DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Capgemini

CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

Sommaire

1. PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES 5

2. PRÉSENTATION DU GROUPE CAPGEMINI 7
2.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe 8
2.2 Les activités du Groupe 9
2.3 Le marché et l'environnement concurrentiel 11
2.4 2011, une année d'innovation et d'expansion 13
2.5 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié 23
2.6 Politique d'investissement 25
2.7 Facteurs de risques 26
2.8 Cap Gemini S.A. et la Bourse 31

3. RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE 35
3.1 Notre engagement et notre stratégie 37
3.2 L'éthique 40
3.3 Les ressources humaines 42
3.4 Les parties prenantes 59
3.5 Le Groupe et l'environnement 65
3.6 Tableau de correspondance GRI 70

4. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 MAI 2012 73
4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2011 74
4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2012 78
4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini S.A. 80
4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe 89
4.5 Politique de financement, risques de marché 90
4.6 Autorisations financières 91

5. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 93
5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement 95
5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés 100
5.3 Rémunérations des administrateurs, des censeurs et des « dirigeants / mandataires sociaux » 103
5.4 Organisation générale du Groupe 104
5.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 107
5.6 Rapport des commissaires aux comptes 115

6. COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI 117
6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 118
6.2 Comptes de résultat consolidés 119
6.3 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres 120
6.4 États consolidés de la situation financière 121
6.5 Tableaux de flux de trésorerie consolidés 122
6.6 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés 123
6.7 Notes sur les comptes consolidés 124

7. COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI S.A. 181
7.1 Bilans 182
7.2 Comptes de résultat 184
7.3 Annexe aux comptes sociaux 185
7.4 Tableau des filiales et participations 200
7.5 Résultats des cinq derniers exercices 201
7.6 Rapports des Commissaires aux Comptes 202

8. TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 MAI 2012 209
8.1 Résolutions à caractère ordinaire 210
8.2 Résolutions à caractère extraordinaire 212

9. INFORMATIONS SPÉCIFIQUES 219
9.1 Informations juridiques 220
9.2 Capital social 222
9.3 Gouvernement d'entreprise 227
9.4 Intérêts des dirigeants - mandataires sociaux 233
9.5 Intéressement du personnel 234
9.6 Organes de direction générale 235
9.7 Responsables du contrôle des comptes 236
9.8 Responsable de l'information 237
9.9 Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2012 238
9.10 Attestation du responsable du document de référence 239

10. TABLES DE CONCORDANCE 241
10.1 Information requise par le règlement Européen n°809/2004. 242
10.2 Information requise par le rapport financier annuel 242

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Serge KAMPF, président

Daniel BERNARD

Yann DELABRIÈRE

Laurence DORS

Paul HERMELIN, vice-président, directeur général

Michel JALABERT

Phil LASKAWY

Bernard LIAUTAUD

Thierry de MONTBRIAL

Ruud van OMMEREN

Terry OZAN

Pierre PRINGUET

Bruno ROGER

LES CENSEURS

Pierre HESSLER

Geoff UNWIN

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

PricewaterhouseCoopers Audit
représenté par Serge VILLEPELET

KPMG S.A.
représenté par Jean-Luc DECORNOY

1.

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

En millions d'euros	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	**8 703**	**8 710**	**8 371**	**8 697**	**9 693**
Charges opérationnelles	(8 063)	(7 966)	(7 776)	(8 110)	(8 980)
Marge opérationnelle	**640**	**744**	**595**	**587**	**713**
% du chiffre d'affaires	7,4 %	8,5 %	7,1 %	6,8 %	7,4 %
Résultat d'exploitation	**493**	**586**	**333**	**489**	**595**
% du chiffre d'affaires	5,7 %	6,7 %	4,0 %	5,6 %	6,1 %
Résultat net (part du groupe)	**440**	**451**	**178**	**280**	**404**
% du chiffre d'affaires	5,1 %	5,2 %	2,1 %	3,2 %	4,2 %
Résultat par action					
Nombre d'actions au 31 décembre	*145 425 510*	*145 844 938*	*154 177 396*	*155 770 362*	*155 770 362*
Résultat par action au 31 décembre (en euros)	3,03	3,09	1,16	1,80	2,59
Dividende par action au titre de l'exercice (en euros)	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00*
TRÉSORERIE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	**889**	**774**	**1 269**	**1 063**	**454**
Nombre moyen de collaborateurs	**79 213**	**86 495**	**90 238**	**97 571**	**114 354**
Nombre de collaborateurs au 31 décembre	**83 508**	**91 621**	**90 516**	**108 698**	**119 707**

* sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012.

La direction financière

Directeur Général Adjoint
et Directeur Financier : **Nicolas Dufourcq**

auquel rapportent directement :

FONCTIONS GROUPE

Directeur des Services financiers
Alain de Marcellus

Opérations financières et fiscales
Lucia Sinapi-Thomas

Contrôle de gestion
Anne Trizac

Transformation
Eric Jahn

Fusions et acquisitions
José Gonzalo

Communication financière et relations investisseurs
Walter Vejdovsky

GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Application Services One
Christophe du Vignaux

Application Services Two
Eric Hanania

Infrastructure Services
Luc Bourguignon

Consulting
Michel Ginet

BPO
Oliver Pfeil

Sogeti
Laurent Llavall

PRINCIPAUX PAYS

États-Unis
Richard Plessner

Royaume-Uni
Tony Deans

Pays-Bas
Andy Berrens

France
Eric Michel

Inde
Cyrille Desjonquères

2.

PRÉSENTATION DU GROUPE CAPGEMINI

2. PRÉSENTATION DU GROUPE CAPGEMINI **7**

2.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe **8**
2.2 Les activités du Groupe **9**
2.3 Le marché et l'environnement concurrentiel **11**
2.4 2011, une année d'innovation et d'expansion **13**
2.5 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié **23**
2.6 Politique d'investissement **25**
2.7 Facteurs de risques **26**
2.8 Cap Gemini S.A. et la Bourse **31**

2

2.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe

1967 Création de SoGETI par Serge Kampf le 1er octobre à Grenoble.

1970 Accord entre SoGETI et OBM (Organisation Bossard Michel) associant services informatiques et conseil en organisation.

1971 Naissance d'Eurinfor, société de facilities management créée par SoGETI avec le Groupe Cofradel et la Lyonnaise de Banque.

1973 VIIes « Rencontres SoGETI » à Djerba, les dernières où sont invités tous les collaborateurs du Groupe (440).

1974 SoGETI prend le contrôle du C.A.P. (alors leader des SSCI en France) et de Gemini Computer Systems (USA).

1975 Naissance officielle le 1er janvier du Groupe CAP GEMINI SoGETI, qui, avec 1 700 collaborateurs, devient le 1er groupe européen de sociétés de services informatiques. IXes Rencontres à Istanbul (270 participants).

1976 La D.G. du Groupe s'installe au 17, av. George V. Publication du 1er Rapport Annuel (sur l'exercice 1975).

1977 Les pouvoirs publics français opposent leur veto à l'entrée d'E.D.S. dans le capital du Groupe.

1978 Le Groupe s'attaque au marché américain et crée une première « tête de pont » à Washington (Cap Gemini Inc.).

1980 Après une longue bataille avec la SESA, le Groupe se voit confier par la DGT la réalisation de l'Annuaire électronique français.

1981 La vente de SORINFOR achève le désengagement du Groupe des activités de traitement.

1982 La barre du milliard de francs français de chiffre d'affaires est franchie, dont seulement la moitié réalisée en France.

1984 À la surprise générale, Serge Kampf annonce que l'anglais sera désormais la langue officielle du Groupe.

1985 Introduction spectaculaire des actions du Groupe à la Bourse de Paris (la demande représente 123 fois l'offre).

1987 Le Groupe prend le contrôle de SESA, dont il détenait 42 % du capital depuis 1982.

1989 Le Groupe affiche en fin d'exercice un bénéfice net après impôt de 7,4 %, qui reste à ce jour le record à battre.

1990 XVIIes Rencontres à Marrakech : les 550 participants se prononcent en faveur d'une stratégie offensive incluant si nécessaire l'adossement à un groupe industriel. Dans la foulée, acquisitions de SCS en Allemagne, de Hoskyns, leader européen de l'activité outsourcing, et de deux sociétés américaines (URC et Mac Group), qui vont constituer le pôle consulting du Groupe. L'invasion du Koweït déclenche une crise économique mondiale qui va durer 4 ans.

1991 Entrée de Daimler-Benz à 34 % dans le capital de la holding Sogeti (qui elle-même contrôle 60 % du Groupe).

1992 Acquisitions de Volmac aux Pays-Bas (3 200 personnes) et de Programator en Suède (1 600 personnes). Aux XVIIIes Rencontres, qui réunissent à Prague 700 managers, lancement de GENESIS, le premier programme de transformation du Groupe, qui mobilisera jusqu'à 5 000 collaborateurs pendant plus d'un an. En fin d'année, Cap Gemini affiche – après 25 exercices bénéficiaires – les premières pertes de son histoire (il en sera de même en 1993 et 1994).

1996 Sous la pression conjointe des deux autres grands actionnaires, Serge Kampf accepte la « compression » dans la société cotée Cap Gemini Sogeti des deux étages de contrôle SKIP et SOGETI.

1997 Sortie de Daimler-Benz du capital du Groupe. Bossard Consultants (dans lequel le Groupe détenait 49 % du capital depuis plus de 20 ans !) est intégré dans le pôle consulting. Le Groupe fête ses 30 ans par une soirée mémorable au Carrousel du Louvre à Paris.

1998 Retour de l'action Cap Gemini dans l'indice CAC 40 (elle en avait déjà fait partie d'août 1988 à novembre 1993).

2000 Acquisition d'Ernst & Young Consulting (qui compte alors plus de 12 000 consultants). Le cours de Bourse de l'action Cap Gemini passe par un « plus haut » de 368,90 euros en mars, soit ce jour-là une capitalisation boursière de 44,5 milliards d'euros.

2002 Création d'une filiale spécialisée dans les services de proximité qui reprend le nom de SOGETI.

2003 SOGETI acquiert Transiciel (7 000 personnes). Le Groupe signe avec l'administration fiscale britannique un très gros contrat pluriannuel et ouvre à Bombay (Inde) son premier centre de production offshore.

2006 Lancement du programme de transformation I.Cube (Industrialization, Innovation, Intimacy).

2007 Acquisition de Kanbay, société américaine fortement implantée en Inde et spécialisée dans les Services Financiers (7 000 personnes). Capgemini, sponsor principal de la 6e Coupe du Monde de rugby à XV. Grande soirée au Carrousel du Louvre pour fêter le 40e anniversaire du Groupe.

2008 Nombreuses petites acquisitions, dont celle de Getronics PinkRoccade aux Pays-Bas.

2009 Acquisitions en Roumanie, au Vietnam et en Australie. Lancement de 5 lignes mondiales de services.

2010 Acquisition d'IBX en Suède et de CPM Braxis (5 500 personnes) au Brésil. XXIIIes Rencontres à Barcelone sur le thème de la « niaque ». Le Groupe termine l'année avec plus de 100 000 collaborateurs.

2011 Acquisition de 8 sociétés, dont Artesys, Avantias et Prosodie en France, et Praxis Technology en Chine. Réorganisation en 6 grandes unités opérationnelles (SBU). Lancement d'une nouvelle ligne mondiale de services.

2.2 Les activités du Groupe

Présent dans une quarantaine de pays, le Groupe Capgemini s'est donné pour mission d'aider ses clients à améliorer leurs performances et leur position concurrentielle. Il met à leur disposition une gamme de services associant la maîtrise de quatre métiers, une forte expertise dans de nombreux secteurs d'activité et des offres « packagées » intégrant le meilleur des technologies disponibles.

LES QUATRE GRANDS MÉTIERS

- le **Conseil** : son rôle est d'aider les chefs d'entreprise à identifier, structurer et mettre en œuvre les transformations qui amélioreront durablement leurs résultats et leur compétitivité.
- l'**Intégration de systèmes (TS)** : il s'agit de concevoir, développer et mettre en œuvre tous types de projets techniques comportant l'intégration de systèmes complexes et le développement d'applications informatiques.
- les **Services informatiques de proximité (Sogeti)** : cette entité a pour mission la fourniture de services informatiques répondant à des besoins locaux en matière d'infrastructures, d'applications, d'ingénierie, de tests et d'exploitation.
- l'**Infogérance (OS)** : il s'agit de la prise en charge totale ou partielle du système d'information d'un client (ou d'un regroupement de plusieurs clients) et des activités métiers s'y rattachant (BPO) pour une durée moyenne de cinq ans, mais qui peut aller jusqu'à dix ans, voire davantage.

Au cours des dernières années, la demande du marché et le mode de production se sont radicalement et durablement transformés.
Affectée en moins d'une décennie par deux crises économiques – celle de 2002 et celle qui s'est propagée au niveau mondial entre 2007 et 2009 –, la demande du marché s'est portée vers une plus grande rationalisation des systèmes d'information et un strict encadrement budgétaire (avec pour conséquence un poids croissant de la direction des achats dans le mécanisme de décision). Elle a également manifesté l'exigence d'une flexibilité accrue dans les métiers de l'entreprise ainsi que de résultats mesurables pour chaque projet.
À cette liste, il faut ajouter la volonté de transformer des investissements – donc des capitaux immobilisés destinés à acquérir des infrastructures informatiques coûteuses – en dépenses opérationnelles, où le principe est de ne payer que ce que l'on consomme. En résumé, les entreprises expriment à la fois leur souci de réduire les coûts, de satisfaire une forte demande d'innovation et de pouvoir mesurer plus précisément ce qu'elles achètent.

Pour mieux répondre à ces attentes, le Groupe Capgemini :
- s'est doté d'une capacité de production mondiale flexible (le Rightshore®) associée à une standardisation accrue de ses processus (suivant en cela les règles du CMMI, système de certification international pour la production de logiciels) ;
- a bâti, avec des partenaires technologiques de premier plan, un écosystème lui permettant de tirer rapidement le meilleur parti des bouleversements technologiques ;
- a mis en œuvre un large portefeuille d'offres innovantes dans des domaines-clés (comme le *cloud computing*, la gestion intelligente des données ou le test applicatif) ou dans des secteurs particuliers comme l'énergie.

