



02 RAPPORT DE GESTION

2 **RAPPORT DE GESTION**

Depuis plus de 20 ans, le Groupe Sword permet à de grandes organisations du monde entier d'être plus efficaces et plus rentables. La culture du Groupe Sword, au travers d'équipes de projet dynamiques et diverses, favorise la croissance du Groupe et le développement de ses collaborateurs. Avec plus de 3 600 personnes, le Groupe a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires consolidé de 357,7 M€.

2.1 **EBITDA**

L'EBITDA consolidé 2025 est de 42 879 K€, soit 12,0 % du chiffre d'affaires 2025.

2.2 **Endettement, capacité d'autofinancement et investissements**

La position cash nette, hors normes IFRS, correspond à la trésorerie nette retraitée des obligations locatives et des engagements liés aux plans d'action y compris les actions propres. Elle est passée de 17,8 M€ au 31 décembre 2024 à -28,2 M€ au 31 décembre 2025.

La trésorerie générée par les activités opérationnelles se monte à 22 996 K€.

Les investissements bruts, incorporels (hors écarts d'acquisition, parts de marché et fonds de commerce) et corporels de l'exercice, se sont élevés à 4 491 K€.

2.3 **Opérations d'acquisitions et de cessions**

Les opérations sont évoquées dans la partie « faits marquants » et « événements postérieurs à la clôture » du présent rapport.

2.4 **Politique de provisionnement**

Le niveau des provisions pour risques et charges s'explique par une approche rigoureuse des risques provisionnés par les directeurs de Business Unit.

Ces risques et charges sont provisionnés sur la base de la meilleure estimation des coûts probables à supporter. Le montant des risques et charges provisionnés dans les comptes consolidés est de 874 K€ au 31 décembre 2025.

2.5 **Indicateurs de Performance alternatifs**

Les indicateurs alternatifs de performance (IAP) présentés dans le rapport annuel ne relèvent pas d'un ensemble de normes ou de principes comptables et ne doivent pas être considérés comme un substitut aux agrégats comptables présentés conformément aux normes IFRS. Les IAP doivent être lus en combinaison avec les états financiers consolidés préparés selon les normes IFRS. En outre, les IAP utilisés par Sword Group peuvent ne pas être comparables à d'autres indicateurs intitulés « non-IFRS » utilisés par d'autres sociétés.

Lorsque cela est pertinent, les IAP présentés par le Groupe font l'objet d'un rapprochement avec les agrégats comptables correspondants issus des états financiers consolidés préparés selon les normes IFRS.

La direction utilise ces IAP, en complément de l'information financière IFRS, pour évaluer sa performance opérationnelle, mesurer sa capacité à générer de la trésorerie, prendre des décisions de nature tant stratégique qu'opérationnelle, planifier et fixer ses objectifs de croissance. Le Groupe estime que ces indicateurs fournissent également aux investisseurs et aux analystes financiers une base pertinente pour évaluer la performance opérationnelle du Groupe dans le temps et pour la comparer à celle des autres sociétés de son secteur, ainsi que pour des besoins de valorisation.

Le Groupe utilise essentiellement deux indicateurs alternatifs de performance : la croissance organique et la marge d'EBITDA.

Croissance organique :

La croissance organique se définit comme la croissance du chiffre d'affaires à périmètre constant. Quant à la croissance organique à taux de change constant, elle correspond à la croissance du chiffre d'affaires à périmètre constant et à taux de change constant.

Pour mesurer la croissance du chiffre d'affaires à périmètre constant, le Groupe se base sur le périmètre existant à la fin de l'année de référence. Dès lors, le chiffre d'affaires consolidé des années N et N-1 est retraité de la manière suivante :

- Le chiffre d'affaires que les entités acquises durant l'année N ont généré antérieurement à la date de prise de contrôle par le Groupe est inclus ;
- Le chiffre d'affaires que les sociétés cédées durant l'année N ont généré tant pour l'année N-1 que pour l'année N est exclu.

Lorsqu'il est fait référence aux variations du chiffre d'affaires à changes constants, l'impact des taux de change est éliminé en recalculant le chiffre d'affaires de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.

La croissance organique permet d'évaluer la capacité du Groupe à générer de la croissance interne, autrement dit sa capacité à développer ses activités et à créer de la valeur ajoutée.

Le présent rapport présente la croissance du chiffre d'affaires soit en valeur historique avant retraitement, soit à périmètre constant ou à taux de change constant.

Marge EBITDA :

La rentabilité au niveau du Groupe se définit comme une marge d'EBITDA correspondant au rapport entre l'EBITDA et le chiffre d'affaires.

L'EBITDA correspond à l'EBIT augmenté des dotations aux amortissements et dépréciations.

Cet indicateur de marge d'EBITDA a un double objectif :

- Estimer l'évolution du Groupe à moyen terme (coûts non récurrents exclus),
- Évaluer la capacité du Groupe à générer de la trésorerie provenant de l'exploitation courante (autrement dit, sa capacité d'autofinancement).

En M€	2025
EBIT	32,2
+ Dotations aux amortissements et dépréciations	10,7
EBITDA	42,9

À côté des indicateurs décrits ci-avant, le Groupe utilise l'EBIT (voir définition ci-après) comme point de départ à l'estimation des flux de trésorerie disponibles (« free cash flows ») lorsque qu'il procède aux tests de dépréciation du goodwill. Une analyse de sensibilités est réalisée à l'occasion de ces tests. Elle a pour objectif de faire fluctuer dans des fourchettes raisonnables les hypothèses servant de base aux projections financières estimées, en ce inclus l'EBIT exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

L'EBIT (repris comme « Bénéfice avant intérêts et impôts hors éléments non récurrents » dans le compte de résultat consolidé) est un agrégat similaire à l'EBITDA, si ce n'est qu'il donne une mesure de la marge opérationnelle du Groupe après déduction des charges d'amortissements, c'est-à-dire en tenant compte de sa structure d'investissement.

2.6 Organisation du Groupe

L'organisation du Groupe s'articule autour des organes d'administration et de direction suivants :

- Conseil d'Administration, composé de cinq membres au 31/12/2025,
- Comité d'Audit représenté par un administrateur indépendant, un nouveau membre sera proposé à être nommé lors de l'Assemblée Générale annuelle du 28/04/2026,
- Comités de Rémunérations et Comité de Nominations, de Gouvernance, d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise (regroupé en un seul Comité), composé d'un administrateur indépendant,
- Direction Générale, composée de six directeurs,
- Comité de Direction, constitué des six directeurs généraux et de seize directeurs d'opérations.

La mission, la composition et le fonctionnement des organes d'administration et de direction sont décrits dans la partie Gouvernance.

2.7 Stratégie et Perspectives

La stratégie du Groupe Sword est essentiellement axée sur une politique de spécialisation dans le digital s'adressant à des secteurs stables tels que le Secteur Public, le Sport, les Institutions Européennes, les Gouvernements, les Organisations Internationales, les Agences des Nations Unies, et l'Energie. Cette stratégie privilégie la croissance organique plutôt que la croissance externe.

Le Groupe confirme son plan stratégique 2026-2028.

Ce Business Plan prévoit une croissance organique à deux chiffres par an tout en maintenant un taux de rentabilité à 12 %.

Pour 2026, le chiffre d'affaires budgété optimisé est de 389,5 M€ avec une marge d'EBITDA de 12 %.

Les acquisitions resteront un moyen complémentaire de renforcer la position concurrentielle du Groupe.

2.8 Faits marquants de l'exercice 2025

Les faits marquants de l'exercice 2025 sont les suivants :

- Le 1er avril 2025, le Groupe a acquis 100% des actions de iDelta Limited pour un montant de 1 547 milliers de livres sterling (équivalent à 1 870 milliers d'euros), hors complément de prix et ajustement éventuel. Voir note 11.1 de l'annexe aux comptes consolidés.
- Le 1er juillet 2025, le Groupe a acquis 100% des actions de Bubble Go pour un montant de 2 940 milliers de francs suisses (équivalent à 3 141 milliers d'euros), hors complément de prix et ajustement éventuel. Le périmètre d'acquisition englobe la filiale Bubble Go Portugal. Voir note 11.1 de l'annexe aux comptes consolidés.
- Le 1er juillet 2025, le Groupe a acquis 100% du capital de Full On Net S.L. pour un montant de 8 358 milliers d'euros. Voir note 11.1 de l'annexe aux comptes consolidés.
- Le 1er novembre 2025, le Groupe a cédé sa participation dans Tipik Communication Agency S.A. pour un montant de 1 967 milliers d'euros, hors complément de prix, mettant ainsi un terme à ses activités dans l'événementiel. Voir note 12.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.9 Appréciation de la valeur des goodwill et autres actifs incorporels

Le Groupe s'est fait assister par un cabinet d'expertise comptable pour effectuer les tests de dépréciation du goodwill. Les résultats de ces tests sont décrits à la note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.10 Approbation des comptes consolidés

Nous vous proposons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 (bilan, compte de résultat et annexes) tels qu'ils vous sont présentés et qui font apparaître un bénéfice de l'ensemble consolidé de 19 251 K€ (dont bénéfice part du Groupe de 19 048 K€).

2.11 Proposition d'affectation du résultat

Nous vous proposons de bien vouloir approuver les comptes statutaires de l'exercice clos le 31 décembre 2025 (bilan, compte de résultat et annexe) tels qu'ils vous sont présentés et qui font apparaître un déficit de 1 190 057,98 €. Nous vous rappelons que la somme de 3 195 028,20 € figure au compte « Réserve pour actions propres », la Société détenant 88 998 actions propres au 31 décembre 2025.

Déficit de l'exercice	1 190 057,98 euros
<i>Auquel s'ajoute :</i>	
Les résultats reportés distribuables	117 007 633,06 euros
La Prime d'émission	70 676 064,46 euros
Formant un bénéfice distribuable de :	186 493 639,54 euros
<i>Est affecté aux postes suivants :</i>	
Résultats reportés	167 403 709,54 euros
Dividende à distribuer	19 089 930,00 euros

Le dividende brut par action proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2026 sera de 2 € brut par action.

Sur le plan fiscal, conformément aux dispositions légales luxembourgeoises, les distributions de dividendes sont en principe soumises à une retenue à la source au Grand-Duché du Luxembourg, au taux de 15 %.

Cependant, ce taux peut être réduit par application des conventions fiscales internationales signées par le Grand-Duché du Luxembourg et du droit communautaire, en fonction de la résidence fiscale du bénéficiaire et sous sa propre responsabilité. Une demande de remboursement devra alors être adressée à l'Administration des Contributions Directes du Grand-Duché de Luxembourg au plus tard le 31 décembre de l'année suivant celle du versement de la retenue à la source, en utilisant le formulaire 901 bis (http://www.impotsdirects.public.lu/formulaires/retenue_a_la_source/).

En outre, sous réserve des conventions fiscales internationales et de la législation applicable dans l'État de résidence du bénéficiaire, toute retenue à la source au Grand-Duché de Luxembourg est susceptible d'ouvrir droit à un crédit d'impôt d'égale montant imputable sur l'impôt dû dans l'État de résidence du bénéficiaire.

À titre d'information, l'administration française considère que les crédits d'impôts conventionnels attachés aux produits des titres de sociétés européennes inscrits dans un PEA et dont les émetteurs n'ont pas leur siège en France n'ouvrent pas droit à restitution, dans la mesure où les revenus des actions placées dans le PEA sont exonérés d'impôt sur le revenu (cf. notamment BOI-RPPM-RCM-40-50-30-20150115 du 15 janvier 2015).

