niveaux et sur son organisation fonctionnelle centralisée. Chaque niveau de l'organisation opérationnelle est directement impliqué dans la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place des principes et des règles de fonctionnement avec des délégations de pouvoirs appropriées. Il est de la responsabilité de tout collaborateur du Groupe de prendre connaissance de ces règles et de les appliquer. Pour plus de détails sur l'organisation du Groupe (voir section 9 « Organisation du Groupe » du chapitre 1 « Description de l'activité et de la stratégie » du présent Document d'enregistrement universel (pages 36 à 37).

3.3.2. UN SYSTÈME DE PILOTAGE COMMUN

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

Le système de pilotage constitue la colonne vertébrale du dispositif de gestion des risques, permettant ainsi d'assurer que les risques sont identifiés, évalués et gérés au bon niveau de l'organisation, depuis les affaires ou projets jusqu'aux enjeux globaux du Groupe, puis de structurer le suivi des plans de traitement associés.

Ces séquences font l'objet de normes précises (calendrier, participants, ordre du jour, documents en entrée et en sortie de réunion) et s'appuient sur le système informatique de gestion. Elles sont tenues à des rythmes réguliers correspondant aux différents horizons envisagés :

- rythme hebdomadaire pour l'horizon mensuel : la priorité est accordée au suivi des affaires commerciales, de la production et des Ressources Humaines ;
- rythme mensuel pour l'horizon annuel : en plus des sujets évoqués chaque semaine, un éclairage particulier est apporté aux données économiques : réalisations du mois précédent, révision des prévisions annuelles, suivi budgétaire, et point sur les actions pour mise en œuvre de la stratégie à moyen terme ;
- rythme annuel pour l'horizon pluriannuel : la stratégie moyen terme et la démarche budgétaire des entités sont abordées au cours de ces réunions dans le cadre du plan stratégique Groupe.

Le déploiement de ce système sur l'ensemble des entités opérationnelles et fonctionnelles est un profond vecteur de cohésion, d'appropriation des valeurs et pratiques communes du Groupe, et de contrôle.

3.3.3. DES OUTILS

Les applications de communication et de gestion du Groupe sont conçues pour normaliser les documents produits par le Groupe. Les outils de production, retenus ou développés par le Groupe, permettent d'industrialiser la production des projets et des services opérés ou managés, en améliorant la qualité des livrables.

3.3.4. UN RÉFÉRENTIEL COMMUN DE RÈGLES GROUPE

a. Charte éthique, Code de conduite pour la prévention de la corruption et Code de déontologie boursière

La Charte éthique du Groupe, fondée sur les valeurs du Groupe, vise notamment à assurer le respect des traités internationaux, lois et règlements en vigueur dans les pays où il exerce ses activités et à réaffirmer les principes éthiques du Groupe. Cette Charte est complétée par un Code de déontologie boursière visant notamment à rappeler et assurer les règles en matière d'informations sensibles, informations privilégiées et de gestion des titres. Par ailleurs, le Code de conduite pour la prévention de la corruption, régit les règles et le comportement à adopter en termes de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Pour plus de détails sur le Code de conduite pour la prévention de la corruption, se référer à la section 4.1. « Mettre en oeuvre nos valeurs et garantir la conformité de nos actions », du chapitre 4 « Responsabilité d'entreprise », du présent Document d'enregistrement universel pages 154 à 157).

b. Des règles, politiques et procédures du Groupe

Le référentiel de règles de contrôle interne, appelé Règles Groupe, constitue le socle commun de fonctionnement de toutes les entités et est déployé au plus tôt lors de l'intégration de sociétés acquises. Dans un objectif d'amélioration continue du contrôle interne et afin de maîtriser les risques identifiés dans les différents exercices de cartographie des risques du Groupe, les règles Groupe sont revues régulièrement afin de s'assurer de leur pertinence et de les compléter en prenant en compte notamment l'évolution des métiers, les

évolutions réglementaires ou encore les constats de l'audit interne.