Campagne « *We are the ones* », année II

Lancée fin 2010 avec la signature « *People matter, results count* », la campagne mondiale de publicité « *We are the ones* » donne la parole dans les grands médias numériques mondiaux à des experts de Capgemini qui décrivent, preuves à l'appui, certains projets-clés menés avec des clients. Cette campagne est centrée sur l'action de la plate-forme Expert Connect composée de plus de quatre-vingts experts provenant de toutes les parties du monde et de tous les métiers du Groupe. Expert Connect témoigne de la pertinence de la stratégie numérique du Groupe Capgemini, reposant très largement sur les réseaux sociaux.
Avec environ 20 000 conversations générées en 2011, cette campagne renforce la marque Capgemini en mettant en œuvre la volonté du Groupe de relier hommes et expérience.

Créées et lancées entre fin 2009 et mars 2012, cinq grandes lignes de services mondiales sont à la base d'un portefeuille aujourd'hui riche d'une vingtaine d'offres et appelé à se développer en fonction des grandes évolutions du marché et des besoins sectoriels. Dans certains domaines comme le BPO, le Groupe est désormais propriétaire de plates-formes technologiques (notamment celles apportées par ses acquisitions d'IBX dans les achats, de Skvader dans l'énergie et de Prosodie dans la relation client multicanale), qu'il propose à ses clients d'utiliser au lieu de développer à leur intention des solutions spécifiques, généralement plus difficiles à standardiser et à commercialiser auprès d'autres entreprises.

Dans le même temps, le Groupe a continué à nouer des liens de proximité avec ses clients afin de toujours leur apporter, dans un climat de confiance et de respect mutuel, les résultats qu'ils attendent de lui.

LES SIX SECTEURS

L'expertise sectorielle du Groupe lui permet de parler le même langage que ses clients, de comprendre leurs besoins et de proposer des solutions adaptées à leurs objectifs spécifiques. Les secteurs économiques dans lesquels cette expertise du Groupe est la plus affirmée sont :
- le **Secteur public**, où il s'agit d'assister les administrations centrales, les entreprises et agences publiques ainsi que les grandes collectivités locales dans la mise en œuvre de leurs programmes de modernisation et le développement des projets associés.

- le secteur « **Énergie, *Utilities*[1] et Chimie** » : il s'agit là d'aider les entreprises à relever le double défi d'une réglementation en constante évolution et de contraintes environnementales toujours plus fortes. Le Groupe est leader mondial en matière de systèmes d'information gérant les réseaux électriques dits « intelligents ».
- les **Services financiers** : il s'agit de rationaliser les applications et les infrastructures des établissements financiers tout en innovant, notamment autour de la mobilité et d'une gestion intelligente des données.
- le secteur « **Industrie** » : l'industrie est entrée dans un nouveau cycle de croissance, mais doit faire face à une hausse importante et continue du prix des matières premières. Le Groupe propose à ses clients, notamment en matière d'infogérance et de BPO, des solutions leur permettant de réaliser d'importantes économies sur la gestion de leur système d'information et de leurs grandes fonctions « métiers ».
- le secteur « **Commerce, Distribution et Transport** », également confronté à la hausse du prix des matières premières, Capgemini apporte l'environnement technologique – notamment autour du *cloud computing* – et l'expertise nécessaires lui permettant de disposer de plates-formes d'e-commerce associant flexibilité et rapidité.
- le secteur « **Télécommunications, Médias et Divertissement** » : les opérateurs de ce secteur sont confrontés à la fois à la baisse de leurs revenus dans leurs activités traditionnelles, à la concurrence d'acteurs issus d'autres secteurs sur les contenus numériques, enfin à une saturation de leurs réseaux actuels due à l'explosion de ces mêmes contenus. Partenaire historique de ces opérateurs depuis plus de trente ans, Capgemini met à leur disposition sa connaissance intime du secteur des télécommunications et des contenus numériques, ainsi que son expertise technologique en matière de réseaux.

1 Entreprises opérateurs de services publics.

2.3 Le marché et l'environnement concurrentiel

Le Groupe Capgemini opère sur un marché défini par le cabinet américain Gartner, spécialiste des analyses de marché, comme le marché des services professionnels informatiques, qui a représenté en 2011 un montant global de 527 milliards d'euros [1]. Sur ce marché, Capgemini est classé septième acteur mondial, et cinquième si l'on exclut le marché japonais, où le Groupe n'est pas présent.

L'Amérique du Nord, premier marché mondial, représente environ 42 % du total. Le Groupe y exerce une part importante de son activité. Il y progresse régulièrement en parts de marché sans encore occuper une place de leader. L'Europe de l'Ouest est le deuxième marché mondial, représentant environ 28 % du total : le Groupe y est considéré comme le deuxième acteur, avec une position de leader aux Pays-Bas et en France. Les autres pays (hors le Japon) représentent en 2011 environ 15 % du marché total. Au niveau mondial, la part de marché du Groupe est d'environ 1,8 % en 2010 ; en Europe de l'Ouest, elle est de 4,7 %.

Le marché est segmenté par le cabinet Gartner en activités de consulting, de développement et intégration, de gestion des systèmes *(IT Management)* et de gestion des processus *(Business Process Management)*. Cette segmentation correspond peu ou prou à celle des disciplines du Groupe, à ceci près que, chez Capgemini, les activités de gestion des systèmes et des processus sont regroupées dans la discipline Infogérance, tandis que le marché du développement et de l'intégration est couvert à la fois par les métiers Intégration de systèmes et Services informatiques de proximité (Sogeti). Ces différents marchés étant très proches, il existe bien évidemment des recouvrements, comme le marché des applications, qui comprend à la fois des activités de développement et de maintenance et se retrouve à la frontière entre deux disciplines du Groupe (Application Services et Sogeti), tout comme les infrastructures informatiques.

Le marché du consulting représente un montant global de 60 milliards d'euros [1]. Le Groupe, dixième acteur au plan mondial à travers son entité Capgemini Consulting, occupe des positions fortes en Europe, notamment en France. Le consulting est le plus cyclique de tous les segments.

Le marché du développement et de l'intégration est estimé globalement à 182 milliards d'euros [1]. Le Groupe y est le neuvième acteur mondial et le numéro deux en Europe de l'Ouest. Ce marché est assez cyclique, particulièrement sur les activités de proximité, qui correspondent à des cycles (et des contrats) courts, tandis que les activités Intégration de systèmes correspondent à des cycles un peu plus longs.

Le marché du consulting ainsi que ceux du développement et de l'intégration correspondent pour l'essentiel à des dépenses d'investissement pour les clients du Groupe, ce qui leur confère leur caractère cyclique.

Les marchés de la gestion des systèmes et des processus sont pour l'essentiel des marchés de maintenance et d'opérations, avec des cycles et des contrats plus longs, ce qui les rend plus résilients. Le marché de la gestion des systèmes est estimé à 184 milliards d'euros [1] et le Groupe est considéré comme le neuvième acteur mondial. Le marché de la gestion des processus est estimé à 101 milliards d'euros [1], mais le Groupe n'occupe pas de position de leader.

[1] Gartner Market Databook, mars 2012, Professional IT Services.

LES CONCURRENTS

Les concurrents du Groupe Capgemini peuvent être classés en trois catégories : les acteurs mondiaux, les acteurs offshore et les acteurs régionaux.

Les acteurs mondiaux comprennent deux géants de l'informatique, IBM et HP. Leur présence sur d'autres marchés technologiques proches, comme le matériel ou le logiciel, leur permet d'amortir les relations clients sur un marché plus large. Viennent ensuite les purs acteurs de services informatiques comme Accenture ou CSC. Capgemini peut prétendre faire partie de ce petit groupe d'acteurs mondiaux, qui sont ses concurrents les plus directs. Dans ce groupe, on compte également des groupes d'origine japonaise, comme Fujitsu et NTT Data, surtout présents au Japon, mais qui développent leur présence en dehors.

Les acteurs offshore (essentiellement d'origine indienne) sont les acteurs émergents des services informatiques ; les plus grands d'entre eux, comme TCS, Infosys, Wipro, Cognizant ou HCL, peuvent prétendre concurrencer les acteurs mondiaux.

Enfin, les acteurs régionaux sont très nombreux, car les services informatiques présentent peu de barrières à l'entrée ; mais ils n'ont généralement ni la profondeur de l'offre ni la couverture géographique des acteurs mondiaux. En Europe, le récent rapprochement d'Atos et de Siemens IT Services est le signe d'une consolidation en cours dans le secteur, et les autres acteurs importants sont : T-Systems, Logica, Indra et Steria, tandis qu'en Amérique du Nord il s'agit de Lockheed Martin, SAIC, CGI, Deloitte, Xerox.

L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

À la principale évolution structurelle du marché des services informatiques, représentée par le spectaculaire développement de l'offshore (amorcé au début des années 2000 par des sociétés de services indiennes), s'ajoute désormais le développement rapide du *cloud computing*. Les sociétés de services indiennes ont attaqué les marchés nord-américains en leur fournissant une main-d'œuvre offshore bien formée

et bon marché. Elles ont ainsi rapidement gagné des parts de marché, en particulier dans les segments qui étaient les plus accessibles (reengineering, maintenance, développement d'applications) et dans les pays anglophones (États-Unis, mais aussi Grande-Bretagne, Canada...). Aujourd'hui, elles étendent progressivement leurs compétences dans des segments plus complexes (installation de logiciels packagés) et dans les pays non anglophones (pays nordiques d'abord, puis Pays-Bas et Allemagne, enfin France). Pour résister à cette concurrence, tous les acteurs et particulièrement les acteurs mondiaux comme le Groupe Capgemini ont très fortement développé leur présence en Inde et fait évoluer leur modèle de production de façon à permettre, puis à augmenter la participation de leurs équipes offshore au développement des projets confiés par leurs clients : ils ont ainsi pu restaurer leur marge tout en baissant leurs prix, afin de rester compétitifs. En riposte, les acteurs offshore renforcent leur présence locale pour se rapprocher de leurs clients et progresser dans des segments de marché qu'il est difficile de traiter à distance, comme le consulting.

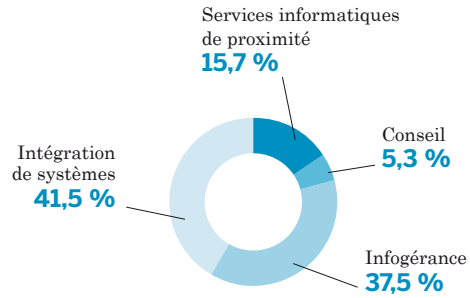
Le phénomène du *cloud computing*, qui correspond à l'utilisation « à la demande » de services ou d'infrastructures partagées entre de nombreux utilisateurs publics, a été lancé par de grands acteurs comme Amazon, Google ou encore Microsoft. Il s'est accéléré avec l'ubiquité de la consommation informatique à partir de divers terminaux (PC, tablettes, téléphones intelligents). Grâce à son positionnement fort sur la gestion d'infrastructures et à sa maîtrise des processus métiers, le Groupe Capgemini est particulièrement bien placé pour bénéficier des ruptures de modèle économique apportées par ce nouveau mode de consommation des ressources informatiques.

2.4 - 2011, une année d'innovation et d'expansion

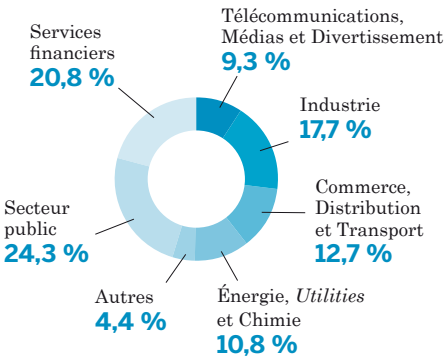
Chiffre d'affaires en hausse, marge opérationnelle en progression, trésorerie nette en sensible augmentation au second semestre après plusieurs acquisitions stratégiques, résultat net en très forte hausse...
Les résultats de l'exercice s'inscrivent parfaitement dans la « feuille de route » arrêtée fin 2010 pour les 4 années suivantes. Fort de ces bons résultats et continuant à tirer profit des investissements réalisés ces dernières années, le Groupe a abordé l'année 2012 avec confiance.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES

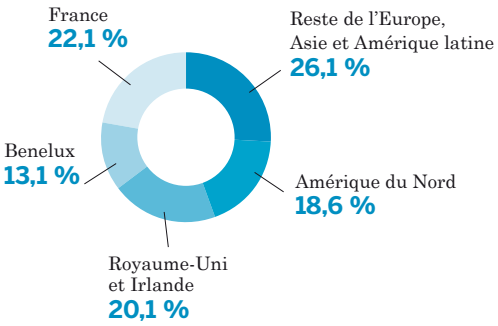
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS OU RÉGION



UNE NOUVELLE ORGANISATION EN GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Pour offrir les meilleures réponses aux attentes de nos clients et aux évolutions du marché, Capgemini a mis en œuvre une nouvelle organisation opérationnelle. Son activité est désormais structurée de la façon suivante :

- d'une part, autour de six grandes unités opérationnelles (*Strategic Business Units*, SBU) qui couvrent les évolutions technologiques majeures :
  - **Capgemini Consulting**,
  - les **Services informatiques de proximité (Sogeti)**,
  - **Infrastructure Services**, c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients,
  - deux SBU **Application Services One** et **Application Services Two**, qui regroupent en deux entités géographiques les capacités d'intégration de systèmes et de maintenance applicative,
  - le **Business Process Outsourcing (BPO)**.

- d'autre part, autour de trois unités consacrées au développement opérationnel de nouvelles géographies (Chine, Amérique latine) et de nouveaux modèles de services « *New Business Models* » (incluant Prosodie).