2.12 Vie du titre et actionariat

Mesdames et Messieurs les actionnaires sont informés qu'ils sont convoqués en Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire le **28 avril 2026 à 11 heures**, au siège social, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

De la compétence de l'Assemblée Générale statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Ordinaire

- Lecture du rapport de gestion du Conseil d'administration, incluant le rapport sur la gestion du groupe, et compte-rendu sur la conclusion des conventions visées par l'article L.441-7 de la loi modifiée du 10 août 1915 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025 ;
- Lecture du rapport du réviseur d'entreprises agréé sur les comptes annuels 2025, les états financiers consolidés du groupe et sur l'exécution de sa mission ;
- Approbation des comptes statutaires au 31 décembre 2025 ;
- Approbation des comptes consolidés au 31 décembre 2025 ;
- Affectation du résultat de l'exercice statutaire au 31 décembre 2025 ;
- Décharge aux administrateurs pour leur gestion au titre de l'exercice 2025 ;
- Compte-rendu de la rémunération allouée aux administrateurs durant l'exercice 2025 ;
- Approbation du rapport relatif à la politique de rémunération et de nomination ;
- Approbation de la rémunération annuelle des administrateurs ;
- Quitus au réviseur d'entreprises agréé pour sa mission au titre de l'exercice 2025 ;
- Renouvellement du mandat du réviseur d'entreprises agréé ;
- Pouvoirs pour formalités.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux Assemblées Générales, de s'y faire représenter par procuration ou d'y voter par correspondance.

2.12.1 Capital social

Le capital social s'élève à la somme de 9 544 965 euros (neuf millions cinq cent quarante-quatre mille neuf cent soixante-cinq euros). Il est divisé en 9 544 965 actions de 1 euro chacune, libérées intégralement et toutes de même catégorie. Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré sur 2025.

2.12.2 Répartition du capital et contrôle

Actionnaires principaux

- Jacques Mottard – en ce compris la détention de Financière Sémaphore, holding animatrice du groupe – détient 17,9 % de droits de vote. Financière Sémaphore exerce de fait une influence significative sur la stratégie, la politique et le développement du groupe,
- La société Eximium possède quant à elle 20,0 % du capital,
- L'actionnariat flottant représente 59,7 % du capital.

Répartition du capital à la clôture de l'exercice (31 décembre 2025)

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital
Financière Sémaphore	1 706 280	17,9 %
Eximium	1 910 866	20,0 %
Titres en auto détention	88 998	0,9 %
Salariés et actionnaires divers au nominatif	142 350	1,5 %
Flottant	5 696 471	59,7 %
Total	9 544 965	-

2.12.3 Dividendes

Le dividende par action proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2026 sera de 2 € brut par action.

2.12.4 Performance boursière

La société Sword Group SE est cotée sur Euronext Paris (Compartiment B). Le nombre d'actions en circulation s'élève à 9 455 967 (soit 9 544 965 actions diminuées des actions propres au 31 décembre 2025).

Des informations sur le cours de l'action de la Société sont disponibles sur son site internet (<https://www.sword-group.com/investisseurs/>).

Les actions de Sword Group SE font partie des indices suivants : ICB : 9530 Logiciels et Services Informatiques, Indices CAC® Small, CAC® Mid & Small, CAC® All Tradable, EN TECH Leaders.

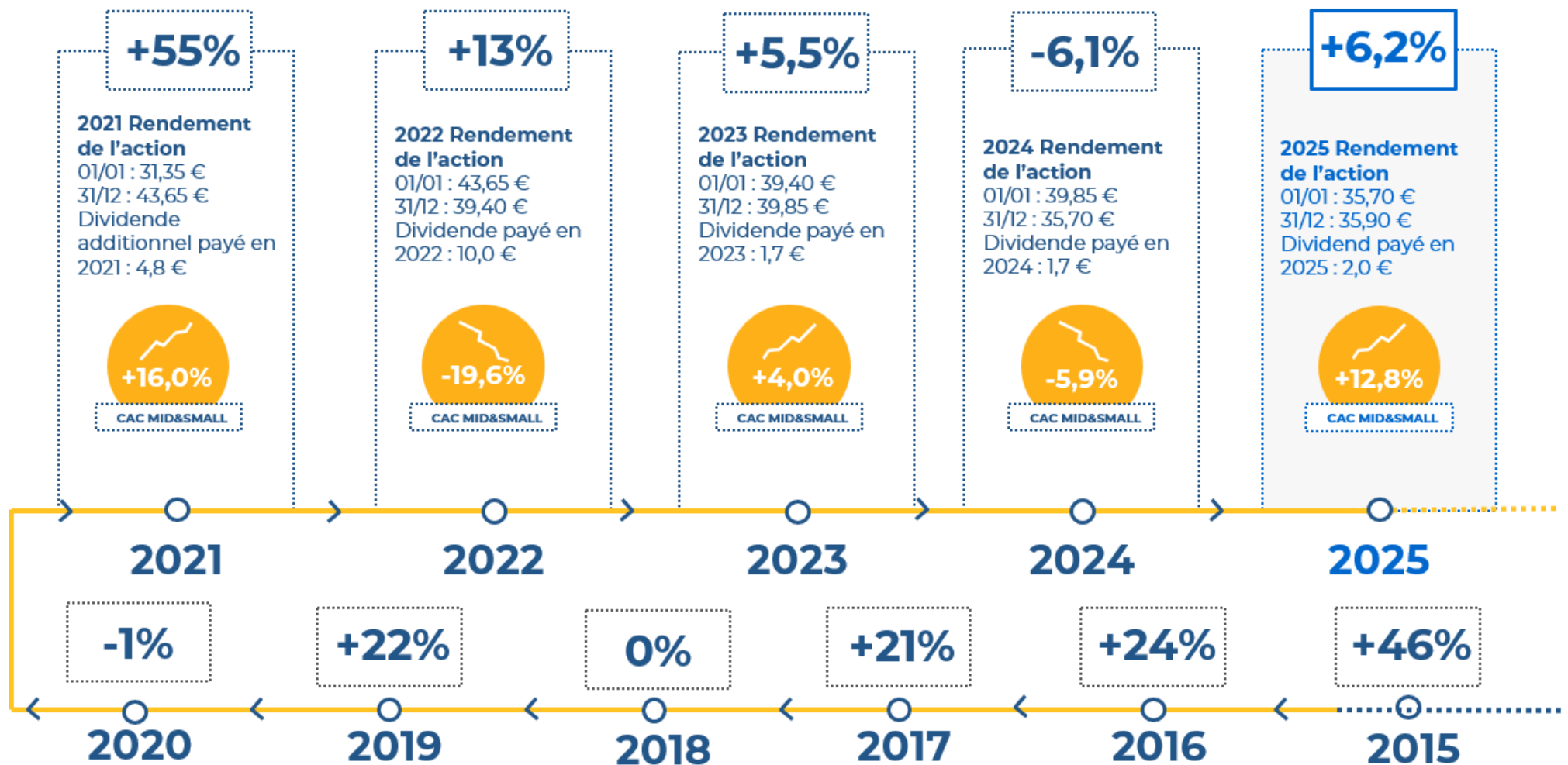
- Évolution boursière du titre :

2025	Au 31 janvier 2026
Cours de clôture le plus haut 39,15 € (le 25/07/2025)	Cours de clôture le plus haut 39,20 € (le 22/01/2026)
Cours de clôture le plus bas 28,90 € (le 07/04/2025)	Cours de clôture le plus bas 35,70 € (le 02/01/2026)
Nombre de titres échangés en bourse : 11 637 ⁽¹⁾	Nombre de titres échangés en bourse : 9 614 ⁽²⁾

⁽¹⁾ Il s'agit d'une moyenne journalière des échanges réalisés au titre de l'année 2025 au cours de laquelle 2 967 479 titres ont été échangés.

⁽²⁾ Il s'agit d'une moyenne journalière des échanges réalisés au titre du mois de janvier 2026 au cours duquel 201 902 titres ont été échangés.

Performance Totale de l'Action (TSR) - 2015 à 2025



2.12.5 Rachats d'actions propres

La Société peut être amenée à détenir ses propres actions dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2025 dans la limite de 10% de la totalité des actions du capital souscrit, soit un maximum de 954.497 actions à la date du conseil d'administration, y compris les actions rachetées dans le cadre d'autorisations d'achat précédemment accordées par l'Assemblée Générale des Actionnaires, pour une durée de cinq (5) ans. Les objectifs de détention prévus par ce programme sont les suivants :

- L'animation du marché ou de la liquidité dans le cadre d'un contrat de liquidité souscrit avec un prestataire agréé ;
- En cas de cession en bloc des titres de Sword Group par des tiers, représentant plus de 5% du capital social et pouvant entraîner un préjudice potentiel sur le cours de bourse, l'achat et la conservation desdites actions et de les remettre ultérieurement en vente ;
- Echange d'actions propres de Sword Group en contrepartie de titres acquis dans le cadre de nos opérations de croissance externe ;
- Procéder le cas échéant à l'annulation des actions dans la limite d'un nombre maximum ne pouvant excéder 50% du capital social de la Société, sur une période de (24) vingt-quatre mois, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société de l'autorisation de réduction du capital de la Société.

Par la même Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2025, l'autorisation a été conférée au Conseil d'Administration de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions propres dans la limite de 50 % de son capital social par période de 24 mois et pour une durée de cinq (5) ans.

Information sur les acquisitions et cessions par la société de ses propres actions au 31 décembre 2025 :

Nombre de titres détenus par la Société au 31 décembre 2024	109 214
Nombre de titres achetés en 2025	150 207
Nombre de titres vendus en 2025	170 423
Nombre de titres détenus par la Société au 31 décembre 2025	88 998

L'acquisition, par la Société, de ses propres actions a été réalisée conformément à l'autorisation conférée au conseil d'administration par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 avril 2025 dans sa 14^{ème} résolution, dans le cadre des objectifs décidés par ladite assemblée.

Au cours de l'exercice 2025 :

- 24 288 actions propres, acquises en 2023 dans le cadre de la réduction de capital, ont été revendues en 2025, générant une plus-value de 23 891 euros.

Après cette opération, le nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2025 s'élève à 88 998 actions, réparties comme suit :

- 12 827 actions dans le cadre du contrat de liquidité,
- 76 171 actions dans le cadre de la réduction de capital.

Aucune action propre n'a été annulée en 2025.

Déclaration par l'émetteur des opérations réalisées sur ses propres titres au 31 décembre 2025 :

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe ou indirecte	0,9 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	88 998
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2025	3 276 661,72 €
Valeur de marché du portefeuille à la date du 31 décembre 2025	3 195 028,20 €

	Flux bruts cumulés 2025		Positions ouvertes au 31/12/2025	
	Achats 150 207	Ventes 170 423	A l'achat	A la vente
Echéance maximale	-	-	-	-
Cours moyen	34,8049 €	35,3580 €	-	-
Prix d'exercice moyen	-	-	-	-
Montants	5 227 944,92 €	6 025 812,92 €	-	-

Sword Group n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

2.12.6 Informations relatives aux opérations sur titres des dirigeants de Sword Group

Les dirigeants de Sword Group respectent l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires relatives aux transactions sur les titres de sociétés cotées.

Les dirigeants de Sword Group procèdent régulièrement à la déclaration des opérations qu'ils réalisent sur les actions de Sword Group dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables et s'abstiennent de toutes opérations sur les actions de Sword Group dès lors qu'ils détiennent une information privilégiée.