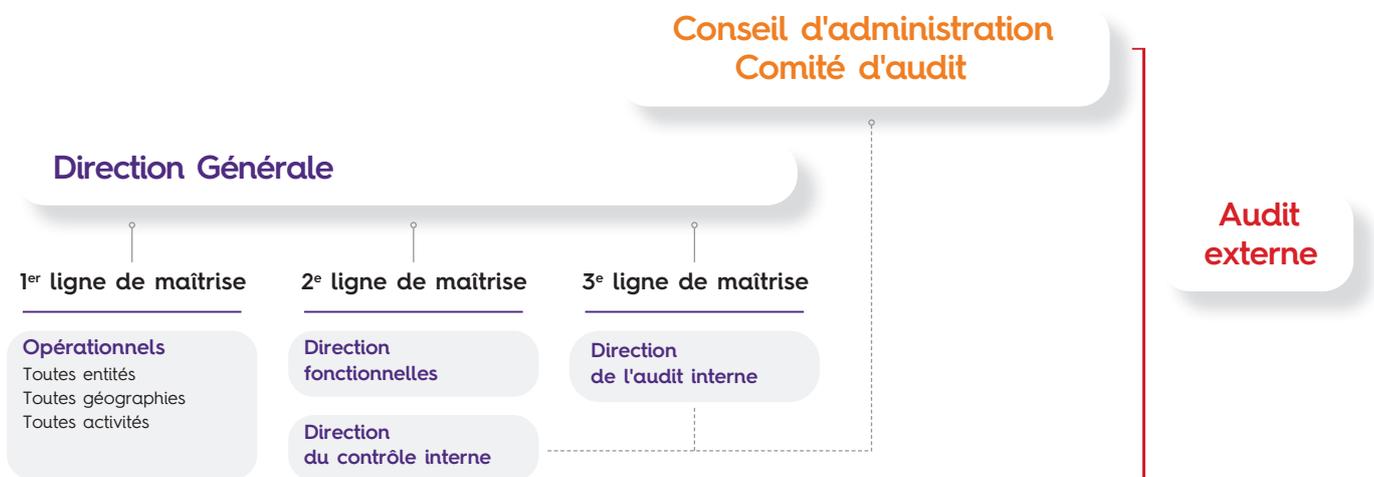
Les Règles Groupe comprennent 164 items couvrant 14 domaines correspondant aux processus du Groupe : la gouvernance et le pilotage, les Ressources Humaines, l'avant-vente et la contractualisation, la production, la sécurité des systèmes d'information, la gestion et la sécurité des sites, les achats, la finance, l'organisation juridique des entités, les assurances, les fusions-acquisitions, la responsabilité d'entreprise, la communication et le marketing, et la conformité. Des adaptations de ces règles sont possibles au niveau des différentes géographies ou filiales du Groupe, dans la mesure où elles restent conformes au cadre fixé.

Ces règles fondamentales sont ensuite déclinées pour chaque domaine dans des politiques et dans des procédures détaillées (exemples : *Delivery Rule Book*, Politique Ressources Humaines, Politique de Sécurité de l'Information, Procédure achats, *M&A Playbook*, etc.) Elles sont accessibles à tous sur le portail Intranet du Groupe et sont rappelées dans les différents supports de formation et de communication du Groupe.

Plus précisément en matière de production, le *Delivery Rule Book* de Sopra Steria définit l'ensemble des processus de l'avant-vente à la production, de management et d'assurance qualité nécessaires à la conduite des projets avec comme objectif principal de contribuer efficacement à la production du niveau de service attendu, répondant aux besoins du client, dans le respect des impératifs de coûts et de délais. Il définit des pratiques et processus de management de projet adaptés aux différents contextes et aux différents niveaux de pilotage et de surveillance, ainsi que des pratiques et processus d'ingénierie logicielle. Le *Delivery Rule Book* se positionne au-dessus de l'ensemble des systèmes Qualité du Groupe. Tous les systèmes Qualité en vigueur dans le Groupe sont compatibles avec le *Delivery Rule Book*. Les fondamentaux des systèmes Qualité sont décrits dans un manuel Qualité complété par des guides, des procédures et des manuels opératoires. Le Royaume-Uni, la Scandinavie et CIMPA appliquent des dispositions similaires mais reposant sur des méthodes spécifiques, adaptées aux activités qui y sont majoritairement exercées.

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

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



DIRECTION GÉNÉRALE

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

COMITÉ D'AUDIT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

Trois lignes de maîtrise et de contrôle

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

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

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

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

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

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

- Direction du Contrôle Interne et Responsables de contrôle interne au sein des entités

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est piloté et animé par la Direction du Contrôle Interne au niveau du Groupe. S'agissant du processus de gestion des risques du groupe, elle traite en particulier l'exercice annuel de cartographie générale en consolidant les perspectives issues des entités opérationnelles et fonctionnelles et en organisant les arbitrages au plus haut niveau du groupe. Elle suit les plans d'action relatifs aux dispositifs de maîtrise des risques, avec une attention particulière à ceux portant sur les risques principaux. L'intégration et le maintien de la cohérence

d'ensemble des cartographies spécifiques avec la cartographie générale (par exemple : risques de corruption et de trafic d'influence, risques de sécurité SI, risques liés devoir de vigilance) fait également partie de la mission de cette Direction.

Au regard des risques identifiés et évalués, la Direction du Contrôle Interne définit et met à jour les différentes composantes du dispositif de contrôle interne. Pour ce faire, la Direction du Contrôle Interne travaille étroitement avec l'ensemble des directions fonctionnelles et opérationnelles du Groupe. L'équipe de la Direction du Contrôle Interne Groupe compte 4 personnes.

De plus, il existe un réseau de Responsables de contrôle interne désignés au sein de chaque entité et géographie du Groupe, soit 15 personnes en 2022. Pour les plus grandes entités, ils sont assistés par un adjoint. Ces responsables ont la charge de décliner les directives et règles définies au niveau du Groupe. Ils s'assurent notamment de la connaissance et de l'application des composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que du programme de conformité du Groupe. Le cas échéant, ils assurent un rôle d'alerte en cas de difficultés dans mise en œuvre du dispositif pour leur périmètre.