LES LIGNES DE SERVICES MONDIALES

Les offres transversales de Capgemini ont été déployées à partir d'octobre 2009 sous la forme de lignes de services mondiales :

- **Business Information Management (BIM)** : gestion optimisée des informations de l'entreprise, tout au long de leur cycle de vie, et exploitation de la richesse qu'elles représentent ;

- **Testing Services** : industrialisation et expertise conjuguée de Capgemini et de Sogeti en matière de tests et d'assurance qualité des logiciels ;

- **Smart Energy Services (SES)** : accompagnement de la transformation des parcs (réseaux et terminaux « intelligents ») des fournisseurs et distributeurs d'énergie ;

- **Business Process Management (BPM)** : gestion des processus métiers.

Deux des lignes de services mondiales lancées en 2009-2010 sont devenues en 2011 des solutions gérées par les nouvelles SBU dans le cadre de la nouvelle organisation :
- **Infostructure Transformation Services (ITS)** : optimisation des infrastructures, en tirant le meilleur parti du *cloud computing*, intégrée dans la SBU **Infrastructure Services** ;

- **Application Lifecycle Services (ALS)** : prise en charge complète du cycle de vie des applications, du développement jusqu'à l'exploitation et la maintenance, en passant par les tests et l'intégration, incluse dans les SBU **Application Services One** et **Application Services Two**.

En 2011, la contribution des 4 lignes de services mondiales a généré une marge supérieure de 9 points à celle des autres activités. Ces lignes de services ont ainsi contribué aux bonnes performances du Groupe. « *2011 a été une année d'innovation et d'expansion qui nous a placés sur un pied d'égalité avec les meilleurs occidentaux,* souligne **Paul Hermelin**, Directeur Général du Groupe. *Nous avons élargi notre portefeuille d'offres autour de nos lignes de services mondiales, qui ont dépassé leurs objectifs et obtenu ainsi une reconnaissance accrue de nos clients et des analystes du marché.* »

Depuis mars 2012, une nouvelle ligne de services mondiale a été lancée : **Mobile Solutions**, couvrant tous les aspects de la mobilité.

Les vertus du Rightshore®

L'organisation du Groupe s'appuie sur son modèle de production appelé Rightshore®, qui associe des ressources locales proches du client à celles des centres de production spécialisés plus éloignés intervenant sur un projet. Celui-ci est ainsi conduit de manière homogène par une équipe unifiée exerçant un talent global, comme l'indique le mot d'ordre « *Global talent, one team* ». Dans tous les secteurs d'activité, de nombreux clients ont été convaincus par les avantages du modèle Rightshore®. C'est le cas, notamment, des grands clients internationaux de Capgemini en BPO. Fin 2011, l'actif offshore du Groupe est de 44 468 personnes, dont 35 728 en Inde, soit 37 %, contre 35 % en 2010. « *Le Rightshore®, c'est pour nos clients la garantie de disposer de la bonne personne, au bon moment et au bon endroit,* affirme **Aruna Jayanthi**, directrice générale de Capgemini Inde. *Ce modèle unique en son genre constitue un formidable dispositif d'optimisation des ressources. Il nous permet d'offrir, dans le monde entier, un service "sans couture".* »

LE DÉVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE D'OFFRES

Fort d'une vingtaine d'offres en 2010, le portefeuille d'offres du Groupe s'est considérablement enrichi en 2011, avec le lancement de multiples offres nouvelles, horizontales ou sectorielles, souvent élaborées avec de grands partenaires technologiques. Développées et pilotées par une équipe mondiale, ces offres bénéficient d'un packaging commercial et d'un important investissement marketing. L'objectif est de répondre aux besoins du marché à l'échelle internationale en proposant des solutions fondées sur les innovations technologiques et réplicables d'un client à un autre. « *Nous avons eu l'audace de dépasser notre "zone de confort", en nous positionnant rapidement sur de nouvelles offres,* souligne **Paul Nannetti**, directeur des ventes et du portefeuille d'offres de Capgemini. *C'est ce qui nous permet de faire la différence aujourd'hui, sur des marchés hautement compétitifs et évolutifs. Ce sera notre atout majeur pour réaliser notre ambition de jouer et – pourquoi pas – de gagner en Champions League.* »

2011 : un portefeuille d'offres plébiscité par le marché

En 2011, les trois lignes de services mondiales Business Information Management (BIM), Testing Services et Smart Energy Services (SES) ont connu une croissance égale ou supérieure à 20 % (respectivement + 19 %, + 24 % et + 55 %), et dégagent une marge largement supérieure à celle des autres activités. Les nouvelles offres ont été plébiscitées par les clients et saluées par les partenaires technologiques ainsi que par les analystes : le marché y voit une démonstration forte de la capacité du Groupe à innover et à se transformer. Grâce à ces offres, Capgemini a remporté des succès importants face à des concurrents de premier plan. Aujourd'hui, cette stratégie audacieuse offre des perspectives prometteuses.
Les solutions de gestion « intelligente » de la consommation d'énergie fournies par Smart Energy Services ont ainsi conquis six clients majeurs, dont un contrat « historique » signé avec le distributeur de gaz et d'électricité SP AusNet en Australie.
À travers Testing Services, le Groupe a par ailleurs été sélectionné comme partenaire stratégique (*Strategic Testing Partner*) par Everything Everywhere, le premier opérateur de télécommunications au Royaume-Uni, et comme *BI Transformation Partner* par Unilever grâce à la ligne BIM.

Deux nouvelles lignes de services mondiales pour enrichir le portefeuille d'offres

- La ligne **Business Process Management (BPM)**, lancée en mars 2011, a pour objectif de fournir aux clients des solutions rapides à mettre en œuvre dans divers domaines du BPM – gestion du rendement, analyse commerciale accélérée, exploitation des technologies BPM, rationalisation de processus unifiés, pilotage « de bout en bout », etc. –, en s'appuyant sur les ressources d'un centre d'excellence en Inde. Au sein de cette nouvelle GSL, Capgemini travaille avec ses partenaires (Oracle, Pegasystems) ainsi qu'avec de nouveaux partenaires. Cette nouvelle ligne conférera au Groupe un avantage stratégique, sur un marché dont le volume est estimé à 7,8 milliards d'euros en 2015.

- La ligne **Mobile Solutions**, spécialisée dans la mobilité des entreprises. Les utilisateurs d'appareils mobiles se comptent aujourd'hui par centaines de millions, et les téléchargements d'applications mobiles, par dizaines de milliards. Rien d'étonnant, donc, si les technologies mobiles sont aujourd'hui, selon le cabinet Gartner, la deuxième priorité des DSI. Pour répondre à cette attente, **Mobile Solutions**, lancée en mars 2012, propose aux entreprises une gamme complète couvrant tous les aspects de la mobilité. Cette offre s'appuie sur un centre d'excellence récemment ouvert en Inde, où 250 collaborateurs apportent aux clients du Groupe leur expertise. L'objectif est de générer d'ici à 2015 un chiffre d'affaires de plus de 400 millions d'euros sur un marché qui pourrait représenter à cet horizon, selon le cabinet d'analyse Forrester, plus de 17 milliards de dollars.

Une dynamique d'enrichissement permanent

Dans un contexte d'accélération des cycles technologiques, gérer son portefeuille d'offres avec agilité est pour Capgemini une priorité. Un des principaux actifs de l'entreprise, ce portefeuille d'offres fait donc l'objet d'une gestion dynamique qui privilégie les créneaux à forte croissance et à marge suffisante. Cela se traduit par le lancement de nouvelles lignes de services ou de nouvelles offres. Le Groupe met par ailleurs l'accent sur le développement de solutions dont il détient la propriété intellectuelle. « *Notre portefeuille d'offres ne contient pas suffisamment de solution réplicables, et nous avons un défi à relever : celui de la propriété intellectuelle,* explique **Aymar de Lencquesaing**, directeur du développement chez Capgemini. *Dans l'objectif de créer une croissance profitable, en multipliant l'innovation et les solutions réplicables, les solutions sous IP* [Intellectual Property] *constitueront une part croissante de notre portefeuille d'offres : un "must" dès lors que l'on cherche à s'assurer des marges convenables.* »

De nombreuses offres ont été lancées sur les créneaux à forte croissance. Quelques exemples :

- Dans le cadre de la ligne de services mondiale **Application Lifecycle Services**, l'offre **Agile Legacy Lifecycle Services**, lancée en juin 2011, donne aux entreprises une vision exhaustive sur les coûts et le périmètre de leurs applications existantes. L'objectif est de leur permettre, au-delà de la maintenance et de la réduction opérationnelle des coûts, d'améliorer leur agilité, sans remaniement majeur et sans compromettre les investissements existants.

- Dans le cadre de la ligne de services mondiale **Business Information Management (BIM)**, Capgemini a ouvert, en novembre 2011 à Mumbai (Bombay), en Inde, un nouveau Centre de compétences, en support de la plate-forme applicative SAP HANA. Ce centre, lancé en coopération avec SAP, disposera d'une plate-forme extrêmement rapide, tournant sur des serveurs spécifiquement conçus pour elle.

- Dans le cadre de la ligne de services mondiale **Smart Energy Services (SES)**, le Groupe propose à ses clients la plate-forme **Smart Water Services**. Destinée aux opérateurs de distribution d'eau, cette plate-forme SaaS (*Software as a Service*) a été lancée en février 2012. Elle leur permettra de couvrir à moindre coût tout le cycle de mesure de la consommation d'eau, à travers des systèmes radio de mesure déployés en réseau.

- La SBU **BPO** a développé un nouveau portefeuille d'offres particulièrement solide dans le *Supply Chain Management* et le suivi client, avec le lancement de **BPO Supply Chain Management Services** et de la solution d'approvisionnement en ligne **IBX Spend Capture Cloud**. L'acquisition de la division *Order to Cash* de l'américain Vengroff, Williams & Associates, spécialiste du recouvrement, vient renforcer son expertise BPO des services financiers et comptables – qui a valu à Capgemini d'être classé par Gartner parmi les leaders mondiaux dans ce secteur.

- La SBU **Infrastructure Services** a lancé, en partenariat avec VMware, la nouvelle gamme de services V2B (*Virtualization to Business*) pour aider ses clients à tirer parti de la virtualisation afin de faciliter leur transition vers une architecture de *cloud computing*, renforçant ainsi le positionnement de Capgemini dans ce domaine.

- **Capgemini Consulting** a lancé l'offre **Social Media Management (SMM)**, qui vient compléter son offre de conseil sur les réseaux sociaux, **Social Insight into Action**, dans le cadre de la mise en œuvre de la transformation numérique. Développé en partenariat avec la start-up américaine Attensity, spécialisée dans l'analyse sémantique des contenus, ce nouveau service, proposé dans le cadre des contrats BPO, permet le suivi et l'analyse en temps réel des informations qui circulent sur les réseaux sociaux. Alors que les réseaux comme Facebook, Twitter ou Google+ agissent comme une « caisse de résonance », notamment pour traduire les insatisfactions, le service SMM

permettra aux entreprises de mieux réagir aux informations qui les concernent, afin de préserver leur « e-réputation », mais également d'utiliser le feed-back ainsi acquis pour optimiser leurs campagnes marketing et leurs processus.

Des objectifs ambitieux pour 2012

Le Groupe s'est fixé un objectif ambitieux : réaliser, à l'horizon 2015, près des deux tiers de son chiffre d'affaires à travers des offres stratégiques à forte croissance et à marge élevée contre un tiers aujourd'hui.
Pour réaliser cet objectif, le Groupe s'attache à effectuer une gestion structurée du portefeuille d'offres, en privilégiant quatre axes :

- identifier les nouveaux créneaux de marché ouverts à l'innovation et à l'investissement ;
- mettre à profit ses investissements et ses relations avec des partenaires stratégiques pour développer de nouvelles offres innovantes sur des niches à croissance rapide et à haut potentiel de marge ;
- enrichir les compétences de ses équipes dans les secteurs à haute valeur ajoutée tout en gérant parallèlement le ralentissement de l'activité sur les marchés en déclin ;
- évoluer vers des offres intégrant la propriété intellectuelle, sources de revenus récurrents.

Dans cette perspective, il continuera à enrichir son portefeuille d'offres en 2012, par exemple en mettant notamment l'accent sur le *Business Analytics*, gestion et exploitation du « déluge de données » (« *Big Data* »).

« *Durant l'année 2012, qui offre une visibilité limitée, nous attaquerons deux créneaux très concrets : le Business Analytics et le Smart Computing – l'intelligence end-to-end [« de bout en bout »] en temps réel. La vigueur de la compétition nous incite à "passer à la vitesse supérieure"* », estime **Cyril Garcia,** directeur de la stratégie et de la transformation chez Capgemini.

LES PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES

Afin d'aider ses clients à bénéficier du meilleur des technologies disponibles en fonction de leurs enjeux métiers, Capgemini a créé un écosystème avec des partenaires technologiques de premier plan. Pilotée au niveau du Groupe par l'entité Global Channels and Partners (GCP), cette stratégie d'alliances est structurée en plusieurs niveaux : d'une part, les partenariats stratégiques noués à l'échelle mondiale avec les plus grands acteurs du marché (HP, IBM, Microsoft, Oracle, SAP et, plus récemment, EMC), d'autre part, les alliances avec une dizaine d'autres partenaires de premier plan (Salesforce.com, Intel, SAS, Teradata, Pegasystems, Amazon, etc.), dont certains ont vocation à devenir un jour des partenaires stratégiques, et enfin des accords de coopération avec des acteurs régionaux ou sectoriels. Avec chacun de ces partenaires, le Groupe souhaite se concentrer sur l'innovation. Travailler avec la plupart des grands noms de l'informatique et des nouvelles technologies lui permet par ailleurs de sauvegarder son indépendance, caractéristique essentielle à laquelle Capgemini est très attaché, car elle lui permet de remplir en toute impartialité sa mission de conseil vis-à-vis de ses clients.

En 2011, de nouveaux accords sont venus renforcer les liens de Capgemini avec ses grands partenaires stratégiques et inaugurer des collaborations avec des acteurs sectoriels. Cette dynamique d'alliances contribue à renforcer l'expertise du Groupe et lui permet notamment de développer des offres mondiales dans les domaines comme le *cloud computing*, la gestion de l'information, le BPO.