Afin de prévenir la commission d'éventuels délits relatifs à la détention d'informations privilégiées, Sword Group a établi, conformément à la loi, une liste d'initiés identifiant les personnes détenant des informations privilégiées, travaillant au sein de Sword Group ainsi que les tiers ayant accès à de telles informations dans le cadre de leurs relations professionnelles avec Sword Group.

Au titre de l'exercice clos, il n'y a eu aucune opération sur titres réalisées par les dirigeants.

2.12.7 Autorisations d'émissions données au conseil d'administration

Néant

2.12.8 Informations relatives aux offres publiques d'acquisition

Le capital social de Sword Group s'élève à 9 544 965 € représenté par 9 544 965 actions ordinaires intégralement libérées avec une valeur nominale d'un (1) euro chacune.

Il n'existe pas d'autres catégories d'actions, ni d'options ou droits préférentiels donnant droit à l'émission d'actions d'une autre catégorie qui pourraient avoir un effet de dilution sur le nombre d'actions émises.

Les actions émises jouissent toutes des mêmes droits tant en ce qui concerne leur droit de vote aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires, qu'en ce qui concerne le dividende voté par les actionnaires lors des assemblées générales.

À noter qu'il n'existe aucune restriction au transfert de titres ni aucun droit de contrôle spécial dans le chef de certains détenteurs de ces titres. Aucun accord entre actionnaires pouvant induire des restrictions au transfert de titres ou aux droits de vote n'a été conclu.

Les membres du Conseil d'Administration de Sword Group sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration. La durée du mandat des Administrateurs de Sword Group est de 4 ans. Leur mandat est renouvelable.

En principe, le mandat d'Administrateur prend fin à la clôture de l'Assemblée Générale qui pourvoit à son remplacement. L'Assemblée Générale peut révoquer les Administrateurs à tout moment.

En cas de vacance d'un mandat d'Administrateur, le Conseil d'Administration peut pourvoir à son remplacement, en se conformant cependant aux règles régissant la nomination des Administrateurs. À la prochaine Assemblée Générale, les Actionnaires décident de la nomination définitive, en principe pour la période restante du mandat de l'Administrateur remplacé.

2.13 Événements postérieurs à la clôture

À la suite des tensions géopolitiques survenues au Moyen-Orient à la fin du mois de février 2026, le Groupe a procédé à une revue de ses expositions opérationnelles dans la région.

Sword Group est présent notamment au Liban et aux Émirats Arabes Unis. À ce jour, les implantations du Groupe ne sont pas situées dans des zones directement affectées par les opérations militaires ou par des restrictions majeures susceptibles de perturber l'activité.

Les collaborateurs du Groupe dans ces pays poursuivent leurs activités dans des conditions normales, au sein des locaux de Sword ou dans des environnements sécurisés. Les équipes locales ont démontré leur forte capacité d'adaptation et de résilience, permettant d'assurer la continuité des opérations et le maintien du niveau de service auprès des clients.

En ce qui concerne plus particulièrement le Liban, nous avons connu la guerre de 2006, puis les frappes de 2013, 2014 et 2015, puis celles de chaque année depuis 2018, et nous sommes organisés comme suit :

- Nos collaborateurs encore basés au sud du Liban sont relocalisés vers Tripoli à leur première demande,
- Nous avons une base arrière à Chypre, prête à recevoir tous les collaborateurs qui le souhaitent,
- Nous avons aux premières alertes une organisation en télétravail.

Il faut noter qu'à ce jour, cette solution de télétravail n'est pas utilisée par nos collaborateurs.

Au regard des informations disponibles à la date d'arrêté du présent rapport, cette situation n'a pas d'impact significatif sur l'activité du Groupe et ne remet pas en cause ses perspectives à court ou moyen terme. Le Groupe demeure toutefois attentif à l'évolution du contexte géopolitique et maintien des dispositifs de suivi et d'anticipation adaptés.



03 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

3 **GOVERNANCE D'ENTREPRISE** *

** ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion*

3.1 **Cadre de Gouvernance**

Depuis le 11 avril 2012, la Société adhère volontairement aux dix Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg.

Le Conseil d'administration veille au respect de ces principes et à leur application adaptée à la taille, au profil et aux activités internationales du Groupe.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise précise la répartition des pouvoirs et responsabilités entre les différents organes sociaux. Elle s'articule notamment avec :

- le manuel de procédures de contrôle interne,
- le manuel des principes comptables IFRS,
- la Charte d'Éthique,
- la politique anticorruption,
- la politique de protection des données,
- la politique de dénonciation,
- la politique Diversité, Équité et Inclusion,
- la politique Droits Humains,
- la Charte du Comité d'Audit.

Ces documents font l'objet de révisions périodiques sous la supervision du Conseil.

3.2 **Conseil d'Administration**

3.2.1 **Mission et rôle**

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe et supervise leur mise en œuvre par la Direction générale.

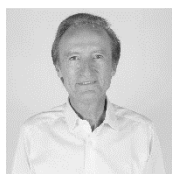
Il veille en particulier :

- à la solidité du modèle économique,
- à la performance financière durable,
- à la gestion des risques,
- à la qualité de l'information financière,
- au respect des obligations légales et réglementaires,
- à l'intégrité des dispositifs de contrôle interne et de conformité.

Le Conseil exerce une supervision active des risques majeurs, notamment financiers, opérationnels, réglementaires, cyber et liés à la protection des données.

3.2.2 Composition au 31 décembre 2025

Le Conseil d'Administration se compose au 31/12/2025 de | 5 membres | 3 nationalités | 40 % d'indépendants.



Jacques MOTTARD - Président
Échéance de Mandat : 2028



Philippe BLANCHE - Administrateur
Échéance de Mandat : 2028



Helene KORNERUP - Administrateur Indépendant
Cooptée



Antonella MICHELINO - Administrateur Indépendant
Échéance de Mandat : 2028



Nicolas MOTTARD - Administrateur
Échéance de Mandat : 2028

Les membres du Conseil ont été choisis pour leurs compétences financières, techniques et managériales, ainsi que pour la diversité de leurs parcours professionnels, contribuant à la qualité des débats stratégiques et à la supervision des activités du Groupe.

Philippe BLANCHE, en tant que professionnel expérimenté dans la gestion financière et la stratégie d'entreprise, apporte au Groupe une expertise solide en matière d'analyse, de pilotage et de structuration financière. Son parcours au sein de différentes organisations et son expérience de direction renforcent la capacité du Conseil à appréhender les enjeux économiques, réglementaires et opérationnels auxquels la Société est confrontée.

Helene KORNERUP, en tant que professionnelle au sein de Midas Wealth Management au Luxembourg, apporte au Groupe une expertise en matière de gouvernance et de gestion financière dans un environnement réglementaire international.

Antonella MICHELINO, en tant que Directeur Général chez Midas Wealth Management, apporte au groupe un savoir-faire dans le cadre de recherche de cibles à acquérir.

Nicolas MOTTARD, en tant qu'anesthésiste-réanimateur impliqué dans plusieurs programmes de recherche, apporte au Groupe un savoir-faire essentiel dans le domaine de la santé.

3.2.3 Évolutions intervenues en 2025 :

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration a enregistré :

- La démission de M. Frédéric Goosse avec effet au 10 juillet 2025 ;
- La démission de M. François-Régis Ory avec effet au 27 octobre 2025.

Le Conseil remercie ces administrateurs pour leur contribution aux travaux du Groupe et à son développement.

Le Conseil d'administration considère que l'indépendance, la complémentarité des expertises et la diversité des profils constituent des éléments essentiels à la qualité de ses délibérations et à l'exercice de sa mission de supervision.

À la suite de la démission de M. François-Régis Ory, le Conseil a procédé à la cooptation de Helene Kornerup, en qualité d'administrateur coopté, avec effet au 18 décembre 2025. Toutefois, cette cooptation ne sera pas soumise pour confirmation à la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025, Madame Kornerup n'ayant pas souhaité poursuivre le mandat.

Alors que le Conseil pensait pouvoir confirmer la nomination d'une administratrice répondant pleinement aux critères de compétences et d'expérience requis, la décision personnelle de Madame Kornerup conduit finalement à l'absence d'un nouveau membre administratrice à ce stade.

En conséquence, à la date de publication du présent rapport, le Conseil d'Administration est toujours activement engagé dans une démarche active de recherche afin d'identifier un(e) candidat(e) présentant les compétences, l'expérience et les critères d'indépendance nécessaires pour rejoindre le Conseil.

La composition du Conseil reflète la volonté de la Société d'intégrer des administrateurs disposant de compétences variées et complémentaires, adaptées aux spécificités des activités du Groupe.

En outre, le conseil s'est notamment fixé à respecter l'objectif quantitatif en matière d'équilibre entre les femmes et les hommes tels que prévus dans la directive européenne «Women on boards», transposée au Luxembourg par la loi du 19 décembre 2025.

A cet effet, le conseil établit son processus de sélection des candidats à une nomination d'un poste d'administrateur sur une appréciation comparative des qualifications de chaque candidat, effectuée sur la base de critères clairs, formulés en termes neutres, dépourvus d'ambiguïté, et établis préalablement au lancement de toute procédure de sélection. Sont notamment pris en compte l'expérience dans des fonctions de direction, l'expérience internationale, la pluridisciplinarité, les compétences de leadership et de communication, l'aptitude au travail en réseau, ainsi que les connaissances spécifiques pertinentes en matière financière, de contrôle et de gestion des ressources humaines.

Les statuts de Sword Group prévoient un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés pour une durée maximale de quatre ans.
Il n'existe aucun administrateur élu par les salariés.

3.2.4 Organisation des pouvoirs et équilibre de la gouvernance

Le conseil d'administration actuel (à la date de publication du présent rapport) est composé de quatre (4) membres, dont le nombre minimal d'administrateurs du sexe sous-représenté nécessaire pour satisfaire à l'objectif de 33% fixé par la loi précitée est de un (1), soit représente 25%, respectant ainsi le seuil minimum obligatoire suivant la modalité du calcul. En effet, la Loi précise la méthode de calcul de l'objectif quantitatif afin de tenir compte de la taille variable des conseils d'administration. Elle prévoit que le nombre de postes d'administrateurs du sexe sous-représenté nécessaire pour atteindre l'objectif de 33% correspond au nombre le plus proche de cette proportion, sans pouvoir dépasser 49%. Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont exercées par la même personne.

Le Conseil considère que cette organisation favorise la cohérence stratégique, la continuité dans la conduite des opérations et l'alignement entre la définition des orientations et leur mise en œuvre.

Afin d'assurer un équilibre approprié des pouvoirs et une supervision effective de la Direction Générale, le Conseil veille notamment :

- À la présence d'administrateurs indépendants en son sein ;
- À un fonctionnement collégial garantissant la qualité des débats et la liberté d'expression ;
- À l'implication active des comités spécialisés, en particulier le Comité d'Audit ;
- À la transmission régulière et exhaustive des informations nécessaires à l'exercice du mandat des administrateurs ;
- À une évaluation annuelle de son fonctionnement.

Le Conseil réexamine périodiquement l'adéquation de cette organisation au regard de l'évolution du Groupe, de sa structure et de son environnement réglementaire.

3.2.5 Autres mandats exercés par les mandataires sociaux dans des sociétés cotées

Aucun membre du Conseil d'Administration n'a exercé des mandats ou des fonctions dans des sociétés cotées autres que Sword Group pendant l'année sous revue.

3.2.6 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au minimum conformément aux dispositions légales et statutaires.