La Direction du Contrôle Interne, avec le relais des responsables de contrôle interne dans les entités, supervise la réalisation des contrôles associés aux Règles Groupe afin de s'assurer qu'ils demeurent pertinents et que les actions correctives identifiées le cas échéant sont bien mises en œuvre. Des campagnes d'évaluation sont régulièrement organisées au niveau des entités opérationnelles et au niveau des directions fonctionnelles, dans une approche méthodologique qui combine autoévaluation par questionnaire et évaluation accompagnée par la Direction du Contrôle Interne.

- Directions fonctionnelles

Les Directions fonctionnelles sont des acteurs clés du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elles contribuent, en association avec la Direction du Contrôle Interne, à la mise à jour des procédures spécifiques aux processus sous leur responsabilité.

Au-delà de l'autocontrôle et du contrôle hiérarchique exercé par les responsables opérationnels de tout niveau, en application des règles de délégation en vigueur dans le Groupe, les Directions fonctionnelles jouent un rôle particulier : en matière de maîtrise des risques, en exerçant une activité de support auprès des opérationnels ; en intervenant préventivement notamment en conseil ou dans le cadre contrôles a priori ou en effectuant des contrôles a posteriori sur l'application des règles.

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

- Direction Financière

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

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

et en vérifie le traitement dans le compte d'exploitation des unités opérationnelles. Il s'assure de la comptabilisation adéquate des charges.

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

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

- Direction Industrielle

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

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

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

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

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

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

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

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

• Direction de l'Audit interne

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

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

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

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

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

La Direction de l'Audit interne, rattachée au Président du Conseil d'administration et placée sous l'autorité de la Direction générale, participe ainsi à la surveillance du dispositif de contrôle interne et rend compte de ses travaux à la Direction générale d'une part et au Comité d'audit d'autre part. L'équipe de la Direction de l'Audit interne compte sept personnes à fin 2022.

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

L'audit interne a réalisé 22 missions au cours de l'exercice 2022.

• Dispositif externe de surveillance

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

Commissaires aux comptes

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

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

Auditeurs « certification qualité »

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

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

3.5. Évaluation et démarche de progrès

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

Les évaluations tant externes qu'internes du dispositif de contrôle

interne et de son fonctionnement permettent d'identifier des axes d'amélioration et conduisent à la mise en place de plans d'action visant au renforcement du dispositif de contrôle interne, sous le contrôle du Comité d'audit du Groupe.

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

4.1. Pilotage de l'organisation comptable et financière

4.1.1. ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Nombre d'entités comptables limité

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

Pilotage centralisé de la fonction comptable et financière

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration exerce un contrôle sur l'information comptable et financière. Il examine et arrête les comptes semestriels et les comptes de l'exercice. Il s'appuie sur le Comité d'audit décrit à la section 1.3.3. « Comités du Conseil d'administration » du chapitre 3 « Gouvernement d'Entreprise » du présent Document d'enregistrement universel (pages 78 à 80).

4.1.2. ORGANISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE

Comptabilité

Le paramétrage et la maintenance du système d'information comptable et financière sont centralisés au niveau Groupe. Les équipes centrales gèrent les droits d'accès et les actualisent au

moins annuellement. Leur attribution est validée par les Directions Financières des filiales.

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

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

Règles et méthodes comptables

Les règles et méthodes comptables en vigueur au sein du Groupe sont présentées dans les notes aux comptes consolidés du présent document. Le Comité d'audit s'assure aux arrêtés comptables semestriel et annuel de leur permanence auprès de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes.

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

4.2. Élaboration de l'information comptable et financière publiée

4.2.1. RAPPROCHEMENT DES DONNÉES COMPTABLES DU SYSTÈME DE GESTION INTERNE

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

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

Le compte d'exploitation mensuel clôturé le troisième jour ouvré du mois suivant est établi par chacune des entités du Groupe. Les indicateurs de gestion (taux d'activité, prix de vente, salaire moyen, indicateurs relatifs aux Ressources Humaines, facturation et l'encaissement etc.) sont également revus.

Enfin, le compte d'exploitation prévisionnel révisé chaque mois intègre les réalisations du mois précédent et une nouvelle prévision des mois restants de l'année en cours. Cet exercice deviendra trimestriel en 2023.

L'activité commerciale (prospects, affaires en cours, signatures...), la

facturation clients et les encaissements font l'objet d'un suivi dans le cadre des réunions de pilotage organisées par le système de pilotage décrit plus haut.

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

4.2.2. PROCÉDURES D'ÉLABORATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

4.2.3. PROCESSUS DE VALIDATION DES COMPTES

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

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

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

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

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

4.2.4. COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

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

- les communiqués de presse ;
- le Document d'enregistrement universel et les différents rapports et informations qu'il contient ;
- la présentation des résultats semestriels et annuels.

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