Citons quelques exemples de ces alliances et partenariats signés en 2011 et début 2012 :

- Avec **VMware** : mise en place de services de virtualisation baptisés « **Virtualization Business Services** » (V2B) permettant aux entreprises de transformer leurs infrastructures.
- Avec **Microsoft** : déploiement de la plate-forme **Cloud Windows Azure** dans 22 pays, afin de délivrer aux clients de tous les secteurs une gamme de services ainsi que des conseils portant sur l'organisation, la conception, le développement et l'exploitation de services applicatifs en mode *cloud computing*.
- Avec **EMC**, leader mondial des infrastructures de stockage, partenariat au niveau mondial sur cinq ans, portant sur le développement d'une offre diversifiée de « **services informatiques à la demande** » ***(IT as a Service)* en mode *cloud*.** La première de ces offres portera sur le stockage à la demande (*Storage as a Service*). D'autres offres suivront, parmi lesquelles l'offre *Messaging as a Service*. Le marché mondial de ces offres innovantes, accessibles sur abonnement en mode *cloud computing*, constitue un formidable gisement de croissance : 241 milliards de dollars en 2020, selon le cabinet Forrester, contre 40 milliards aujourd'hui.
- Avec **Sybase & SAP** : partenariat portant sur le **développement de solutions de mobilité d'entreprise sous SAP**, qui seront proposées sous la forme de *Software as a Service* (SaaS) et de *Platform as a Service* (PaaS).
- Avec **SAP & Microsoft** : partenariat portant sur le **développement conjoint d'une plate-forme collaborative Duet® Enterprise pour les solutions ERP**.
- Avec **Dassault Systèmes** : **intégration des solutions PLM** de Dassault Systems destinées aux secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de la défense, de l'énergie et du transport, pour les aider à transformer plus rapidement et plus efficacement leur process industriel.

CAPGEMINI : UN PARTENAIRE RECONNU DES PLUS GRANDS ACTEURS DE L'INNOVATION, À TRAVERS DE NOMBREUX *AWARDS*

La qualité de ces coopérations est attestée par les nombreux prix décernés chaque année à Capgemini par ses grands partenaires. En 2011, Oracle a ainsi attribué au Groupe le *Specialized Global Partner of the Year Award* pour les applications Oracle, le statut de *Diamond Partner* au sein de son réseau de partenaires et l'*Oracle Business Intelligence Foundation, Advanced Specialization*. De son côté, SAP lui a décerné le *Pinnacle Award 2011* pour l'innovation et le *Partner Impact Award for Mobility*. Enfin, chez HP, Capgemini a été nommé *IT Application Implementation Partner of the Year*, et a reçu deux *awards* dans les catégories *Converged Infrastructure Solutions* et *Communications, Media and Entertainment*. Citons également, de la part des autres partenaires, le *Teradata Epic award for Collaborative Revenue Contribution*.

LES CONTRATS

Les prises de commandes enregistrées sur l'exercice 2011 s'élèvent au total à 9 903 millions d'euros, soit 8,4 % de moins qu'en 2010 : cette baisse relative s'explique par le fort taux de renouvellement de contrats d'infogérance au dernier trimestre 2010. En revanche, les activités d'intégration de systèmes, les Services informatiques de proximité (Sogeti) et Capgemini Consulting enregistrent une progression de 6,2 % de leurs prises de commandes et un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 1,12, ce qui confirme le dynamisme de ces marchés.

Dans les quatre métiers du groupe, toutes les *Strategic Business Units* (SBU) ont signé dans le monde entier des contrats importants, et ce dans tous les secteurs de l'activité économique. « *Le feed-back que nous renvoient nos clients confirme la pertinence de notre stratégi*e, se félicite **Paul Hermelin**, Directeur Général de Capgemini. *Ils ont une nette préférence pour les partenaires technologiques qui détiennent un leadership dans les domaines-clés de l'innovation. Avec le raccourcissement des cycles technologiques, les clients exigent de ces partenaires de plus en plus d'agilité. En réponse à ces besoins, nous nous sommes affirmés comme ce que l'on pourrait appeler un partenaire mondial innovant de "première classe".* »

QUELQUES-UNS DES CONTRATS MARQUANTS SIGNÉS EN 2011

- Chez **Capgemini Consulting**, de nouveaux territoires géographiques ont été conquis. On peut citer comme exemple emblématique le contrat signé avec Marine Well Containment Company (MWCC), une organisation à but non lucratif, créée par un consortium d'opérateurs pétroliers après l'accident de Macombo, pour mettre en place des solutions de confinement de puits dans le golfe du Mexique. En collaboration avec Application Services One, la solution SAP EnergyPath a été déployée en 90 jours, permettant ainsi à MWCC d'être opérationnel dans des délais record.

- Pour **Sogeti**, l'année a été marquée par la signature d'un contrat majeur, d'une durée de cinq ans, dans le *testing*, avec le britannique **Everything Everywhere** (coentreprise entre Orange et l'opérateur britannique T-Mobile), qui a sélectionné le Groupe comme partenaire stratégique (*Strategic Testing Partner*).

- Dans le cadre de la SBU **Infrastructure Services**, Capgemini a signé, au premier trimestre 2012, un contrat important pour la gestion et la transformation des infrastructures informatiques de l'**État du Texas**. Ce contrat de six ans, conclu à travers la filiale américaine Capgemini North America, est l'un des plus gros contrats dans ce domaine signés à ce jour par le Groupe en Amérique du Nord. Dans le cadre de ce projet complexe *multisourcing*, Capgemini interviendra dans cinq domaines-clés : les centres de données, les *mainframes*, les serveurs, les réseaux, ainsi que les services d'impression et de messagerie électronique. L'objectif est d'optimiser les opérations informatiques de 28 administrations de l'État du Texas et de réduire ainsi les coûts associés. Dans le même domaine, on peut également citer des contrats significatifs signés avec le transporteur norvégien **Statoil Fuel & Retail**.

- Les deux SBU **Application Services One** et **Application Services Two** ont contribué de manière significative à augmenter le carnet de commandes du Groupe, en particulier grâce au succès du *Software as a Service*. À signaler également, la signature d'un contrat avec le britannique Burberry, spécialiste de la confection pour l'implémentation de SAP HANA, et de beaux succès remportés auprès de clients prestigieux comme le ministère du Travail britannique, le suédois Ikea ou l'américain Levi Strauss.

- Dans le cadre de la SBU **BPO**, Capgemini a signé avec le groupe brésilien de services **ABC Algar** un contrat de 13 ans – le plus long dans l'histoire du BPO dans le Groupe. Le consortium ABC Algar contrôle une constellation de sociétés, intervenant dans trois secteurs : technologies et communication, agro-industrie et services. Au terme du contrat, Capgemini fournira à ABC Algar des services de BPO développés par une équipe de 150 personnes réparties dans ses différents centres au Brésil à partir des plates-formes Oracle et BPopen®. Le contrat inclut la standardisation des process, dans l'objectif d'accroître la productivité de 45 %, tout en améliorant la qualité et la flexibilité des services, pour accompagner la croissance prévisible du groupe Algar. À travers l'acquisition, en 2010, de CPM Braxis, Capgemini dispose d'un millier de collaborateurs spécialisés dans l'activité de BPO. Ces ressources ont été décisives dans la signature du contrat.

- Dans le cadre de la ligne de services **Business Intelligence Management (BIM)**, on peut signaler deux contrats majeurs :
  - Un contrat significatif de cinq ans a été signé en 2011 par la filiale allemande du Groupe avec Deutsche Telekom, l'un des

plus grands groupes de télécommunications au monde. Ce contrat porte sur la rationalisation des services informatiques de Telekom Deutschland GmbH, la filiale allemande de l'opérateur. L'objectif est de réduire les ressources internes dédiées à l'informatique décisionnelle, notamment par la création d'une *BI Factory* et par l'harmonisation des systèmes de *Business Intelligence*. Le modèle de production mondial Rightshore® de Capgemini, conçu pour fournir les ressources adéquates au bon endroit, a été un atout décisif dans ce succès.

- Dans le même domaine, un contrat de trois ans a été signé au premier trimestre 2012 avec Unilever, à qui le groupe fournit déjà depuis cinq ans des services de BPO. Capgemini accompagnera son client sur un programme mondial de transformation structuré autour de services de *Business Intelligence*. Ce programme donnera naissance au premier *Enterprise Data Warehouse* (EDW) d'Unilever, qui fournira des informations commerciales en temps réel sur les clients, les marchés et les opérations dans le monde. L'objectif de ce programme de transformation est d'assurer des décisions rapides et claires, fondées sur des données consolidées et à jour, tout en réduisant radicalement et durablement le coût des opérations informatiques et commerciales d'Unilever.

- Dans le cadre de la ligne de services **Smart Energy Services (SES)**, les solutions d'énergie intelligente proposées par le Groupe – et notamment la plate-forme logicielle dédiée, disponible en mode SaaS (*Software as a Service*) pour les opérations de comptage et la gestion de la consommation énergétique des ménages – ont conquis sept grands clients, sur les dix compétitions majeures qui se sont déroulées en 2011. Outre un important contrat signé avec **SP AusNet** en Australie et un contrat avec **Hydro Québec** pour la mise en place de compteurs intelligents, on peut citer, en particulier, le contrat avec **Southern California Gas** pour le déploiement de compteurs intelligents aux États-Unis ; le déploiement devrait durer jusqu'à fin décembre 2013, avec une première mise en service dès octobre 2012. Capgemini interviendra sur toute la durée de vie du projet, depuis son élaboration, en passant par l'intégration, le *testing* et le déploiement, jusqu'à l'évolution du système ainsi développé.

Enfin, l'année 2011 a été marquée notamment par la renégociation au Royaume-Uni du contrat Aspire signé en 2003 avec HMRC (Her Majesty's Revenue & Customs) – l'administration fiscale britannique –, cliente de longue date, pour laquelle Capgemini délivre un ensemble de prestations d'intégration et de maintenance et qu'elle accompagne dans sa recherche d'efficacité. Un « *memorandum of understanding* » a été signé avec le gouvernement britannique fin 2010. Il confirme Capgemini dans son rôle d'intégrateur de systèmes et de services pour l'administration fiscale britannique jusqu'en 2017, tandis que celle-ci pourra désormais, si elle le souhaite, contracter en direct avec les prestataires de services qui étaient jusqu'à présent gérés dans le cadre du contrat avec Capgemini. Le Groupe reste par ailleurs un partenaire-clé de l'ensemble du secteur public britannique, avec lequel de nombreux projets sont en cours.

LA CROISSANCE EXTERNE : LES ACQUISITIONS 2011

Les nouveaux entrants modifient en permanence la donne du marché : dans le monde des technologies de l'information, le créneau le plus prometteur n'est pas celui que l'on connaît mais celui qui n'a pas encore été identifié, souvent dans un domaine connexe. Anticiper est le maître mot. Au-delà de l'acquisition de parts de marché, l'objectif essentiel est d'acquérir des savoir-faire que le Groupe ne détient pas ou des compétences qui complètent les siennes, pour consolider ses positions géographiques ou sectorielles « historiques », ou pour s'implanter dans des pays ou sur des créneaux où il n'est pas ou peu présent.

La stratégie d'acquisitions privilégie des opérations ciblées et vise à renforcer la présence du Groupe sur les marchés et les créneaux à croissance rentable. Capgemini souhaite réaliser des opérations de taille moyenne, notamment pour se développer dans les pays émergents, et racheter parallèlement de petites sociétés axées sur les métiers du futur comme le *cloud computing*, la *Business Intelligence* ou les services en mode SaaS. « *Nous ne cherchons pas à acquérir des parts de marché avec une logique de rationalisation des coûts,* explique **Paul Hermelin**, Directeur Général de Capgemini. *Nous ciblons plutôt des acquisitions de petite ou moyenne taille, qui soient des accélérateurs de temps et de croissance rentable afin d'enrichir notre offre. Certaines opérations nous permettent de faire évoluer la manière de faire notre métier, comme Prosodie dans le transactionnel, qui devient un mode de relation client déterminant. D'autres sont des extensions dans des segments de marché et des zones géographiques précises qui nous intéressent par leur dynamisme, et sont des facteurs d'accélération.* »

En 2011, le Groupe a donc poursuivi l'exécution de sa stratégie d'acquisitions, dite « du collier de perles », amorcée en 2010, avec huit acquisitions, représentant plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. L'objectif assigné à cette stratégie de croissance externe a été atteint : sur l'exercice, la croissance externe par acquisition représente la moitié de la croissance totale de Capgemini, soit 6,7 % sur un total de 11,4 %.

Les acquisitions réalisées en 2011 ont porté sur des entreprises situées en France, en Allemagne, en Italie, aux États-Unis et en Chine. Elles permettent au Groupe d'enrichir son offre et ses compétences dans les activités BPO, *Infrastructure Services*, *Business Information Management* (BIM) et *Business Process Management* (BPM), et de mettre en place de nouveaux modèles de services (*New Business Models*), en proposant à ses clients de nouvelles formes d'engagement.

- **En France**, trois acquisitions ont été réalisées, sur des marchés en forte croissance, et dans le cadre du développement de nouveaux modèles de services (*New Business Models*) faisant appel à des technologies innovantes porteuses d'avenir. La plus importante en termes de taille concerne **Prosodie** *(voir encadré)*. Par ailleurs, le Groupe a acquis la société **Artesys**, un des leaders français de la conception de solutions

d'infrastructures. Elle renforce la SBU Infrastructure Services et lui permet de couvrir l'ensemble du cycle de vie des infrastructures, de la conception à l'exploitation, en passant par le *cloud computing*. Enfin, la société **Avantias** renforce la ligne de services mondiale Business Information Management (BIM). Avantias propose aux grandes entreprises des solutions de gestion documentaire et d'éditique ECM (*Enterprise Content Management*), afin de leur permettre de tirer le meilleur parti de leur colossal patrimoine de documentation numérique (documents bureautiques, courriels, documents numérisés, images, documentation technique...).