Le taux moyen de participation aux réunions s'est établi à 93 %, traduisant l'implication active des administrateurs dans les travaux du Conseil.

Les réunions font l'objet d'un ordre du jour établi par le Président et communiqué préalablement aux administrateurs.

Les documents nécessaires à l'examen des points inscrits à l'ordre du jour sont transmis en amont afin de permettre une analyse approfondie.

Chaque administrateur dispose d'un accès équivalent à l'information et peut solliciter toute précision qu'il estime utile à l'exercice de son mandat.

Le Conseil reçoit notamment :

- Les comptes analytiques mensuels ;
- Les comptes consolidés trimestriels ;
- Le budget annuel et ses éventuelles révisions ;
- Les dossiers relatifs aux opérations significatives d'investissement ou d'acquisition ;
- Les présentations relatives aux risques majeurs du Groupe.

Le Conseil procède annuellement à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités.

3.2.7 Activité du Conseil en 2025

En 2025, le Conseil d'Administration a concentré ses travaux sur les priorités stratégiques, financières et de gouvernance du Groupe.

- Les principaux sujets examinés ont notamment porté sur :
- La revue de l'avancement du plan stratégique 2026–2028,
- L'analyse de la performance financière (chiffre d'affaires, EBITDA, génération de cash opérationnel, backlog),
- L'arrêté des comptes annuels et semestriels ainsi que le suivi des résultats trimestriels,
- L'examen des opérations d'acquisition et d'investissement,
- Le suivi de la structure financière et des lignes de crédit,
- La supervision de la cartographie des risques du Groupe,
- Le suivi du dispositif de contrôle interne et de conformité,
- La supervision des enjeux de cybersécurité et de protection des données,
- Le suivi des engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale,
- La politique de rémunération des mandataires sociaux et des membres du Conseil.

En 2025, le Conseil s'est réuni à six reprises. Le taux moyen de participation aux réunions s'est établi à 93 %.

3.3 Comité d'Audit

3.3.1 Composition au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, le Comité d'Audit est composé de :

- Antonella MICHELINO, Présidente et administratrice indépendante.

Le Comité est présidé par une administratrice indépendante disposant des compétences financières requises au regard des activités du Groupe.

3.3.2 Évolutions intervenues en 2025

Au cours de l'exercice 2025, M. François-Régis Ory, qui exerçait les fonctions de Président du Comité d'Audit, a démissionné avec effet au 27 octobre 2025.

À la suite de cette démission, le Conseil d'Administration a désigné Antonella Michelino en qualité de Présidente du Comité d'Audit.

Compte tenu de la composition du Conseil à la clôture de l'exercice, le Comité d'Audit est composé d'un membre unique.

3.3.3 Missions

Le Comité d'Audit assiste le Conseil d'Administration notamment dans le suivi :

- Du processus d'élaboration de l'information financière,
- De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- De l'audit des comptes annuels et semestriels,
- De l'indépendance des commissaires aux comptes,
- Des risques financiers et non financiers significatifs, y compris les risques cyber et liés à la protection des données.

3.3.4 Activité du Comité d'Audit en 2025

En 2025, le Comité d'Audit s'est réuni à deux reprises. Le taux de participation aux réunions s'est établi à 100 %.

Les principaux sujets examinés ont notamment porté sur :

- L'examen des comptes semestriels et annuels,
- Le suivi du dispositif de contrôle interne,
- La revue de la cartographie des risques,
- La supervision des travaux des commissaires aux comptes,
- Le suivi des risques liés à la cybersécurité et à la protection des données.

3.4 Comité des Rémunérations et Comité des Nominations, de Gouvernance, d'Éthique et de Responsabilité

3.4.1 Composition au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, le Comité des Rémunérations et des Nominations, Gouvernance, Éthique et Responsabilité est composé de :

- Antonella MICHELINO, Présidente,
- Nicolas MOTTARD, membre.

Le Comité est présidé par une administratrice indépendante.

3.4.2 Missions

Le Comité assiste le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses responsabilités relatives :

- À la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- Aux nominations et à l'évaluation des dirigeants ;
- À la gouvernance d'entreprise ;
- Au respect des principes éthiques et des engagements en matière de responsabilité sociale ;
- Au suivi des politiques internes en matière de conformité et de déontologie.

Le Comité formule des recommandations au Conseil, qui demeure seul compétent pour prendre les décisions.

3.4.3 Activité du Comité en 2025

En 2025, le Comité s'est réuni à une seule reprise. Le taux de participation aux réunions s'est établi à 100 %.

Le Comité a notamment examiné :

- La cohérence de la politique de rémunération avec la stratégie du Groupe et la performance réalisée,
- La détermination des composantes fixes et variables des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025,
- L'évolution de la composition du Conseil d'Administration et les besoins en compétences,
- Les sujets relatifs à la gouvernance, à l'éthique et à la conformité,
- Le suivi des engagements ESG du Groupe et leur intégration progressive dans la réflexion stratégique.

3.5 Direction Générale

3.5.1 Composition au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, la Direction Générale du Groupe est composée de :

- Jacques MOTTARD, Président et Directeur Général,
- Philippe BLANCHE, Chief Financial Officer et Administrateur.

3.5.2 Organisation et responsabilités

La Direction Générale assure la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration et la gestion opérationnelle du Groupe.

Jacques Mottard supervise l'ensemble des activités et orientations stratégiques du Groupe.

Philippe Blanche est responsable de la gestion financière, du contrôle de gestion, de la trésorerie et des relations avec les partenaires financiers et investisseurs.

3.5.3 Évolutions intervenues en 2025

Au cours de l'exercice 2025, M. Frédéric Goosse a démissionné de ses fonctions d'Administrateur et de Directeur Financier Groupe avec effet au 10 juillet 2025.

Philippe Blanche a été nommé Directeur Financier Groupe à compter de cette date.

La Direction Générale s'appuie sur un comité de direction élargi, composé des responsables des principales zones géographiques et secteurs d'activité du Groupe, afin d'assurer la coordination et le pilotage des opérations.

Au 31 décembre 2025, le comité de direction élargi est composé de :

- | | |
|----------------------------|---|
| ■ Jacques Mottard | Président Directeur Général |
| ■ Philippe Blanche | Directeur Financier |
| ■ Nasser Hammoud | Directeur Général Moyen-Orient Inde |
| ○ Mohsen Alsharif | *ff. Directeur d'Opération Arabie Saoudite |
| ○ Ravi Ramu | Directeur d'Opérations Inde |
| ■ David Martínez | Directeur Général Espagne |
| ○ David Martínez | *ff. Directeur d'Opération Barcelone |
| ○ Alberto Salamanca | *ff. Directeur d'Opérations Madrid |
| ■ Kevin Moreton | Directeur Général des Services UK US |
| ○ Greg Anderson | Directeur d'Opérations du Secteur Public |
| ○ Phil Brading | Directeur d'Opérations du Secteur Energy |
| ○ Rob Mossop | Directeur d'Opérations du Secteur Finance |
| ○ Terry Neill | Directeur d'Opérations du Domaine Plateforme Digitale |
| ■ Guillaume Mottard | Directeur Général affilié Suisse Canada |
| ■ Olivier Perrotey | Directeur Général Suisse |
| ○ Philippe Charpier | Directeur d'Opération Secteur Sport |
| ○ Fabrice Epailly | Directeur d'Opérations Secteur Luxe Suisse |
| ○ Lucie Jolly | Directeur d'Opérations Secteur Public et Nations-Unies Suisse |
| ○ Philippe Julia | Directeur d'Opération Secteur Finance |

- **Dieter Rogiers** Directeur Général de BeNeLux | Grèce | UE
 - Michel Bonvoisin Directeur d'Opérations Luxembourg
 - Nikos Mastrogiannopoulos Directeur d'Opérations Grèce
 - Dieter Rogiers *ff. Directeur d'Opération Belgique | UE

*ff: fait fonction de

Comité de Direction et organisation opérationnelle :

Les membres du Comité de Direction sont sélectionnés pour leurs qualités managériales, techniques et fonctionnelles. Il est composé de dirigeants issus de nationalités et de cultures différentes, contribuant à une vision globale et internationale du Groupe.

Le Comité de Direction définit les orientations annuelles, supervise l'activité opérationnelle, met en œuvre la stratégie à long terme et assure le pilotage budgétaire des centres de profit (« Business Units »).

Les responsables opérationnels ont la charge complète des filiales qu'ils dirigent (administration, finances, juridique, opérations), avec un objectif de performance durable combinant rentabilité supérieure au marché et croissance soutenue.

Mécanismes d'intéressement | Share Deals :

Les équipes dirigeantes et personnes-clés des entités du Groupe peuvent bénéficier d'un plan d'investissement à risque dans le capital de leur société locale respective.

Le mécanisme repose sur un rachat des titres par le Groupe à une ou plusieurs échéances déterminées. La valorisation du plan est corrélée à la performance économique de l'entité concernée.

Historiquement, la performance était principalement indexée sur l'évolution de l'EBIT/EBITDA.

Dans le cadre du plan d'action 2028, les critères de performance intègrent désormais :

- La croissance du chiffre d'affaires ;
- Le taux de marge EBITDA ;
- La génération de cash opérationnel.

La création de valeur est désormais corrélée prioritairement à l'amélioration de la génération de cash opérationnel, renforçant l'alignement entre performance opérationnelle et solidité financière du Groupe.

3.6 Rémunérations des mandataires sociaux

3.6.1 Principes généraux

La politique de rémunération des mandataires sociaux vise à assurer un alignement durable entre la performance du Groupe, la création de valeur pour les actionnaires et les responsabilités exercées.

Elle repose sur les principes suivants :

- Compétitivité au regard du marché ;
- Lien entre performance et rémunération ;
- Équilibre entre composante fixe et variable ;
- Cohérence avec la stratégie à long terme du Groupe.

La politique de rémunération est examinée par le Comité des Rémunérations, puis soumise à l'approbation du Conseil d'Administration.

3.6.2 Rémunération au titre de l'exercice 2025

Rémunération du Président Directeur Général | Jacques Mottard :

À titre personnel, la rémunération de Jacques Mottard comprend :

- Une rémunération liée à l'exercice de ses fonctions exécutives au sein du Groupe, notamment en qualité de Directeur Général d'une filiale du Groupe,
- Des jetons de présence perçus au titre de mandats d'administrateur exercés au sein de filiales,
- Le cas échéant, des avantages en nature liés à l'exercice de ses fonctions exécutives.

Il ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de Sword Group SE.

Prestations assurées par Financière Sémaphore S.à r.l. :

Financière Sémaphore S.à r.l., société contrôlée par Jacques Mottard, intervient en qualité de holding animatrice du Groupe.

À ce titre, elle assure des missions de coordination stratégique, de supervision et d'animation des entités du Groupe.

En contrepartie de ces prestations, une rémunération est versée à Financière Sémaphore S.à r.l. Cette rémunération correspond aux moyens et ressources mobilisés pour l'exercice de ces missions.

Les modalités de cette rémunération sont approuvées par l'Assemblée Générale conformément aux dispositions applicables.

La présentation des rémunérations des mandataires sociaux au titre des exercices 2025 et 2024 est établie conformément aux Principes de Gouvernance d'Entreprise de la Bourse de Luxembourg relatifs à l'information sur les rémunérations.