Acquisition de Prosodie : un volet majeur de la stratégie de croissance du Groupe

Opérateur de flux transactionnels multicanaux, spécialisé dans la relation client, Prosodie assure l'hébergement de serveurs vocaux, l'exploitation de systèmes de cartes prépayées (cartes de fidélité, cartes-cadeaux, etc.), le multicanal et les services mobiles, l'hébergement de sites Internet, l'infogérance et le paiement sécurisé. La société s'appuie sur des solutions propriétaires pour vendre un service de pilotage « de bout en bout » en mode SaaS. Au cœur de l'économie numérique, Prosodie dispose d'un positionnement unique en France et en Europe grâce à son expertise dans les domaines convergents de l'informatique et des télécoms. Forte de 860 collaborateurs et s'appuyant sur un solide département R&D, la société est implantée en France, en Espagne et en Belgique. Elle réalise aujourd'hui l'essentiel de son activité en France, notamment dans le secteur public et la finance – qui représentent 55 % de son chiffre d'affaires. Au sein de Capgemini, elle pourra développer son activité à l'international, notamment dans les pays où le Groupe dispose d'une forte base installée dans ces secteurs. Cette acquisition permet à Capgemini d'élargir son activité au-delà du « *Business as usual* », vers un nouveau *business model*, fondé sur la vente de solutions logicielles dont il est propriétaire et de services associés.

Selon Paul Hermelin : « *Cette acquisition s'inscrit tout à fait dans un volet majeur de notre stratégie de croissance : nous développer dans l'univers à haute valeur ajoutée des "solutions". À l'heure de la personnalisation et de la dématérialisation du service, s'allier avec un leader des solutions transactionnelles et bénéficier du savoir-faire de ses 860 collaborateurs est un atout majeur pour nous. D'autant que nous partageons avec Prosodie une même conviction : l'innovation technologique va de pair avec l'innovation commerciale.* »

- **En Chine**, l'acquisition de **Praxis Technology** vient renforcer la position du Groupe sur l'un des marchés les plus dynamiques du monde. SSII spécialisée dans le secteur des *utilities*, Praxis Technology, partenaire de SAP, propose des services de conseil en management, de mise en œuvre d'ERP et de développement d'applications et de logiciels aux plus grandes *utilities* chinoises, en particulier les producteurs d'électricité. Fort de ses solutions qui font référence sur le marché, Praxis Technology renforce de manière significative les capacités du Groupe sur le secteur-clé des *utilities*. Elle lui permet de proposer aux plus grandes entreprises du secteur une gamme complète de services couvrant l'ensemble du cycle de vie d'une implémentation SAP, intégrant les technologies SAP les plus récentes. En Chine, il faut le souligner, les projets de *Smart Energy*, en tête des priorités nationales, devraient stimuler les investissements dans les services informatiques au cours des prochaines années, et représenter ainsi un important potentiel de croissance.

- **Aux États-Unis**, l'acquisition de la société **BI Consulting Group (BICG)**, spécialisée dans l'intégration de solutions d'informatique décisionnelle et de gestion de la performance, vient renforcer la position du Groupe sur le marché de la gestion de l'information (*Business Intelligence*). Avec à son actif plus de 300 projets d'intégration de solutions Oracle BI (*Business Intelligence*) et EPM (*Enterprise Performance Management*), elle lui permettra de développer ses offres dans le cadre de la ligne de services mondiale Business Information Management (BIM). Par ailleurs, l'acquisition de VWA – la division *Order to Cash* de l'américain VWA (Vengroff, Williams & Associates) – permet à Capgemini de compléter sa gamme de services financiers et comptables, en offrant à ses clients d'Amérique du Nord des services de recouvrement de pointe.

- **En Allemagne**, Capgemini a acquis la SSII **CS Consulting GmbH**, spécialisée dans la migration de systèmes d'information bancaires (*Core Banking*) et dans la mise en place de solutions de *Business Intelligence*. Forte de plus de 400 consultants, CS Consulting figure parmi les 25 premiers intégrateurs et sociétés de conseil en informatique du pays. Elle est l'un des principaux acteurs dans les secteurs de la banque et de l'assurance, où elle est reconnue pour son savoir-faire dans la conduite de projets complexes de développement et de maintenance d'applications à grande échelle. Grâce à cette opération stratégique qui devrait lui permettre de doubler sa part de marché dans les services informatiques aux banques de proximité, Capgemini renforce sa présence en Allemagne, sur un marché porteur en pleine transformation.

- **En Italie**, l'acquisition de la SSII **AIVE Group**, l'un des leaders italiens des services informatiques, permettra à Capgemini d'étoffer son offre en matière de services applicatifs en mode SaaS.

Partout où il y a de l'intelligence…

En 2011, Capgemini a poursuivi sa croissance dans la plupart des pays d'Europe, tant en termes de chiffre d'affaires que de marge opérationnelle. L'Amérique du Nord est devenue la région la plus rentable, avec un taux de marge opérationnelle de 8,8 %. Le Groupe y a réalisé, en 2011, deux acquisitions ciblées et souhaite y accroître encore la part de son chiffre d'affaires (20 % aujourd'hui), pour s'aligner sur le poids du pays dans le marché informatique mondial (35 %). Anticipant sur les incertitudes en Europe et aux États-Unis, Capgemini a entrepris de se développer vers de nouveaux horizons. Il mise aujourd'hui sur l'Asie et l'Amérique du Sud avec deux pays-clés, le Brésil et la Chine, sélectionnés à la fois pour le dynamisme de leur économie et pour leur capacité à constituer un réservoir de talents. Dans ces pays, ses deux récentes acquisitions lui permettent d'ores et déjà de servir les marchés locaux ainsi que les entreprises multinationales qui y sont implantées. « *Capgemini ira partout où il y a de l'intelligence, et dans tous les pays où l'on fabrique de l'intelligence* », affirme **Paul Hermelin**, Directeur Général de Capgemini.

LES DÉFIS DE L'ACCÉLÉRATION

Le défi de la transformation numérique

Les technologies numériques ont un rôle croissant à jouer à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise. Cependant, elles constituent un gisement de performance encore mal exploité – au risque de se faire distancer par des concurrents plus innovants. Grâce aux évolutions des technologies de l'information, les entreprises pourront bénéficier simultanément de deux avantages qui étaient jusqu'à présent incompatibles : la « force de frappe » des grandes organisations – économies d'échelle – et la richesse humaine des microstructures – liberté, flexibilité, créativité, motivation. Tirer tout le parti de ces nouvelles possibilités n'est pas si simple : il ne s'agit pas de penser en termes de technologies mais plutôt de repenser les stratégies, les objectifs que l'on souhaite atteindre et les procédures à mettre en œuvre. Dans cette démarche, les organisations ont besoin d'être accompagnées par des experts de la transformation numérique. « *Nous sommes à l'aube d'une période de profondes transformations dans l'organisation du travail et des entreprises. Cette mutation sera aussi importante que l'a été celle qui a conduit des monarchies aux démocraties* », estime **Thomas W. Malone**, professeur et chercheur au MIT. « *Malgré l'enthousiasme que suscitent les technologies innovantes comme les réseaux sociaux ou le mobile, la plupart des entreprises peuvent encore progresser dans leur transformation numérique. La clé du succès de la transformation numérique réside avant tout dans le changement du mode opérationnel de l'entreprise. L'enjeu n'est donc pas seulement technologique ; il est avant tout managérial et humain* », ajoute **Andrew McAfee**, professeur au MIT et coauteur de l'étude *Digital Transformation* (voir encadré).

Digital Transformation : une étude qui fait référence

Capgemini Consulting et le MIT Center for Digital Business ont signé un accord de trois ans pour mener conjointement un programme de recherche sur le thème de la transformation numérique. La première étude, *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, a été publiée en novembre 2011. Dans ce rapport qui fait déjà référence, Capgemini et le MIT analysent les conditions, les freins et les enjeux de la transformation numérique et indiquent les facteurs-clés de succès. Au terme de 157 entretiens réalisés avec des dirigeants de grandes entreprises internationales, ils constatent que seul un tiers d'entre elles a mis en place un programme de transformation numérique efficace.
La majorité des sociétés n'a pas encore pris conscience de ce que peuvent apporter les technologies numériques, notamment pour augmenter la productivité, améliorer l'« expérience client » ou développer la collaboration au sein de l'entreprise. Pour certaines sociétés, le changement qui se profile apparaît encore comme une menace. Et celles qui ont entrepris un programme de transformation numérique, le plus souvent sous la pression de la concurrence, rencontrent des difficultés, liées pour l'essentiel au manque de compétences en la matière, à la culture d'entreprise ou encore à la complexité des systèmes d'information. « *La transformation doit être autant organisationnelle que technologique. Bien que beaucoup de dirigeants soient convaincus de l'avantage des initiatives numériques, nous avons appris grâce à cette étude que la clé du succès réside avant tout dans la vision stratégique et la conduite d'un programme de transformation cohérent* », souligne **Patrick Ferraris**, coauteur du rapport pour Capgemini Consulting.
L'étude évalue la maturité des organisations en termes de transformation numérique selon deux axes : d'une part, en analysant la nature du développement numérique de l'entreprise dans les domaines de l'« expérience client » et des processus opérationnels notamment ; d'autre part, en étudiant la manière dont elles opèrent leur transformation numérique en termes de gouvernance, de conduite du changement ou de mesure des résultats. « *L'alchimie de la transformation numérique repose sur ces deux axes. Les entreprises qui maîtrisent non seulement la méthode mais aussi le contenu de leur transformation numérique parviennent à en tirer de la valeur* », souligne **George Westerman**, directeur de recherche au MIT et coauteur du rapport.

OUVRIR LES BONNES VOIES, DANS UN MONDE DONT LA MUTATION S'ACCÉLÈRE

« **Gouverner, c'est prévoir…** ». Aider les responsables des entreprises à anticiper, en décryptant pour eux les grandes tendances, fait partie intégrante de sa mission. À côté de ses activités de conseil aux entreprises et administrations, Capgemini investit donc pour comprendre les tendances-clés qui animent la vie économique et publie chaque année plusieurs dizaines d'études qui font référence. Sectorielles ou transversales, ces études annuelles couvrent une vaste gamme de sujets, depuis les questions liées au contexte numérique jusqu'aux fusions-acquisitions. Elles sont le plus souvent réalisées à l'échelle internationale et menées en collaboration avec les partenaires les plus reconnus. Elles apportent un éclairage pertinent, parfois inattendu, et ouvrent des voies pour aider les dirigeants à prendre les bonnes orientations, en réponse aux défis d'un monde dont la mutation s'accélère.

Les principales études publiées par Capgemini en 2011

Date	Intitulé	Partenaires
Janvier	World Insurance Report 2011	Efma
	Future Value Chain 2020 (grande consommation)	
Février	eGovernment Benchmark Report 2011	
Mars	Application Landscape Report 2011	
	Transportation Management Report 2011	
	Global Supply Chain Agenda 2011	
Mai	World Retail Banking Report	UniCredit, Efma
	Vision & Reality Report 2011 (Sciences de la vie)	
	Platts/Capgemini Utilities Executive Study (Énergie)	Platts
Juin	World Wealth Report 2011	
	World Quality Report 2011-2012	
Septembre	World Payments Report 2011	RBS Group (The Royal Bank of Scotland Group), Efma
Octobre	Observatoire européen des marchés de l'énergie	
	Cars Online 2011-2012	

- Dans le secteur automobile, l'étude **Cars Online 2011-2012** met en évidence de grandes tendances, qui reflètent l'évolution de la société : l'usage du Web et des réseaux sociaux durant le processus d'achat de véhicules ; l'émergence des applications pour *smartphones* comme canal d'information et d'interaction ; l'importance du facteur après-vente ; l'émergence d'une consommation de l'automobile « différente », avec l'augmentation d'une « conscience verte » ; l'aspiration à des véhicules neufs, plus petits, avec plus de qualité et de proximité ; le raccourcissement du cycle d'achat. De cette étude émergent six orientations permettant aux entreprises d'adapter leur modèle économique aux tendances du marché.

- Destiné à la fonction logistique, le **Supply Chain Agenda 2011** est une étude annuelle mondiale, réalisée en collaboration avec des entreprises leaders dans différents secteurs à travers l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Sud, pour analyser les défis auxquels sont aujourd'hui confrontés les *Supply Chain Managers*. Elle met en évidence leur inquiétude face à la volatilité de la demande mondiale, l'instabilité de l'environnement, l'augmentation des coûts de matières et de services. Enfin, elle indique des pistes pour les surmonter : amélioration de la visibilité et de la réactivité dans la Supply Chain, refonte des processus, innovation, amélioration à long terme des capacités de prévision et de planification.

- Dans le secteur financier :
  - L'édition 2011 du **Rapport sur les banques de détail dans le monde (World Retail Banking Report)**, réalisée en collaboration avec UniCredit et l'Efma, introduit un nouvel indice de mesure de la satisfaction client : le CEI (*Capgemini Retail Banking Customer Experience Index*). Cette étude révèle que la majorité des clients sont satisfaits de leur banque, en dépit du manque de confiance dans le secteur bancaire en général. Malgré l'utilisation croissante des services bancaires

sur Internet, l'agence bancaire reste un point de contact privilégié pour les clients, mais son rôle doit néanmoins évoluer pour répondre aux nouveaux besoins des clients.

- Le **World Wealth Report 2011**, publié en collaboration avec Merrill Lynch Global Wealth Management, montre qu'en 2010 la région Asie-Pacifique a enregistré le taux de croissance le plus élevé en termes de nombre de millionnaires et de taille de leur patrimoine. Cette région compte désormais 3,3 millions de personnes fortunées (+ 9,7 %), contre 3,1 millions en Europe (+ 6,3 %). Selon cette étude, pour répondre aux attentes de plus en plus complexes de ces grandes fortunes, les sociétés de gestion de patrimoine doivent fournir une gamme de prestations plus large et plus intégrée, à travers une approche multimétier.

- En matière de *testing* et de qualité des applications, l'étude **World Quality Report 2011-2012** est la troisième enquête annuelle publiée par Capgemini, Sogeti et HP sur les tendances concernant la qualité logicielle, les méthodologies, les outils et les processus. Réalisée auprès de 1 200 responsables d'entreprises de taille variée dans le monde entier, cette enquête multisecteur démontre que la demande des entreprises pour le *testing* des applications et l'assurance qualité est stimulée par l'adoption croissante du *cloud computing*. L'agilité, considérée comme un critère de qualité essentiel des applications, exige la rationalisation et la modernisation du portefeuille d'applications, ainsi que la migration d'une partie des systèmes d'information vers le *cloud computing*. Les entreprises ont besoin d'une assurance qualité et de tests rigoureux, la sécurité des applications devenant cruciale pour garantir qualité et maîtrise des risques. Cette tendance est particulièrement forte dans les économies émergentes, qui sont les plus rapides à opter pour des infrastructures en mode *cloud computing*.

Les grands défis du monde de l'énergie

Dans le secteur de l'énergie, l'**Observatoire européen des marchés de l'énergie** est une publication annuelle qui fait référence. Sa vocation est de suivre les principaux indicateurs des marchés de l'électricité et du gaz, de surveiller l'équilibre entre l'offre et la demande, de mesurer les progrès de l'établissement d'un marché ouvert et concurrentiel dans les 27 pays de l'Union européenne (plus la Norvège et la Suisse) et enfin d'observer l'évolution des indicateurs de lutte contre le changement climatique à l'horizon 2020. Après l'accident de Fukushima, la publication 2011 (13e édition) était particulièrement attendue. Elle a mis en évidence plusieurs faits majeurs :

- malgré l'accident, le développement de l'énergie nucléaire va se poursuivre – en dépit de la réduction du recours à l'énergie nucléaire décidée par certains gouvernements et du lancement par les autorités de régulation nucléaire de tests de résistance sur toutes les installations existantes et futures. La réalisation de ces tests a d'ailleurs engendré des délais supplémentaires dans la livraison de nouveaux projets ;

- dans ce contexte, la croissance de la consommation énergétique des pays en développement, les décisions concernant l'énergie nucléaire prises par certains pays, ainsi que la décroissance des investissements des *utilities* dans les infrastructures énergétiques auront pour conséquences :

- une réduction de la sécurité d'approvisionnement : 1 100 milliards d'euros d'investissements seraient nécessaires au sein de l'Union européenne d'ici à 2020 pour assurer la continuité de la fourniture d'énergie ; celle-ci pourrait être menacée si les autorités de régulation de l'énergie et les gouvernements ne mettent pas en place des mesures incitatives,

- une augmentation des émissions de gaz à effet de serre,

- une augmentation des prix de l'énergie.

À court terme, un ralentissement économique atténuerait cependant ces problèmes, en contribuant à une baisse des consommations d'électricité et de gaz.

2.5 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié

PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

Le Groupe exerce son activité au travers de 135 filiales consolidées dont la liste est donnée à la note 30 « Liste par pays des principales sociétés consolidées » page 178 des états financiers au 31 décembre 2011.

Le Groupe a pour politique de ne pas être propriétaire des bureaux qu'il occupe. Ainsi, au 31 décembre 2011, les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués d'un immeuble détenu par la S.C.I. Paris Étoile qui héberge le siège social de Cap Gemini S.A., de l'Université du Groupe à Gouvieux et d'environ un tiers de la surface des bureaux utilisée en Inde. Les filiales du Groupe dans leur majorité louent leurs locaux auprès de bailleurs externes étant précisé qu'aucun lien n'existe entre ces bailleurs et le Groupe et ses dirigeants.

Outre les filiales opérationnelles détenues directement ou indirectement via des holdings régionales, Cap Gemini S.A. détient :

- 99,9 % de la S.C.I. Paris Étoile qui donne en location l'immeuble dont elle est propriétaire à Paris, sis Place de l'Étoile - 75017 Paris à Cap Gemini S.A. et à Capgemini Service S.A.S.,
- 100 % d'une S.A.R.L. Immobilière « Les Fontaines » titulaire d'un contrat de crédit-bail immobilier affecté à l'Université du Groupe située à Gouvieux, à 40 km au nord de Paris, et mise en exploitation début 2003,
- 100 % de la société Capgemini Gouvieux S.A.S qui exploite le campus du centre international de formation du Groupe,
- 100 % de la société Capgemini Université S.A.S qui opère l'Université du Groupe,
- 100 % d'une société de services intra groupe dénommée Capgemini Service S.A.S.

La société mère Cap Gemini S.A., via son Conseil d'Administration, détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Dans son rôle d'actionnaire, elle contribue notamment au financement de ses filiales, soit en fonds propres, soit sous forme de prêts. Enfin, elle met à la disposition de ses filiales l'usage de marques et de méthodologies qui lui appartiennent notamment "Deliver" et perçoit à ce titre des redevances.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

Le Groupe est constitué de 6 grandes unités opérationnelles (Strategic Business Unit ou « SBU ») :

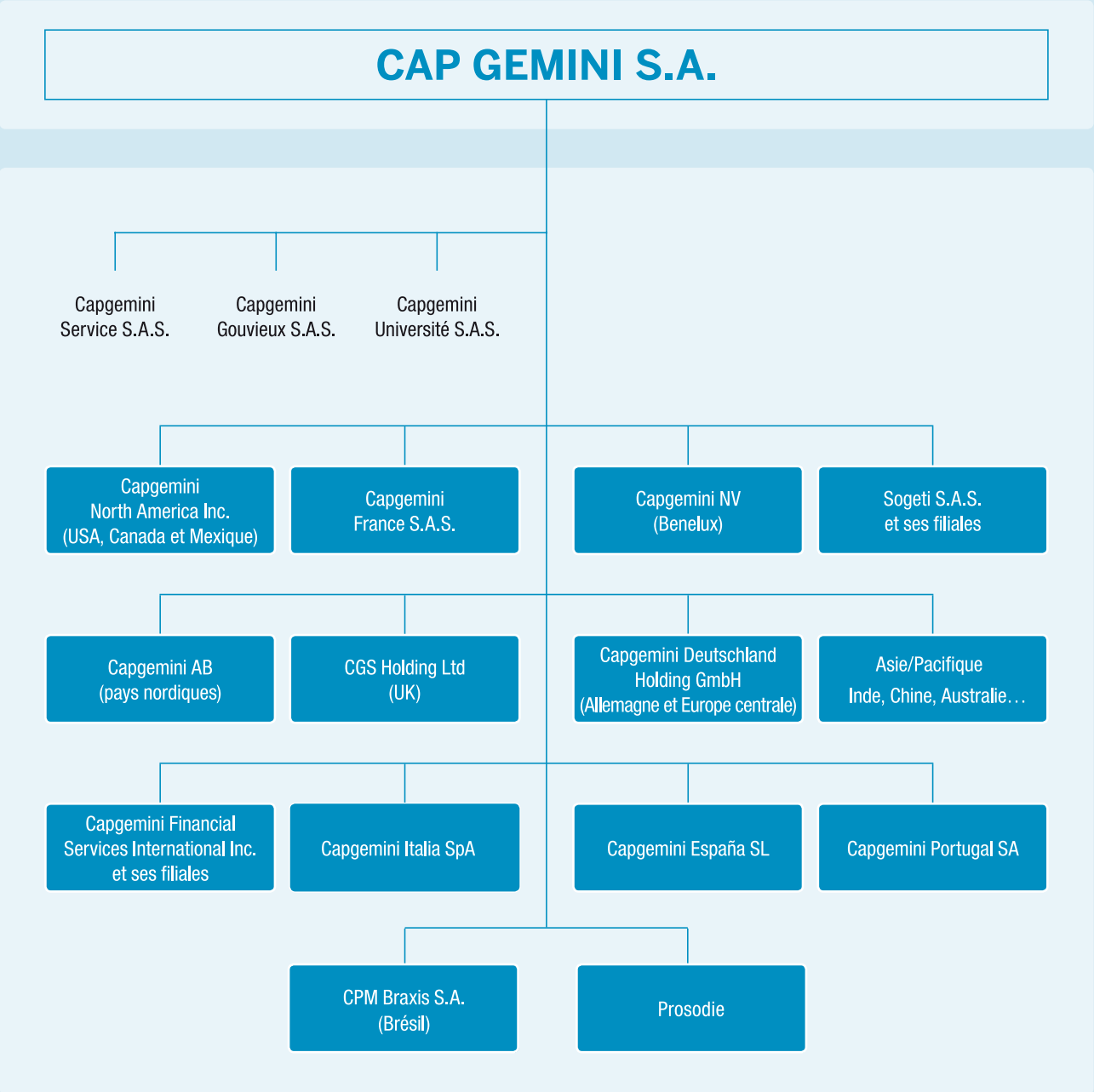
- 4 à vocation « globale » (mondiale) :
  - le Consulting
  - l'Infrastructure Services c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients
  - le B.P.O. (business process outsourcing)
  - les Services dits de proximité, assurés par le sous-groupe SOGETI et ses filiales
- 2 ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative dans les régions ou les pays suivants :
  - Application Services One : Amérique du Nord, Royaume-Uni et Asie/Pacifique (hors la Chine), et qui a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers ;
  - Application Services Two : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne et Europe centrale, Europe du Sud.

À ces 6 grandes unités opérationnelles, s'ajoutent trois unités consacrées au développement opérationnel de nouvelles géographies (Chine, Amérique latine) et de nouveaux modèles de services « *New Business Models* » (incluant Prosodie).

Le Groupe est présent dans une quarantaine de pays, eux-mêmes regroupés en huit zones géographiques :

- l'Amérique du nord : USA, Canada ;
- le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- la France à laquelle est rattachée le Maroc ;
- le Benelux ;
- les pays nordiques : Danemark, Norvège, Suède, Finlande ;
- l'Allemagne et les pays d'Europe centrale : Suisse, Autriche, Pologne, République tchèque, Roumanie, Hongrie...;
- l'Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal) et l'Amérique latine : Mexique, Brésil, Argentine, Chili...;
- enfin la région Asie/Pacifique : Inde, Chine, Singapour, Hong-Kong, Australie...

Ci-après, organigramme des principales filiales (holdings régionales, opérationnelles, de supports et de moyens) du Groupe détenues à 100 % directement ou indirectement par Cap Gemini S.A., à l'exception de CPM Braxis S.A. détenue à 61,10 %.



2.6 Politique d'investissement

Après une année 2010 marquée par une reprise de la politique de croissance externe du Groupe, l'année 2011 a permis à Capgemini de poursuivre une politique d'acquisition ciblée qui s'est traduite par la réalisation de plusieurs opérations à travers le monde. Ces acquisitions ont répondu à des critères stratégiques qui ont permis d'une part d'accroître la présence de Capgemini dans des secteurs définis comme vecteurs de croissance (« Top Lines Initiatives ») et d'autre part d'ajouter à notre portefeuille d'activité des sociétés qui se caractérisent par des modèles économiques innovants. Enfin, sur un plan géographique la couverture globale internationale du groupe s'est renforcée et même accrue grâce à des acquisitions dans 5 pays différents (France, États-Unis, Chine, Allemagne, Italie).

L'opération la plus importante pour le Groupe en 2011 a été l'acquisition de la société française Prosodie, opérateur de flux transactionnels multicanal. Cette opération a permis à Capgemini de compléter son offre de services en entrant sur le marché – très porteur – des solutions de relation client. Cette acquisition a ainsi renforcé la stratégie de croissance du Groupe dans les nouveaux modèles de services opérationnels de l'informatique (*New Business Models*, NBM), qui consiste à bâtir, en complément des services existants, une offre de solutions propriétaires.

Le Groupe, avec la société française Avantias et la société américaine BICG, a également procédé à des acquisitions ciblées dans sa ligne de service mondiale appelée « Business Information Management » (BIM) qui a pour vocation de gérer et de valoriser le patrimoine informationnel des organisations au service de leurs objectifs stratégiques.

En outre, une autre acquisition s'est inscrite dans la stratégie de développement d'une autre ligne de service mondiale dénommé « Infrastructure Transformation Services » (ITS). Ainsi l'acquisition de la société française Artesys a apporté des compétences en matière de transformation des infrastructures, et a permis à Capgemini de compléter son expertise en France en couvrant l'ensemble du cycle de vie des infrastructures, de leur conception à leur exploitation en passant par l'adoption de modèles de type *cloud computing*.

Grâce à l'acquisition de l'activité « Order to Cash (OTC) » de la société américaine Vengroff, Williams & Associates, le Groupe a renforcé son activité de Business Process Outsourcing (BPO) et plus particulièrement sa composante Finance & Accounting.

Cette acquisition est caractéristique des petites sociétés de niche générant à la fois croissance et profitabilité que le Groupe recherche.

Capgemini a également procédé à des acquisitions afin de renforcer sa position de marché sur des secteurs clés tels que dans les services financiers à travers l'acquisition de la société allemande CS Consulting ainsi que de la société italienne AIVE.

Enfin, l'expansion de la couverture globale de Capgemini s'est poursuivie avec l'acquisition de la très performante société chinoise Praxis Technology, société de services informatiques et de conseil basée à Pékin et spécialisée dans le secteur des « Utilities ».

L'année 2012 verra la politique de croissance externe se poursuivre avec l'objectif de toujours répondre aux ambitions du Groupe en matière de couverture géographique et de développement du portefeuille technologique. Ces acquisitions seront rendues possibles par la situation financière très solide du Groupe qu'elles ne devront toutefois pas compromettre.

2

2.7 Facteurs de risques

IDENTIFICATION DES RISQUES

La Direction Générale du Groupe a discuté, rédigé, approuvé et diffusé un recueil de « règles et procédures » (appelé *Blue Book*) que chacun des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter. Ce *Blue Book* rappelle et explique les 7 valeurs fondamentales de Capgemini, dessine le cadre de sécurité général dans lequel les activités du Groupe doivent s'inscrire, enfin détaille les méthodes permettant d'exercer les contrôles nécessaires sur les risques identifiés dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

Les unités opérationnelles complètent et adaptent ce *Blue Book* en mettant en harmonie ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays dans lequel elles opèrent, ceci afin de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays, et à la culture locale.

Ces « règles et procédures » font l'objet de mises à jour régulières tenant compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement.