Tableau n°1 : Tableau des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Jacques Mottard	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	49 138 € ⁽¹⁾	51 802 € ⁽¹⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	49 138 € ⁽¹⁾	51 802 € ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Financière Sémaphore S. à r. l., société contrôlée par Monsieur Jacques Mottard et holding animatrice de Sword Group SE, a facturé des prestations de services ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale, ainsi que des prestations de conseil et d'assistance pour un montant total de :

- 500 000 euros HT, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025,
- 650 000 euros HT, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024,
- 350 000 euros HT, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023,

Financière Sémaphore SARL dispose de 3 salariés au 31/12/2025 pour réaliser les diligences d'holding animatrice de groupe (dont élaboration de la stratégie et contrôle de son application).

Nicolas Mottard	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	45 000 €	35 000 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	45 000 €	35 000 €

Philippe Blanche	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	30 000 €	- €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	30 000 €	- €

François-Régis Ory	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	45 000 €	35 000 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	45 000 €	35 000 €

Antonella Michelino	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	45 000 €	35 000 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	45 000 €	35 000 €

Helene Kornerup	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	- €	- €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	- €	- €

Frédéric Goosse	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations dues au titre de l'exercice	- €	30 000 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	- €	30 000 €

Tableau n°2 : Tableau détaillé des rémunérations du Président Directeur Général

Jacques Mottard	Montant au 31/12/2025		Montant au 31/12/2024	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Jetons de présence	21 409 €	21 409 €	26 256 €	26 256 €
Avantages en nature	27 729 €	27 729 €	25 546 €	25 546 €
TOTAL	49 138 €	49 138 €	51 802 €	51 802 €

Le tableau N°2 est seulement complété pour Jacques Mottard car pour les autres mandataires, les sommes correspondent uniquement à des jetons de présence.

Tableau n°3 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute Société du Groupe

Non applicable.

Tableau n°4 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Non applicable.

Tableau n°5 : Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Non applicable.

Tableau n°6 : Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Non applicable.

Tableau n°7 : Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Il n'y a pas de plan d'options de souscriptions ou d'achat d'actions actuellement en cours.

Tableau n°8 : Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers.

Non applicable.

Tableau n°9 : Autres informations sur le dirigeant mandataire social

	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 fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Mandataires sociaux								
J. Mottard - PDG		X		X		X		X

Jetons de présence

Le montant des jetons de présence alloué aux membres du Conseil d'Administration est de 165 000 euros.

Risques financiers

Le Groupe adopte une politique de gestion prudente de ses risques de marché, principalement le risque de change. Les risques financiers auxquels le Groupe est exposé et les politiques pour y faire face sont détaillés dans la Note 4 des comptes consolidés.



04 FACTEURS DE RISQUES & CONTRÔLES

4 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE MAÎTRISE *

** ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion*

4.1 Méthodologie d'identification et de suivi des risques

Le Groupe identifie et évalue régulièrement les principaux risques susceptibles d'affecter son activité, sa situation financière, ses résultats ou sa réputation.

Les risques sont analysés selon une approche combinant la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel, notamment financier, opérationnel et réputationnel.

Cette cartographie des risques est revue périodiquement par la Direction Générale et présentée au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité d'Audit.

Les mesures de maîtrise et de contrôle associées font l'objet d'un suivi régulier dans le cadre du dispositif de contrôle interne du Groupe.

4.2 Risques stratégiques et opérationnels

■ Attractivité et rétention des talents

L'activité du Groupe repose sur la qualité, l'expertise et l'engagement de ses collaborateurs.

Dans un environnement marqué par une forte concurrence sur les profils technologiques et digitaux, la capacité à attirer, développer et fidéliser les talents constitue un facteur clé de succès.

Une difficulté prolongée de recrutement ou une augmentation significative du turnover pourrait affecter la capacité du Groupe à délivrer ses projets dans les délais et niveaux de qualité attendus.

Afin de limiter ce risque, le Groupe met en œuvre une politique active de gestion des talents comprenant :

- des parcours d'évolution structurés,
- des dispositifs de formation continue,
- des mécanismes d'intéressement alignés sur la performance,
- une organisation décentralisée favorisant l'autonomie et la responsabilisation.

Probabilité : modérée

Impact potentiel : significatif

■ Exécution des projets

La performance du Groupe repose sur sa capacité à exécuter des projets complexes dans des environnements technologiques et réglementaires exigeants.

Des difficultés dans la gestion des projets (retards, dépassements budgétaires, inadéquation des ressources) pourraient affecter la rentabilité des contrats et la relation client.

Le Groupe s'appuie sur des processus de pilotage multi-niveaux (projet, entité, pays, Groupe) et sur des revues régulières de performance afin de maîtriser ce risque.

Probabilité : faible à modérée

Impact potentiel : significatif

■ **Dépendance géographique / environnement macroéconomique**

Le Groupe exerce ses activités dans plusieurs zones géographiques pouvant être exposées à des risques politiques, économiques ou réglementaires spécifiques.

Des tensions géopolitiques, des restrictions administratives, des perturbations d'infrastructures ou des évolutions réglementaires défavorables pourraient affecter l'activité locale ou la continuité des opérations.

Le Groupe diversifie ses implantations, adapte ses structures opérationnelles et met en place des plans de continuité d'activité afin de limiter son exposition.

Probabilité : faible à modérée selon les zones

Impact potentiel : modéré

■ **Perte d'un client significatif**

Bien que le portefeuille clients du Groupe soit diversifié, la perte d'un client significatif ou la réduction substantielle de son volume d'activité pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires à court terme.

Le Groupe limite ce risque par la diversification sectorielle, la multiplicité des centres de décision chez ses principaux clients et le développement d'un backlog récurrent.

Probabilité : faible

Impact potentiel : modéré

■ **Intégration des acquisitions et croissance externe**

Le Groupe mène une stratégie de croissance combinant développement organique et acquisitions ciblées.

La réussite de cette stratégie dépend notamment de la capacité à identifier des cibles pertinentes, à réaliser les opérations dans des conditions financières maîtrisées et à intégrer efficacement les entités acquises.

Des difficultés d'intégration (culture d'entreprise, rétention des équipes clés, alignement des systèmes d'information ou des processus de contrôle interne) pourraient affecter la rentabilité attendue des opérations réalisées.

Le Groupe limite ce risque par une approche sélective des acquisitions, une analyse financière et opérationnelle préalable approfondie, ainsi qu'un suivi post-intégration structuré.

Probabilité : faible à modérée

Impact potentiel : modéré à significatif selon la taille des opérations

4.3 Risques technologiques et liés à la cybersécurité

■ **Risques liés à la cybersécurité et à la protection des données**

Le Groupe est exposé aux risques liés aux cybermenaces, aux tentatives d'intrusion, aux violations de données et aux perturbations potentielles de ses systèmes d'information.

Une attaque réussie ou une défaillance majeure des systèmes pourrait entraîner une interruption d'activité, une atteinte à la réputation du Groupe, des sanctions réglementaires ou des impacts financiers significatifs.

Afin de limiter ces risques, le Groupe a renforcé en 2025 son dispositif de cybersécurité, notamment par :

- Le déploiement de solutions de surveillance renforcée des systèmes,
- La réalisation de tests d'intrusion et d'audits de sécurité,
- Le renforcement des dispositifs de contrôle d'accès,
- La formation et la sensibilisation régulière des collaborateurs,
- La mise à jour des plans de continuité et de gestion de crise.

Le dispositif est supervisé par la Direction et fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité d'Audit.

Le Groupe adapte en permanence son dispositif de cybersécurité aux évolutions des menaces et du cadre réglementaire applicable.

Le dispositif a fait l'objet d'un renforcement en 2025 et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Probabilité : modérée

Impact potentiel : significatif

4.4 Risques financiers

■ Reconnaissance des revenus

Le Groupe réalise principalement des prestations de services dont certains contrats peuvent s'étendre sur plusieurs exercices.

La reconnaissance du chiffre d'affaires, conformément aux normes IFRS applicables (notamment IFRS 15), repose sur l'identification des obligations de performance et, le cas échéant, sur une reconnaissance à l'avancement.

Dans certains projets, l'utilisation de méthodes de gestion de projet de type Agile peut conduire à une structuration plus évolutive des livrables et des jalons contractuels. Dans ce contexte, le Groupe exerce un jugement particulier pour identifier les obligations de performance, apprécier la mesure de l'avancement des prestations et déterminer le moment approprié de reconnaissance du chiffre d'affaires conformément aux principes d'IFRS 15.

Une estimation inexacte du degré d'avancement des projets, une mauvaise évaluation des coûts à terminaison ou une interprétation erronée des clauses contractuelles pourraient affecter le niveau de revenus et de marge reconnus sur un exercice donné.

Le Groupe s'appuie sur des procédures de contrôle interne renforcées, un suivi analytique mensuel et des revues périodiques des projets afin de limiter ce risque

Probabilité : faible à modérée

Impact potentiel : modéré

■ Évaluation des écarts d'acquisition (goodwill)

Le Groupe procède régulièrement à des acquisitions ciblées. Les écarts d'acquisition résultant de ces opérations font l'objet de tests de dépréciation au moins annuels, conformément à la norme IAS 36.

Ces tests reposent sur des hypothèses relatives aux flux futurs de trésorerie, aux taux d'actualisation et aux perspectives de marché.

Une dégradation des conditions économiques ou une performance inférieure aux prévisions pourrait conduire à la constatation d'une dépréciation, susceptible d'affecter le résultat consolidé.

Le Groupe applique une méthodologie rigoureuse de test d'impairment et privilégie des acquisitions de taille maîtrisée afin de limiter son exposition.

Probabilité : faible

Impact potentiel : modéré

■ Liquidité et gestion de trésorerie

Le Groupe veille à maintenir un niveau de trésorerie et de financement adapté à ses besoins opérationnels et à sa stratégie de développement.

Une dégradation significative de l'environnement économique, un ralentissement de l'activité ou des tensions sur les délais de paiement pourraient affecter les flux de trésorerie.

Le Groupe assure un suivi régulier de sa position de trésorerie, de son besoin en fonds de roulement et de ses engagements financiers.

Probabilité : faible

Impact potentiel : modéré

4.5 Risques réglementaires et de conformité

■ Protection des données personnelles (RGPD)

Le Groupe traite des données à caractère personnel dans le cadre de ses activités internes et de ses prestations réalisées pour le compte de ses clients.

Il est soumis au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ainsi qu'aux réglementations locales applicables en matière de protection des données.

Un manquement aux obligations légales pourrait entraîner des sanctions administratives, des litiges, une atteinte à la réputation du Groupe ou la perte de certains contrats.

Afin de limiter ce risque, le Groupe a structuré son dispositif de gouvernance des données, notamment par :

- la tenue et la mise à jour des registres des activités de traitement,
- la désignation de référents par pays,
- la formation régulière des collaborateurs,
- la revue des contrats avec les sous-traitants,
- le suivi des transferts internationaux de données.

Le dispositif fait l'objet d'un suivi périodique au niveau de la Direction et d'un reporting au Comité d'Audit.

Le dispositif de gouvernance des données a été consolidé en 2025 dans une logique d'amélioration continue et d'anticipation des évolutions réglementaires.

Probabilité : modérée

Impact potentiel : significatif

■ Conformité réglementaire et éthique

Le Groupe est soumis aux législations applicables dans les juridictions où il exerce ses activités, notamment en matière de droit du travail, de fiscalité, de concurrence et de lutte contre la corruption.

Un manquement à ces obligations pourrait entraîner des sanctions financières, des litiges ou une atteinte à la réputation du Groupe.

Le Groupe a formalisé une Charte Éthique définissant les principes applicables en matière de prévention des conflits d'intérêts, de lutte contre la corruption, de fraude et de discrimination.

Des actions de sensibilisation sont menées auprès des collaborateurs et des dirigeants afin d'assurer le respect des règles internes et des obligations légales.

Probabilité : faible

Impact potentiel : modéré à significatif selon la nature du manquement

4.6 Assurances

Le Groupe a mis en place une politique d'assurance destinée à couvrir les principaux risques susceptibles d'avoir un impact financier significatif et pour lesquels une auto-assurance ne serait pas appropriée.

Cette politique est revue périodiquement afin d'assurer l'adéquation des niveaux de garantie avec l'évolution des activités du Groupe.

Principales couvertures souscrites

■ Responsabilité Civile Professionnelle / Après livraison

Garantie : 15 000 000 € par sinistre et par année d'assurance (tous dommages confondus).

■ Responsabilité Civile Exploitation

Garantie : 10 000 000 € par sinistre, incluant notamment :

- Dommages matériels et immatériels consécutifs,
- Faute inexcusable,
- Atteintes accidentelles à l'environnement,

- Biens confiés,
- Recours des voisins et tiers,
- Défense pénale et recours.

- **Responsabilité Civile des dirigeants et mandataires sociaux (D&O)**

Garantie : 15 000 000 € par sinistre et par année d'assurance.

Cette assurance couvre les frais de défense et les conséquences pécuniaires des réclamations mettant en jeu la responsabilité personnelle des dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions.

- **Assurance Tous Risques Voyages**

Couvrant les collaborateurs lors de leurs déplacements professionnels.

Les niveaux de couverture sont jugés adaptés à la taille et à la nature des activités du Groupe.

L'analyse des risques assurables du Groupe est régulièrement mise à jour et les contrats sont souscrits auprès de compagnies reconnues pour leur solvabilité.

4.7 Dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe vise à fournir une assurance raisonnable quant à :

- La conformité aux lois et réglementations applicables,
- La fiabilité des informations financières et comptables,
- La maîtrise des risques opérationnels,
- La protection des actifs du Groupe.

Les procédures de contrôle interne sont définies sous l'autorité du Conseil d'Administration et mises en œuvre par la Direction Générale avec l'appui des fonctions financières et opérationnelles.

Organisation

Un responsable du contrôle interne assure le suivi des principaux risques identifiés par le Conseil d'Administration, en cohérence avec les Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg.

Toutes les instances impliquées dans la gouvernance participent à la mise en œuvre du dispositif.

Procédures relatives à l'information financière

Le Groupe a mis en place notamment :

- Un reporting analytique mensuel permettant d'identifier les écarts par rapport aux objectifs,
- Un processus de consolidation structuré intégrant l'élimination des transactions intragroupe,
- Un module spécifique relatif à IFRS 16,
- Une revue approfondie des états financiers par la Direction Financière,
- Une revue périodique des informations financières par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration.

Bien que le système de contrôle interne ne puisse fournir une garantie absolue, il vise à identifier, prévenir et limiter les risques susceptibles d'affecter la performance et la situation financière du Groupe.

4.8 Faits exceptionnels et litiges

À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date d'arrêté des comptes, de faits exceptionnels ou de litiges significatifs non provisionnés susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, une incidence significative sur la situation financière, les résultats ou le patrimoine de Sword Group SE et de ses filiales.

Les litiges éventuels en cours font l'objet d'un suivi régulier par la Direction et, le cas échéant, de provisions comptables conformément aux normes applicables.

Le Groupe considère que les procédures en cours, individuellement ou globalement, ne sont pas de nature à affecter de manière significative sa situation financière ou ses perspectives.



05 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

5 RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE *

* ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion

« Le premier savoir-faire du Groupe est la valorisation des talents de ses collaborateurs » Jacques Mottard | Président et Fondateur du Groupe Sword

Le Groupe adapte progressivement son dispositif de reporting extra-financier afin de tenir compte des évolutions réglementaires européennes, notamment relatives à la taxonomie et à la directive CSRD.

Les informations présentées dans ce chapitre couvrent la majorité du périmètre consolidé du Groupe.

Certaines entités récemment acquises ou de taille limitée peuvent ne pas être incluses dans le périmètre de collecte de l'ensemble des indicateurs extra-financiers.

Lorsque certaines données ne sont pas disponibles de manière exhaustive, des estimations peuvent être utilisées afin de fournir une information représentative des activités du Groupe.

PRINCIPAUX INDICATEURS ESG

Domaine	Indicateur clé
Social	Effectif du Groupe : 3 610 collaborateurs
Social	Turnover : 10,4%
Social	Taux de participation aux formations RGPD : ~95 %
Protection des données	Demandes d'exercice de droits RGPD traitées : 10
Protection des données	Analyses d'impact sur la protection des données (DPIA) : 7
Protection des données	Violations significatives de données personnelles : 0
Cybersécurité	Security Operations Centre 24/7 opérationnel
Environnement	Émissions totales : 12,7 KtCO ₂ e (Scopes 1-2-3)

5.1 Modèle d'affaires et intégration des enjeux ESG

Le modèle d'affaires du Groupe repose sur la fourniture de prestations de services à forte valeur ajoutée dans les domaines du conseil, de l'ingénierie informatique et des solutions digitales, auprès d'une clientèle principalement composée de grandes entreprises et d'institutions publiques.

Le Groupe s'appuie sur une organisation décentralisée structurée autour de Business Units autonomes, favorisant la proximité client, la responsabilité managériale et l'agilité opérationnelle. Ce modèle organisationnel constitue un facteur clé de performance, d'adaptabilité et de résilience dans des environnements technologiques et réglementaires en constante évolution.

Compte tenu de la nature de ses activités, le capital humain, la maîtrise technologique, la sécurité des systèmes d'information et la conformité réglementaire constituent des éléments centraux de son modèle de création de valeur. Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont progressivement intégrés dans la réflexion stratégique du Groupe, en cohérence avec :

- Son exposition aux risques numériques et réglementaires,
- Ses engagements en matière d'éthique et de conformité,
- Les attentes croissantes de ses clients et partenaires en matière de durabilité.

La prise en compte de ces enjeux s'inscrit dans une logique de pérennité économique et de maîtrise des risques identifiés au chapitre 4 du présent rapport.

En 2025, le Groupe a poursuivi les travaux engagés en vue de renforcer la structuration de sa démarche de responsabilité d'entreprise, notamment par :

- La formalisation et la validation d'une analyse de double matérialité,
- L'identification et la priorisation des enjeux significatifs,
- Le renforcement progressif des indicateurs extra-financiers,
- L'amélioration des processus de collecte et de fiabilisation des données.
- Le Groupe considère que cette démarche contribue à renforcer la robustesse de son modèle d'affaires et sa capacité à générer une valeur durable à long terme.

5.2 Gouvernance de la durabilité

La prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) s'inscrit dans le cadre général de la gouvernance du Groupe et s'appuie sur les instances existantes.

Le Conseil d'Administration exerce une mission de supervision des orientations stratégiques du Groupe, incluant les enjeux de durabilité et les principaux risques associés. À ce titre, il veille à la cohérence entre la stratégie du Groupe, la gestion des risques et la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques.

Le Comité d'Audit participe également à cette supervision dans le cadre de l'examen des dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité, notamment en matière de sécurité des systèmes d'information, de protection des données et de respect des obligations réglementaires.

La mise en œuvre opérationnelle des actions liées à la responsabilité d'entreprise relève de la Direction Générale, qui s'appuie sur les différentes fonctions du Groupe, notamment les équipes financières, juridiques, informatiques et de ressources humaines.

Dans le cadre de la préparation progressive aux exigences de la directive européenne relative au reporting de durabilité des entreprises (CSRD), le Groupe a engagé des travaux visant à renforcer la structuration de son dispositif de pilotage des enjeux ESG, notamment par l'amélioration des processus de collecte et de fiabilisation des données extra-financières.

Cette organisation permet d'assurer une prise en compte progressive et cohérente des enjeux de durabilité dans la stratégie et les opérations du Groupe.

5.3 Analyse de double matérialité

Dans le cadre du renforcement de sa démarche de responsabilité d'entreprise et de la préparation progressive aux exigences de la directive européenne relative au reporting de durabilité des entreprises (CSRD), le Groupe a engagé une analyse de double matérialité visant à identifier et prioriser les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus significatifs pour ses activités et ses parties prenantes.

Cette démarche s'inscrit dans la logique de double matérialité prévue par les normes européennes de reporting de durabilité (ESRS) et consiste à analyser à la fois :

- L'impact potentiel des activités du Groupe sur l'environnement et la société ;
- Les risques et opportunités susceptibles d'influencer sa performance financière, sa situation ou ses perspectives.

L'analyse a été réalisée sur la base d'une méthodologie structurée incluant notamment :

- l'identification des enjeux ESG pertinents au regard des activités du Groupe ;
- l'évaluation de leur importance au regard des impacts potentiels, des risques et des opportunités associés ;
- la prise en compte des attentes des principales parties prenantes internes et externes.

Les résultats de cette analyse permettent d'orienter les priorités du Groupe en matière de durabilité et d'alimenter la structuration progressive de son reporting extra-financier.

Les enjeux identifiés comme significatifs couvrent notamment les domaines suivants :

- la gestion et l'attractivité des talents ;
- la sécurité des systèmes d'information et la protection des données ;
- l'éthique des affaires et la conformité réglementaire ;
- l'empreinte environnementale des activités, notamment les émissions de gaz à effet de serre ;
- la formation et le développement des compétences.

Cette analyse constitue un élément structurant de la démarche ESG du Groupe et contribue à renforcer la cohérence entre sa stratégie, sa gestion des risques et ses engagements en matière de responsabilité d'entreprise.

Principaux enjeux de durabilité identifiés

Domaine	Enjeux matériels identifiés
Environnement	Émissions de gaz à effet de serre liées aux activités du Groupe et à ses déplacements professionnels
Social	Attractivité, développement et fidélisation des talents
Social	Formation et développement des compétences
Gouvernance	Sécurité des systèmes d'information et cybersécurité
Gouvernance	Protection des données et conformité au RGPD
Gouvernance	Éthique des affaires et conformité réglementaire

Ces enjeux sont pris en compte dans la définition des priorités du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise et sont étroitement liés aux principaux risques identifiés au chapitre 4 du présent rapport.

5.4 Environnement

Les enjeux environnementaux sont progressivement intégrés dans la démarche de responsabilité d'entreprise du Groupe, en cohérence avec la nature de ses activités et son exposition aux risques climatiques et réglementaires.

Les activités du Groupe reposant principalement sur des prestations intellectuelles, leur impact environnemental direct demeure limité. Néanmoins, le Groupe veille à maîtriser son empreinte environnementale, notamment en matière de consommation énergétique des bureaux, de déplacements professionnels des collaborateurs et d'utilisation des équipements informatiques nécessaires à la réalisation des prestations.

Dans ce contexte, le Groupe a engagé des travaux visant à améliorer la mesure et le pilotage de son empreinte environnementale et à renforcer progressivement son dispositif de reporting extra-financier, dans le cadre de l'évolution des exigences européennes en matière de durabilité, notamment liées aux normes ESRS, à la directive CSRD et à la taxonomie européenne.

Les principaux enjeux identifiés sont pris en compte dans la définition de la stratégie, dans les décisions d'investissement et dans le pilotage opérationnel des activités.

Cette analyse repose sur les informations disponibles au niveau des principales entités du Groupe, représentant la majorité du chiffre d'affaires consolidé. Lorsque certaines données ne sont pas disponibles de manière exhaustive, des estimations peuvent être utilisées.