L'audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité de ces procédures de contrôle interne, sachant qu'aussi bien conçues et rigoureuses soient-elles, celles-ci ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient constituer une garantie absolue contre tous les risques.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Le Groupe exerce une activité de prestataire de services. Son principal risque est (i) d'être dans l'incapacité de fournir des prestations sur lesquelles il s'est engagé, (ii) de ne pas être en mesure de les réaliser dans les délais contractuels avec le niveau de qualité requis, ou (iii) d'enfreindre, notamment par suite d'une erreur humaine, des obligations susceptibles d'affecter les opérations d'un client ou d'un tiers.

Risques dans l'exécution des projets
La signature des contrats est soumise à une procédure formelle d'approbation, comportant une revue juridique et une évaluation des risques liés au projet et à ses conditions d'exécution. Le niveau d'approbation dépend de la taille, de la complexité et de la nature des risques du projet. Le Comité des Engagements du Groupe est appelé à se prononcer sur les opportunités commerciales les plus importantes ou présentant des risques particuliers ainsi que les propositions de partenariat stratégique.

Pour assurer la qualité d'exécution des projets clients, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, regroupées et formalisées dans la méthodologie DELIVER. Les responsables de projets bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer leurs compétences et d'acquérir des niveaux de certification en rapport avec la complexité des projets qui peuvent leur être confiés. Le Groupe poursuit une politique active de certification externe (CCM, ISO, etc.) de ses unités de productions.

Le suivi de l'exécution des projets répond à des procédures de gestion et de contrôle définies par le Groupe, les projets qualifiés de « complexes » étant soumis à des contrôles plus spécifiques. L'audit interne vérifie l'application des procédures de gestion et de contrôle des projets. Des équipes d'experts spécialisées interviennent, à l'initiative de la Direction « Production, Méthodes et supports », pour effectuer des audits de certains projets jugés à risque ou rencontrant des difficultés d'exécution.

Malgré le processus de validation des engagements pris par le Groupe au titre des projets clients, il peut s'avérer que la difficulté d'exécution de la prestation ait été sous-estimée et/ou que son coût pour le Groupe ait été sous-évalué. Il peut en résulter des dépassements de dépenses non couverts par des recettes, notamment dans les projets de développement dits « au forfait» qui représentent environ 50 % de l'activité, ou des réductions de recettes sans diminution de dépenses dans certains contrats d'externalisation comportant des engagements de niveaux de services.
Par ailleurs, malgré le niveau élevé d'attention et de contrôle qui entoure l'exécution des projets, il est impossible de garantir que tous les risques sont entièrement contenus et maîtrisés. En particulier, des erreurs humaines, des omissions, des infractions aux règles internes, aux réglementations ou aux lois qui ne seraient pas, ou ne pourraient être en pratique, identifiées à temps, pourraient causer des dommages dont la société pourrait être tenue responsable et/ou qui pourraient entacher sa réputation.

Réputation
La médiatisation d'éventuelles difficultés, notamment liées à l'exécution de projets significatifs ou sensibles, pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients, par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.
Dans leurs rapports avec les tiers et les clients, les membres des équipes peuvent avoir un comportement qui n'est pas en adéquation avec nos principes (valeurs, manière de travailler, etc.) et peuvent même mettre l'entreprise en péril par des agissements contraires à la déontologie et à la loi.
Enfin des internautes peuvent faire des commentaires désobligeants dans des forums ouverts (Twitter, Facebook, etc.) sur les performances, les offres, la politique en matière de ressources humaines de Capgemini et ainsi entacher la réputation du Groupe.

Collaborateurs
L'essentiel de la valeur du Groupe repose sur le capital humain et sur sa capacité à attirer, former et retenir des collaborateurs disposant des compétences techniques adéquates nécessaires à la bonne exécution des projets auxquels il s'est engagé vis-à-vis de ses clients. Cela implique en particulier de disposer d'une image forte sur le marché du travail, d'assurer l'équité des procédures

d'évaluation et de promotions et d'assurer le développement professionnel de nos collaborateurs.
Le Groupe porte une grande attention à la communication interne, à la diversité, à l'égalité des chances et aux conditions de travail. La Direction Générale du Groupe a publié un code de conduite éthique et veille à sa mise en pratique. Toutefois, un conflit social ou le non respect des règles et/ou des normes éthiques d'un pays pourrait affecter l'image et, le cas échéant, les résultats du Groupe.

L'envoi de collaborateurs dans des pays instables géopolitiquement est susceptible de générer des risques relatifs à l'intégrité physique de ces collaborateurs. L'instabilité économique et une croissance mal maîtrisée peuvent également être source de risques pour la performance et la réputation de la société. Les risques de catastrophes naturelles dans certains pays où nous sommes présents, d'instabilité politique, voire d'attentats et ce même type de risques dans des pays où les besoins de nos clients peuvent nous amener à devoir nous déplacer peuvent affecter l'intégrité physique de nos collaborateurs. L'incertitude économique d'un environnement mal maîtrisé (inflation galopante et impact salarial, infrastructures inadaptées, environnement fiscal et social instable...) sont également des risques qui peuvent impacter notre performance économique d'ensemble.

Des informations chiffrées notamment sur le taux d'attrition, le taux d'utilisation, l'évolution des effectifs (y compris dans les pays offshore), la gestion des carrières, le développement des compétences et la fidélisation de nos collaborateurs sont données dans la partie « Responsabilité Sociale d'Entreprise et Développement Durable » au paragraphe 3.3 - Ressources Humaines en page 42 et suivantes.

Systèmes d'information
L'activité opérationnelle du Groupe est peu dépendante de ses propres systèmes d'information. Les systèmes dont dépend la publication des résultats financiers consolidés du Groupe présentent un risque spécifique en raison des délais imposés par le calendrier. Le Groupe est attentif à la sécurité de ses réseaux de communication internes, protégés par des règles de sécurité et des « fire walls ». Une politique de sécurité a été définie. Les systèmes et réseaux dédiés à certains projets ou à certains clients peuvent faire l'objet de mesures de protection renforcées, contractuellement définies.

Délocalisation de la production
Le développement du modèle industriel de Capgemini dit de Rightshore®, consistant à délocaliser une partie de la production d'une partie de ses services dans des centres de production éloignés du lieu de leur utilisation, ou dans des pays autres que ceux où sont situés les clients servis, notamment en Inde, en Pologne, en Chine, en Asie ou en Amérique Latine rend le Groupe plus dépendant des réseaux de télécommunications. Ce mode de fonctionnement peut accroître les risques liés à l'éventuelle interruption d'activité d'un centre de production, par suite d'un incident ou d'une catastrophe naturelle, dans la mesure où plusieurs unités opérationnelles pourraient être simultanément affectées. Le fait d'utiliser un plus grand nombre de centres de production augmente les possibilités de disposer de solutions de secours.

Environnement
Capgemini exerce des activités de prestations de services intellectuels, dont l'impact sur l'environnement est modeste par rapport à d'autres activités économiques. Toutefois bien que jugés non significatifs de par son activité, le Groupe s'efforce néanmoins d'en limiter les effets, d'autant que ceci s'inscrit dans son approche d'entreprise citoyenne.

Clients
Le Groupe sert un grand nombre de clients, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays ce qui limite son risque de dépendance à un secteur et/ou marché donné. Les clients les plus importants sont de grands groupes internationaux et des organismes publics (cf. 3.4 – Les parties prenantes, nos clients en page 59) .

Fournisseurs et sous-traitants
Capgemini est dépendant de certains fournisseurs, notamment dans ses activités d'intégration de systèmes et de réseaux. Bien que des solutions alternatives existent pour la plupart des logiciels et des réseaux, toute défaillance d'un fournisseur dans la livraison de technologies ou de compétences spécifiques peut avoir des conséquences dommageables sur certains projets. (cf. 3.4 – Les parties prenantes, nos fournisseurs et partenaires commerciaux en page 60.)
L'éventuelle faillite d'un fournisseur, son rachat par un concurrent (et une modification de son offre de services/produits actuelle) ou d'un changement dans son modèle de vente comme par exemple le recours aux services informatiques en mode « Cloud Computing » peut donner naissance à des risques supplémentaires.
Enfin, la mauvaise gestion des dépenses réalisées auprès des tiers, les dépassements de budgets, le recours à des fournisseurs non-agréés et aux achats qui ne répondent pas à des décisions stratégiques en termes de matériel peuvent aussi générer des risques.

Risque pays
Capgemini est implanté de manière stable dans une quarantaine de pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et en Amérique du Nord, qui sont des zones stables au plan économique et politique.

Une partie croissante de la production est réalisée dans des pays émergents, notamment en Inde, qui représente maintenant - à elle seule – environ 30 % de l'effectif total du Groupe. Celui-ci est, dès lors, davantage exposé aux risques de catastrophes naturelles dans les zones du sud-est asiatique et d'Amérique Latine, d'instabilité politique dans certaines régions de l'Inde et certains pays frontaliers, voire d'attentats terroristes, et sur le terrain économique, aux impacts négatifs d'une

croissance non suffisamment maîtrisée (inflation salariale particulièrement forte dans le secteur informatique, insuffisance des infrastructures publiques et accroissement des charges fiscales).
L'envoi de collaborateurs dans des pays où le Groupe n'est pas implanté et, a fortiori, dans des pays considérés « à risque », fait l'objet de procédures d'approbation strictes.

Croissance externe
La croissance externe, partie intégrante de la stratégie de développement du Groupe, n'est pas exempte de risques dans sa mise en œuvre. L'intégration de toute nouvelle société ou activité, particulièrement dans le secteur des services, peut se révéler plus longue et/ou difficile que prévu. Le succès de l'opération dépend notamment de la capacité à fidéliser les dirigeants et employés clés, à maintenir la base de clientèle, à coordonner de manière efficace les efforts de développement, notamment au niveau opérationnel et commercial, et à harmoniser et/ou intégrer les systèmes d'information et les procédures internes. Les difficultés éventuellement rencontrées peuvent générer des coûts d'intégration plus importants et/ou des économies ou synergies de revenus moins importantes que prévu. La valeur des actifs achetés, notamment en cas de survenance d'un passif important non identifié, peut s'avérer inférieure à leur prix d'acquisition. (cf. Note 12 aux comptes consolidés du Groupe Capgemini en page 147).

Risques conjoncturels
La croissance et les résultats du Groupe pourraient être impactés par un retournement à la baisse du marché des services informatiques ou d'un secteur d'activité sur lequel Capgemini est fortement implanté. Un mouvement de consolidation conduisant à un changement de contrôle chez un client ou la décision de ne pas renouveler un contrat à long terme à son échéance pourrait générer une baisse du chiffre d'affaires et nécessiter, le cas échéant, de mettre en œuvre des mesures d'économie et/ou des réductions d'effectif au sein des unités opérationnelles affectées.

RISQUES JURIDIQUES

Bien que les activités du Groupe ne soient généralement pas réglementées, certaines des activités de nos clients nous imposent parfois de nous conformer aux réglementations auxquelles ils sont soumis, voire même, dans certains cas rares, de nous assujettir à une réglementation.

Risque contractuel

L'acceptation de conditions défavorables, telles que la responsabilité illimitée dans certaines circonstances, comporte des risques. Les risques juridiques relatifs aux contrats peuvent être, notamment, liés à l'absence de plafond de responsabilité de Capgemini pour certains manquements, à l'absence de clause de protection particulière dans le cas de prestations touchant notamment la sécurité ou la santé des personnes, l'environnement, et le non-respect des droits des tiers.

Conformité aux lois

Le Groupe est une multinationale qui opère dans de nombreux pays, assurant des services à des clients qui, eux aussi, opèrent dans le monde entier et sont soumis à des lois et réglementations multiples et en constante évolution.
La diversité des lois et réglementations locales en constante évolution expose le Groupe au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, notamment ceux intervenant dans des pays de culture différente de la leur, ou à des indiscrétions ou fraudes commises par ces collaborateurs. Les précautions juridiques, notamment contractuelles ou celles opérationnelles, prises par le Groupe pour protéger ses activités ou s'assurer du respect par ses collaborateurs des règles du Groupe aussi rigoureuses soient-elles, ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient en aucun cas garantir une sécurité absolue.

Risque de litiges

En tant que Groupe ayant tissé un vaste réseau de relations contractuelles, le Groupe n'est pas à l'abri de poursuites.
Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes aux états financiers.
(cf. note 21 aux comptes consolidés du Groupe Capgemini en page 167).

RISQUES FINANCIERS

Les éléments détaillés relatifs à ces risques sont présentés en note 9, 17 et 19, des comptes consolidés du Groupe Capgemini dans le présent Document de Référence.

Risque actions

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements, et ne détient pas de participation en actions cotées en Bourse. En revanche, il détient des actions propres dans le cadre de son programme de rachat d'actions.

Risque de crédit et de contrepartie

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers et aux créances clients. Par ailleurs, le Groupe est exposé au titre des contrats de couverture qu'il est amené à conclure avec des établissements financiers dans le cadre de sa politique de gestion des risques de change et de taux.

Risque de liquidité

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux deux emprunts obligataires convertibles et à l'emprunt obligataire émis en novembre 2011.

Risque de taux

L'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : les liquidités importantes dont il dispose sont généralement placées à taux variable, alors que son endettement financier – principalement composé d'emprunts obligataires – est quant à lui principalement à taux fixe.

Risque de change

Le Groupe est exposé à deux types de risques de change, pouvant impacter le résultat et les capitaux propres : d'une part, des risques liés à la conversion, pour les besoins de l'élaboration des comptes consolidés, des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro et d'autre part, des risques opérationnels sur les flux d'exploitation ou de nature financière non libellés en devises de fonctionnement des entités. En effet, il est à noter que le recours croissant à la production délocalisée dans les centres situés notamment en Pologne, en Inde, en Chine ou au Vietnam, expose Capgemini à des risques de change sur une partie de ses coûts de production. Capgemini est par ailleurs exposé au risque de variation des cours des devises au titre des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe et des flux de redevances payables au Groupe par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle.

Risques relatifs aux passifs sociaux

Les états financiers du Groupe peuvent être affectés par des provisions pour retraite au titre des régimes à prestations définies couverts par des actifs, ces provisions étant sujettes à un risque de volatilité. Par ailleurs, le Groupe peut être amené à faire face à des appels de fond émanant des trustees en vue du comblement du passif des fonds de pension sur un horizon plus ou moins long, ce qui peut détériorer sa situation financière.