Les résultats de cette analyse sont présentés à la Direction Générale et font l'objet d'un suivi dans le cadre des travaux du Conseil d'administration et de ses comités.

5.4.1 Gouvernance des enjeux environnementaux

La prise en compte des enjeux environnementaux s'inscrit dans le cadre du dispositif global de gouvernance et de gestion des risques du Groupe.

Le Conseil d'Administration supervise les orientations stratégiques du Groupe, incluant les enjeux liés au changement climatique et aux impacts environnementaux.

La Direction Générale assure la mise en œuvre opérationnelle des actions engagées, en coordination avec les fonctions concernées du Groupe.

5.4.2 Bilan carbone et émissions de gaz à effet de serre

Dans le cadre du renforcement de son reporting environnemental, le Groupe a engagé la réalisation d'un bilan carbone consolidé couvrant l'ensemble de ses activités.

Ce bilan vise à mesurer les émissions de gaz à effet de serre associées aux activités du Groupe, conformément aux principales méthodologies reconnues, en distinguant notamment :

- les émissions directes (Scope 1),
- les émissions indirectes liées à la consommation d'énergie (Scope 2),
- les autres émissions indirectes significatives (Scope 3).

Les résultats détaillés de ce bilan seront intégrés dans le reporting environnemental du Groupe afin de permettre un suivi structuré de son empreinte carbone.

Émissions de gaz à effet de serre (tCO ₂ e)	2024	2025
Scope 1	826	1 059
Scope 2	208	96
Scope 3	11 000	11 511
Total	12 034	12 667
Intensité carbone	2024	2025
tCO ₂ e / M€ de chiffre d'affaires	62,3	59,7

5.4.1 Maîtrise de l'empreinte environnementale

Les principales sources d'impact environnemental du Groupe sont liées :

- à la consommation d'énergie des bureaux,
- aux déplacements professionnels des collaborateurs,
- aux équipements informatiques nécessaires à la réalisation des prestations.

Le Groupe met en œuvre différentes actions visant à limiter cet impact, notamment par :

- l'optimisation de l'utilisation des infrastructures et des équipements ;
- le développement des outils de collaboration à distance ;
- la sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales.

5.4.2 Trajectoire et perspectives

Sur la base des résultats du bilan carbone et dans le cadre de la structuration progressive de son reporting environnemental, le Groupe entend poursuivre ses travaux visant à améliorer la mesure, le pilotage et la réduction de son empreinte environnementale.

Ces travaux s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et de préparation progressive aux exigences européennes en matière de reporting de durabilité, notamment liées à la directive CSRD, aux normes ESRS et à la taxonomie européenne.

5.5 Social

Le modèle d'affaires du Groupe repose principalement sur le capital humain, l'expertise technologique et la capacité de ses collaborateurs à accompagner ses clients dans leurs projets de transformation et d'innovation.

Dans ce contexte, l'attractivité, le développement et la fidélisation des talents constituent des enjeux essentiels pour la performance et la pérennité du Groupe.

Dans un contexte de forte concurrence sur les profils qualifiés dans les métiers du numérique, le Groupe accorde une attention particulière à la fidélisation des collaborateurs, à la transmission des compétences et à la stabilité des équipes, facteurs essentiels de qualité de service et de continuité des activités.

La politique sociale du Groupe vise ainsi à favoriser un environnement de travail stimulant, à développer les compétences des collaborateurs et à promouvoir une culture d'entreprise fondée sur la responsabilité, l'autonomie et l'excellence professionnelle.

5.5.1 Effectifs et attractivité des talents

Le Groupe s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires composées de consultants, d'ingénieurs et d'experts intervenant dans différents domaines technologiques et sectoriels.

Dans un contexte de forte concurrence sur les profils qualifiés dans les métiers du numérique, le Groupe accorde une attention particulière à sa capacité à attirer et fidéliser les talents.

Cette attractivité repose notamment sur :

- des projets technologiques à forte valeur ajoutée ;
- un modèle organisationnel favorisant l'autonomie et la responsabilité ;
- des perspectives d'évolution professionnelle ;
- un environnement de travail international et collaboratif.

Indicateur	2024	2025
Effectif total	3 211	3 610
Répartition hommes / femmes	54 % / 46 %	54 % / 46 %
Part des femmes dans le management	33 %	33 %

La répartition femmes/hommes reste stable à 46 % de femmes en 2025. Cette stabilité reflète un équilibre constant entre recrutements et départs dans un secteur où la structure des métiers évolue peu d'une année sur l'autre. Les données sont calculées selon la même méthodologie qu'en 2024, garantissant la comparabilité.

5.5.2 Formation et développement des compétences

Compte tenu de l'évolution rapide des technologies et des besoins des clients, le développement continu des compétences constitue une priorité pour le Groupe.

Les actions de formation permettent notamment de :

- renforcer l'expertise technique des collaborateurs ;
- accompagner l'évolution des métiers ;
- favoriser le développement des compétences managériales.

Indicateur	2024	2025
Nombre total d'heures de formation	121 182 h	137 500 h
Moyenne d'heures de formation par collaborateur	41,6 h	42 h
Part des collaborateurs formés *	100 %	100 %

* Indicateur défini comme la proportion de collaborateurs ayant suivi au moins une action de formation tracée sur la période.

5.5.3 Diversité et inclusion

Le Groupe veille à promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif, favorisant la diversité des profils, des expériences et des parcours.

La diversité constitue un facteur d'innovation et de performance collective, en permettant de croiser les perspectives et les expertises au sein des équipes.

Le Groupe attache notamment une attention particulière à l'égalité professionnelle et à la promotion des talents sans discrimination.

Le Groupe veille à garantir l'égalité de traitement tout au long du parcours professionnel des collaborateurs, depuis le recrutement jusqu'à l'évolution de carrière, dans le respect des réglementations applicables dans les pays où il opère.

5.5.4 Santé et conditions de travail

Le Groupe s'attache à garantir à ses collaborateurs un environnement de travail respectueux de leur santé et de leur sécurité.

Les conditions de travail, l'organisation des missions et la qualité de l'environnement professionnel font l'objet d'une attention particulière afin de favoriser l'engagement et le bien-être des équipes.

Le Groupe soutient également différentes initiatives sociales et éducatives dans les pays où il est implanté. Ces actions incluent notamment des partenariats associatifs locaux, des programmes de mentoring pour les étudiants ainsi que des initiatives menées dans le cadre de la fondation Sport et Éducation.

Le Groupe s'attache également à prévenir les risques professionnels et à favoriser un environnement de travail équilibré, en tenant compte des contraintes opérationnelles propres à ses métiers et des réglementations locales applicables.

5.6 Conduite des affaires, éthique et conformité

La conduite des activités du Groupe repose sur des principes d'intégrité, de responsabilité et de conformité aux réglementations applicables dans les juridictions où il opère.

Ces principes guident les comportements et les décisions des collaborateurs du Groupe dans leurs relations avec les clients, partenaires, fournisseurs et l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans ce cadre, le Groupe met en œuvre des dispositifs visant à garantir une conduite responsable de ses activités, notamment en matière d'éthique des affaires, de conformité réglementaire, de protection des données et de sécurité des systèmes d'information.

5.6.1 Valeurs et éthique des affaires

Le Groupe fonde son développement sur des valeurs d'exigence professionnelle, de responsabilité et de transparence.

Ces principes se traduisent notamment par :

- le respect des règles d'éthique et de conformité ;
- la prévention des conflits d'intérêts ;
- la lutte contre toute forme de fraude ou de corruption ;
- le respect des lois et réglementations applicables.

Le Groupe a formalisé une Charte Éthique définissant les principes et comportements attendus de l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires.

Sword Group est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2011 et s'engage à respecter les dix principes relatifs aux droits humains, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

5.6.2 Lutte contre la corruption et conformité

Le Groupe veille au respect des réglementations applicables en matière de lutte contre la corruption et de conformité.

Des règles internes et des dispositifs de sensibilisation contribuent à prévenir les comportements contraires aux principes d'intégrité et aux obligations légales.

Le dispositif de conformité s'appuie notamment sur la Charte Éthique du Groupe, les procédures internes applicables ainsi que sur des actions de sensibilisation destinées aux collaborateurs exposés à ces risques.

Le Groupe veille également à prévenir les situations de conflits d'intérêts et à promouvoir des pratiques commerciales conformes à ses principes d'intégrité.

5.6.3 Protection des données personnelles

Le Groupe attache une importance particulière à la protection des données à caractère personnel dans le cadre de ses activités et veille au respect des réglementations applicables, notamment du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Le programme de conformité du Groupe repose sur des fondations structurées comprenant notamment la désignation de référents ou Délégués à la Protection des Données (DPO) dans les différentes juridictions où le Groupe opère, la tenue de registres des activités de traitement (RoPAs) au sein des Business Units, ainsi que la mise en place de politiques et procédures encadrant la gestion des données personnelles.

Des réunions régulières du réseau des DPO permettent de favoriser la coordination, le partage de bonnes pratiques et l'amélioration continue du dispositif de protection des données au sein du Groupe.

Au cours de l'exercice 2025, plusieurs actions ont été menées afin de renforcer le programme de conformité, notamment la documentation des registres de traitement pour l'ensemble des entités du Groupe, l'amélioration des processus relatifs à la gestion des demandes des personnes concernées, aux notifications d'information, à la conservation des données et aux pratiques de transfert de données.

Les principaux indicateurs relatifs à la protection des données en 2025 sont les suivants :

- 10 demandes de droits des personnes concernées ont été traitées ;
- 7 analyses d'impact relatives à la protection des données (DPIA) ont été réalisées ;
- Aucune violation significative de données personnelles n'a été constatée ;
- Les actions de sensibilisation et de formation ont atteint un taux de participation d'environ 95 %.

Le Groupe poursuit par ailleurs ses travaux visant à renforcer la gouvernance et l'harmonisation de ses pratiques en matière de protection des données dans l'ensemble des juridictions où il opère.

5.6.4 Cybersécurité et sécurité des systèmes d'information

Le Groupe poursuit le renforcement et la maturation de sa résilience opérationnelle, tandis que la cybersécurité demeure l'une de ses priorités majeures.

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a poursuivi le renforcement de son cadre de cybersécurité, notamment à travers le déploiement de sa stratégie de sécurité, alignée sur la stratégie du Groupe.

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre afin d'améliorer et de faire progresser notre gouvernance de la sécurité ainsi que notre résilience opérationnelle, parmi lesquelles :

- La mise en place d'un Security Operations Centre (SOC) opérationnel 24/7, chargé de la surveillance continue de la sécurité et de la réponse aux incidents ;
- Le renforcement de nos capacités en cybersécurité, grâce au recrutement de responsables spécialisés en Security Operations et en Gouvernance, Risques & Conformité (GRC) ;
- Le renouvellement de la certification ISO 27001:2022 du Groupe, démontrant notre engagement constant en matière de cybersécurité ;
- Le développement de notre gouvernance de la sécurité, incluant l'amélioration des politiques de sécurité, des processus de réponse aux incidents et la mise en place d'évaluations de risques structurées pour les Business Units et les projets ;
- L'intégration des exigences de cybersécurité dans les processus de due diligence liés aux acquisitions.

Le Groupe a également poursuivi le renforcement d'une culture de sécurité partagée entre tous les collaborateurs, via une formation obligatoire de sensibilisation à la cybersécurité, complétée par des campagnes mensuelles de phishing simulé tout au long de l'année 2025.

En complément, le Groupe a mené des tests et exercices de préparation, incluant des tests d'intrusion internes (penetration testing) et des simulations de réponse aux incidents impliquant les équipes de direction.

Les initiatives de sensibilisation à la cybersécurité ont atteint un taux de complétion de 100 % des formations, contribuant à une vigilance accrue des collaborateurs face aux menaces cyber.

La cybersécurité est pleinement intégrée dans le cadre global de gestion des risques du Groupe et fait l'objet d'un suivi régulier au travers des processus de gouvernance du Groupe.

Faits marquants 2025 – Cybersécurité

- Déploiement d'un Security Operations Centre 24/7
- Renouvellement de la certification ISO 27001:2022 du Groupe
- Standardisation des formations cybersécurité pour l'ensemble du Groupe
- Mise en place de campagnes régulières de simulation de phishing
- Renforcement de la gouvernance et des dispositifs d'évaluation des risques de sécurité
- Intégration de la cybersécurité dans les processus d'acquisition

5.6.5 Relations responsables avec les partenaires

Le Groupe veille à développer des relations responsables avec ses partenaires et fournisseurs, fondées sur des principes d'intégrité, de transparence et de respect des réglementations applicables.

Dans ce cadre, le Groupe a mis en place un code de conduite applicable à ses fournisseurs et partenaires, définissant notamment des principes relatifs au respect des droits humains, aux conditions de travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

La politique d'achats responsables du Groupe vise également à promouvoir des pratiques commerciales transparentes et équitables et à intégrer progressivement des critères sociaux et environnementaux dans la sélection et l'évaluation de ses fournisseurs.

Le Groupe entend renforcer progressivement l'intégration de critères de responsabilité dans ses processus d'achats, en cohérence avec la structuration de son dispositif ESG.

5.7 Taxinomie verte

Contexte réglementaire

Le règlement (UE) 2020/852 établit un cadre visant à déterminer les activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental. L'article 8 de ce règlement impose aux entreprises soumises à l'obligation de publication d'informations extra-financières de publier des informations relatives à la part de leurs activités économiques éligibles et alignées avec la taxinomie européenne.

Ce dispositif vise notamment à améliorer la transparence à l'égard des investisseurs et à prévenir les risques d'éco-blanchiment.

Dans ce contexte, Sword Group SE analyse chaque année ses activités au regard des critères définis par les actes délégués adoptés par la Commission européenne.

Activités éligibles identifiées

Au regard de la nature de ses activités, Sword Group a identifié plusieurs activités potentiellement éligibles au sens de la taxinomie européenne, notamment :

- **8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes**, correspondant aux services de gestion et de traitement de données réalisés via des infrastructures informatiques ;
- **8.2 Programmation informatique, conseil et autres activités informatiques**, correspondant aux activités de développement et d'intégration de solutions numériques ;
- **6.5 Transport par véhicules**, correspondant à certaines dépenses d'investissement liées aux véhicules utilisés dans le cadre des activités du Groupe.

Compte tenu de la nature de ses activités de conseil et d'ingénierie informatique, le Groupe n'a identifié aucune activité relevant des objectifs environnementaux liés à l'économie circulaire, à la prévention de la pollution ou à la protection de la biodiversité.

Alignement avec la taxinomie

Une activité est considérée comme alignée avec la taxinomie européenne lorsqu'elle :

- est éligible au sens de la taxinomie ;
- contribue substantiellement à un objectif environnemental ;
- ne cause pas de préjudice significatif aux autres objectifs environnementaux ;
- respecte les garanties sociales minimales définies par les principes internationaux applicables.

Sur la base de cette analyse, les indicateurs publiés par Sword Group sont les suivants :

- **78,9 % du chiffre d'affaires 2025** (83,9 % en 2024) **est considéré comme éligible mais non aligné à la taxinomie ;**
- **3 % des Capex liés à l'activité de transport de véhicules sont considérés comme éligibles et alignés à la taxinomie** (contre 9 % en 2024) ;
- **aucune dépense opérationnelle (Opex) n'est considérée comme éligible et alignée à la taxinomie.**

Les tableaux détaillant les indicateurs réglementaires relatifs au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement (Capex) et aux dépenses opérationnelles (Opex) sont présentés dans les pages suivantes.

Entre 2024 et 2025, les indicateurs de taxinomie de la Société présentent plusieurs variations.

Sur le chiffre d'affaires, la part d'activités éligibles recule de 83,9 % à 78,9 %. Ce mouvement s'explique par une croissance relative des activités non éligibles au sein du portefeuille, tandis que le périmètre des activités numériques éligibles (CCA 8.2 et CCM 8.1/8.2) demeure stable mais voit son poids relatif diminuer dans le total consolidé.

Concernant les Capex, la part alignée passe de 9 % à 3 %, en raison de l'augmentation des activités non éligibles liées principalement au regroupement d'entreprises.

S'agissant des Opex, aucune dépense éligible ou alignée n'a été identifiée, en continuité avec l'exercice précédent. Les dépenses sont constituées des coûts d'entretien et de maintenance qui ne répondent pas aux critères d'éligibilité définis par la réglementation.

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie - Informations pour l'année 2025

Exercice N		Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (8)										
Activités économiques (1)		Code (1)(2)	Chiffre d'affaires (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
				KEuro	%	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI; NON; N/EL	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	H	T
A.		ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
A.1.		Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																		
Néant																				
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont habitantes			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont transitoires			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.2.		Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (7)																		
Programmation, conseil et autres activités informatiques		CCA 8.2	260 389	72,8%														77,7%		
Traitement de données, hébergement et activités connexes		CCM 8.1	19 307	5,4%														5,6%		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES		CCM 8.2	2 457	0,7%														0,7%		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)			282 154	78,9%	%	%	%	%	%	%								84,0%		
A.		Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)	282 154	78,9%	%	%	%	%	%	%								84,0%		
B.		ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie			75 589	21,1%														16,1%		
TOTAL			357 743	100 %														100%		

(1) Le code est composé de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif, à savoir :

- CCM pour Atténuation du changement climatique
- CCA pour Adaptation au changement climatique
- WTR pour Ressources aquatiques et marines
- CE pour Économie circulaire
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution
- BIO pour Biodiversité et écosystèmes

Par exemple, si l'exploitant indique que l'activité "Construction de bâtiments neufs" contribue de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique et à l'économie circulaire, il contiendra d'indiquer les codes suivants : CCM 7.1, CE 3.1.

Lorsque les activités peuvent contribuer de manière substantielle à plusieurs objectifs, il convient d'indiquer les codes correspondant à tous les objectifs. Par exemple, si l'exploitant indique que l'activité "Construction de bâtiments neufs" contribue de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique et à l'économie circulaire, il contiendra d'indiquer les codes suivants : CCM 7.1, CE 3.1.

Les mêmes codes doivent être utilisés dans les sections A.1 et A.2 du présent modèle

(2) OUI — Activité éligible à la taxinomie et alignée sur la taxinomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé
NON — Activité éligible à la taxinomie mais non alignée sur la taxinomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé
N/EL — Non éligible : activité non éligible à la taxinomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé

(3) Lorsqu'une activité économique contribue de manière substantielle à plusieurs objectifs environnementaux, les entreprises non financières indiquent, en caractères gras, l'objectif environnemental le plus pertinent aux fins du calcul des ICP des entreprises financières, en évitant le double comptage. Dans le calcul de leurs ICP respectifs, lorsque l'utilisation du financement n'est pas connue, les entreprises financières calculent le financement des activités économiques contribuant à plusieurs objectifs environnementaux au titre de l'objectif environnemental le plus pertinent déclaré en caractères gras dans le présent modèle par les entreprises non financières. Un objectif environnemental ne peut être déclaré qu'une fois en gras sur une ligne afin d'éviter le double comptage des activités économiques dans les ICP des entreprises financières. Cette disposition ne s'applique pas au calcul de l'alignement des activités économiques sur la taxinomie pour les produits financiers définis à l'article 2, point 12, du règlement (UE) 2019/2088. Les entreprises non financières déclarent également le degré d'éligibilité et d'alignement par objectif environnemental, y compris l'alignement sur chacun des objectifs environnementaux pour les activités contribuant de manière substantielle à plusieurs objectifs, en utilisant le modèle ci-dessous :

(4) Une même activité peut être conforme à un ou plusieurs objectifs environnementaux pour lesquels elle est éligible.

(5) Une même activité peut être éligible à la taxinomie mais non conforme aux objectifs environnementaux visés.

(6) EL — Activité éligible à la taxinomie pour l'objectif visé
N/EL — Activité non éligible à la taxinomie pour l'objectif visé

(7) Les activités ne doivent être déclarées dans la section A.2 du présent modèle que si elles ne sont conformes à aucun des objectifs environnementaux pour lesquels elles sont éligibles. Les activités qui sont conformes à au moins un objectif environnemental doivent être déclarées dans la section A.1 du présent modèle.

(8) Pour une activité à déclarer dans la section A.1, tous les critères d'absence de préjudice important et toutes les garanties minimales doivent être respectés. Pour les activités reprises dans la section A.2, les entreprises non financières peuvent choisir de remplir ou non les colonnes 5 à 17. Les entreprises non financières peuvent indiquer, dans la section A.2, la contribution substantielle et les critères DNSH qu'elles remplissent ou ne remplissent pas en utilisant : a) pour la contribution substantielle — les codes OUI/NON et N/EL au lieu de EL et N/EL et b) pour les critères DNSH — OUI/NON.

	Part du chiffre d'affaires /chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif
CCM	0%	6,1%
CCA	0%	72,8%
WTR	0%	0%
CE	0%	0%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie — Informations pour l’année 2025

Exercice N		Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (16)										
Activités économiques (1)	Code (9) (2)	CapEx (3)	Part des CapEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignées sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)	
		KEuro	%	OUI; NON; N/EL (°) (°)	OUI; NON; N/EL (°) (°)	OUI; NON; N/EL (°) (°)	OUI; NON; N/EL (°) (°)	OUI; NON; N/EL (°) (°)	OUI; NON; N/EL (°) (°)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	H	T	
A.		ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
A.1.		Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																		
Transport par voitures particulières		CCM 6.5	797	3%	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	9%		
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)			797	3%	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	9%		
Dont habilitantes																				
Dont transitoires																				
A.2.		Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (15)																		
Transport par voitures particulières		CCM 6.5	1 036	4%														7%		
CapEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)			1 036	4%														7%		
A.	CapEx des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)		1 832	8%														16%		
B.		ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
CapEx des activités non éligibles à la taxinomie			21 729	92%													84%			
TOTAL			23 561	100 %													100%			

	Part des CapEx/ Total des CapEx	
	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif
CCM	3%	8%
CCA	0%	0%
WTR	0%	0%
CE	0%	0%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%

Part des OpEx concernant des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie — Informations pour l'année 2025

Exercice N	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (22)									
Activités économiques (1)	Code (17) (2)	OpEx (3)	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignées sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Texte		KEuro	%	OUI; NON; N/EL ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾	OUI; NON; N/EL ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾	OUI; NON; N/EL ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾	OUI; NON; N/EL ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾	OUI; NON; N/EL ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾	OUI; NON; N/EL ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	H	T
A.	ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
A.1.	Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																		
Néant		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont habilitantes																			
Dont transitoires																			
A.2.	Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (22)																		
Néant		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OpEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.	OpEx des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.	ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
OpEx des activités non éligibles à la taxinomie		871	100%														100%		
TOTAL		871	100 %														100%		

Part des OpeEx / Total des OpEx		
	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif
CCM	0%	0%
CCA	0%	0%
WTR	0%	0%
CE	0%	0%
PPC	0%	0%
BIO	0%	0%