Les principaux facteurs de risques sont la fluctuation des taux d'intérêt et des marchés financiers, ainsi que l'espérance de vie. En effet, la valeur des obligations de retraites est calculée sur la base d'hypothèses actuarielles, notamment de taux d'intérêt, d'inflation et d'espérance de vie. Les actifs de couverture, investis sur différentes classes d'actifs (y compris en actions), sont gérés par les Trustees de chaque fond et soumis aux risques de fluctuation des marchés financiers. Dans ces conditions, les actifs de couvertures peuvent être inférieurs à la valeur des obligations de retraite, traduisant une insuffisance de couverture ou déficit. Les variations dans le temps d'actifs et/ou de passifs, lesquels ne vont pas nécessairement dans le même sens, sont éminemment volatiles et susceptibles d'augmenter ou de réduire le niveau de couverture actifs/passifs ou le déficit en résultant. Toutefois, l'impact économique éventuel de ces variations doit être apprécié sur le moyen et le long terme en ligne avec l'horizon des engagements de pension du Groupe.

ASSURANCES

Le Directeur des Assurances du Groupe, rapportant à la Direction Financière, est en charge de toutes les assurances « non-vie ». Les assurances dites « vie », étroitement liées aux conditions de rémunération, sont sous la responsabilité des départements des ressources humaines de chaque pays.

La politique du Groupe est d'ajuster ses limites de couvertures à la valeur de remplacement des biens assurés ou, en matière de responsabilité, à l'estimation de ses risques propres et des risques raisonnablement envisageables dans son secteur d'activité. Le niveau des franchises incite le management des unités opérationnelles à s'impliquer dans la prévention et la résolution amiable des litiges, sans faire courir de risque financier significatif à l'ensemble du Groupe.

Responsabilité civile générale et professionnelle
Cette couverture, importante pour les clients de Capgemini, est mise en place et gérée globalement au niveau du Groupe. Cap Gemini S.A. et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 % est assuré pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités au sein d'un programme mondial intégré organisé en plusieurs lignes placées auprès de plusieurs compagnies d'assurance notoirement de premier plan. Les termes et conditions de ce programme, y compris les limites de couvertures, sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution des activités exercées, de la situation des marchés d'assurance et des risques encourus.
La première ligne de ce programme, d'un montant de 30 millions d'euros, est réassurée auprès d'une filiale de réassurance consolidée, en place depuis plusieurs années.

Dommages directs et pertes d'exploitation
Le Groupe a mis en place un programme mondial intégré d'assurance dommages et pertes d'exploitation, couvrant l'ensemble de ses filiales dans tous les pays. La politique du Groupe est de louer, non pas d'acheter, les locaux dans lequel il exerce son activité. Il possède peu de biens immobiliers en propriété. Ses locaux sont répartis dans plusieurs pays et, dans la plupart des pays, sur plusieurs sites. Ils totalisent environ 500 sites d'une surface moyenne d'environ 2 500 m^2. Une partie des consultants travaille dans les locaux des clients. Cette dispersion géographique limite les risques, notamment de pertes d'exploitation, qui pourraient résulter d'un sinistre. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe environ 7 000 personnes en Inde. Aucun bâtiment du Groupe n'héberge plus de 2 600 collaborateurs.

Autres risques
Les risques concernant l'assistance et le rapatriement des collaborateurs en déplacement, les actes de fraude et de malveillance, en matière informatique notamment, sont couverts par des polices d'assurances mondiales gérées au niveau du Groupe. Tous les autres risques, notamment l'automobile, les transports et les responsabilités de l'employeur envers ses salariés, sont assurés localement en fonction de la réglementation de chaque pays.

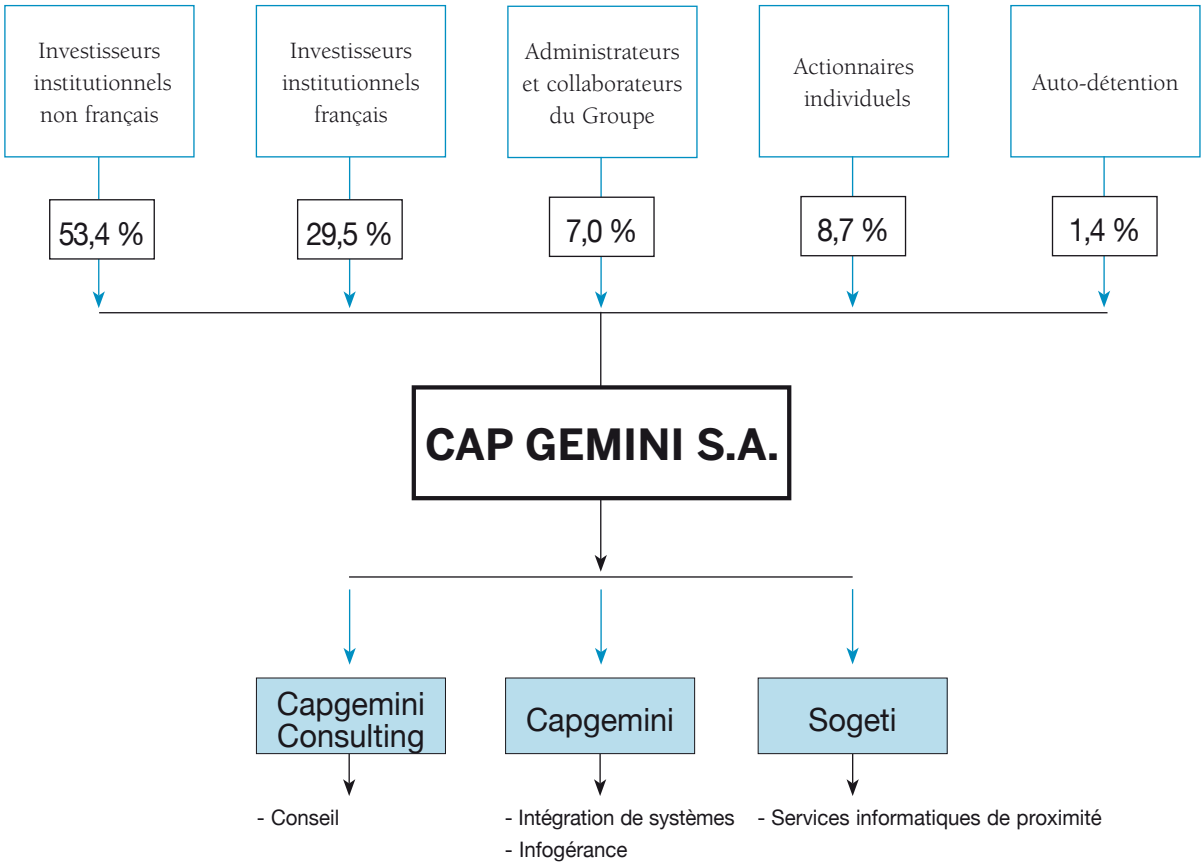
Le Groupe a décidé de ne pas assurer les risques liés aux rapports sociaux, pour lesquels il a une politique de prévention. Les risques de pollution, faibles dans une activité de prestation de services intellectuels, ne sont pas assurés dans tous les pays. Le Groupe n'a pas jugé utile, hormis les cas où cette couverture est obligatoire et disponible, d'assurer systématiquement les risques liés au terrorisme. Certains risques font l'objet d'exclusions générales imposées par le marché de l'assurance.

2.8 Cap Gemini S.A. et la Bourse

Au 31 décembre 2011, le capital de la Société Cap Gemini S.A. était composé de 155 770 362 actions (code ISIN : FR0000125338) cotées sur le marché « Euronext Paris » compartiment A et éligibles au Service de Règlement Différé (SRD) de la Bourse de Paris.

L'action Cap Gemini fait partie de l'indice CAC40, de l'indice Euronext 100 et des indices européens Dow Jones Stoxx et Dow Jones Euro Stoxx. Entre le 1er janvier et le 31 décembre 2011, son cours sur « Euronext Paris » est passé de 35,895 euros à 24,145 euros.

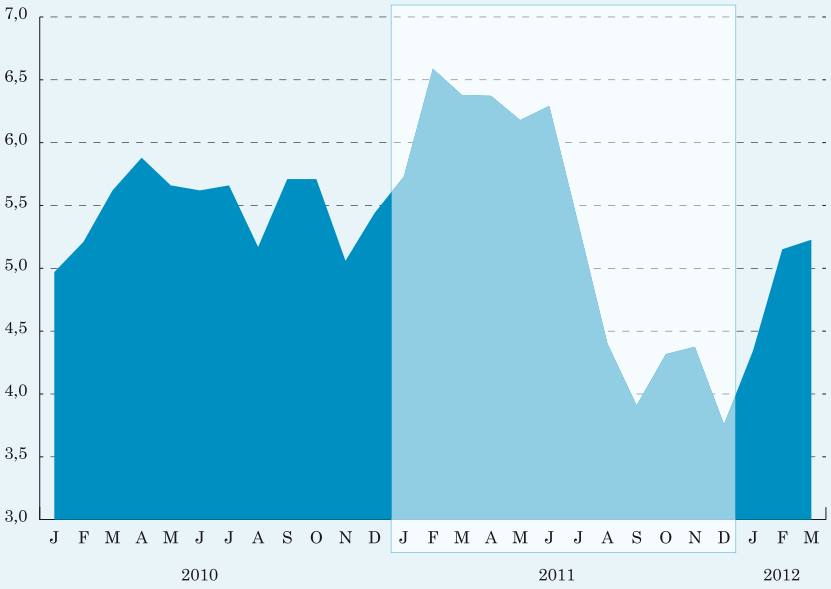
RÉPARTITION DU CAPITAL DE CAP GEMINI S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2011 (sur la base d'une enquête d'actionnariat)



2

Capitalisation boursière

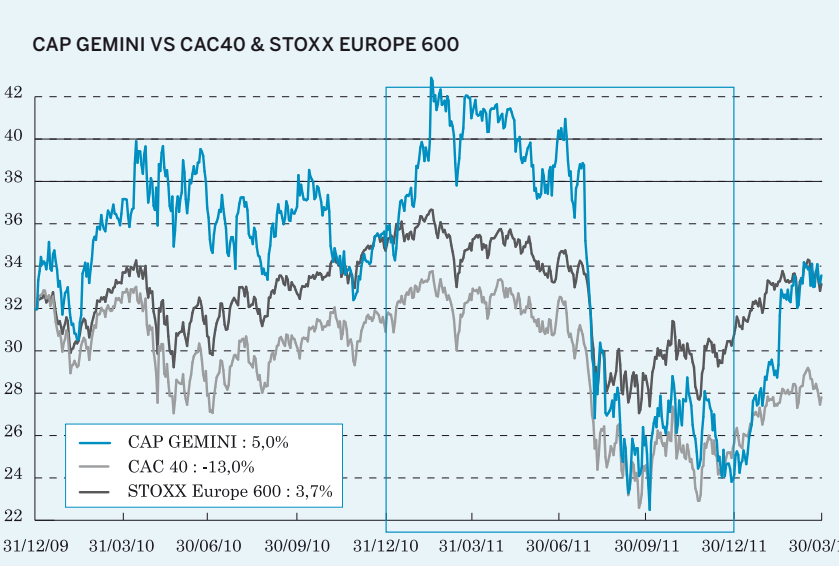
De janvier 2010 à mars 2012
En milliards d'euros



Source : Bloomberg

Cours de l'action

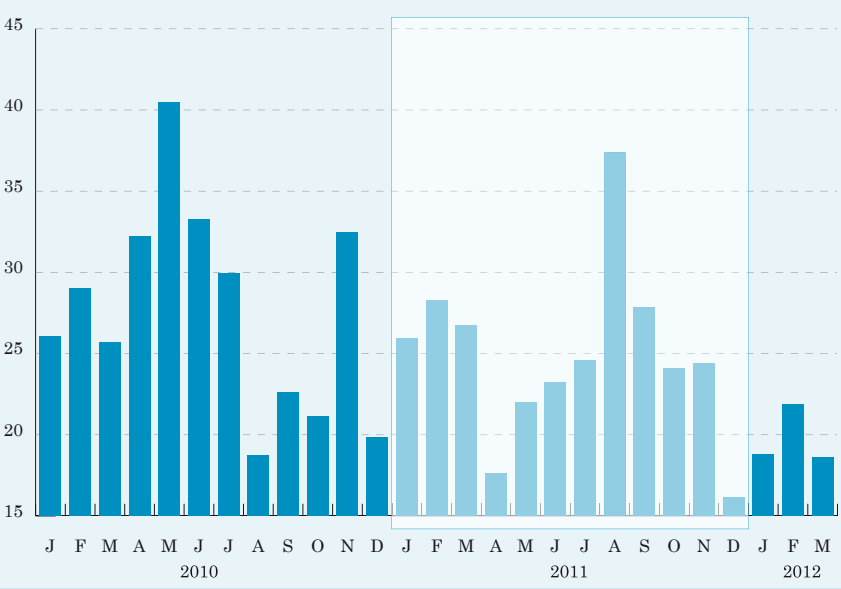
Du 31 décembre 2009 au 31 mars 2012
En euros



Source : Reuters

Nombre de transactions par mois

De janvier 2010 à mars 2012
En millions de titres



Source : Bloomberg

Marché de l'action

L'analyse des transactions sur les 24 derniers mois est reprise ci-après :

Mois	Nombre de Séances	Cours cotés en euros			Volume des transactions		
					Nombre de titres		Capitaux
		+ haut	moyen	+ bas	total	moyen (quotidien)	(millions d'euros)
Avril 10	20	40,300	37,982	35,680	32 236 386	1 611 819	1 254,0
Mai 10	21	40,265	37,444	34,875	40 489 850	1 928 088	1 567,1
Juin 10	22	39,790	38,140	36,130	33 249 672	1 511 349	1 307,0
Juillet 10	22	37,750	35,655	33,870	29 954 505	1 361 568	1 129,2
Août 10	22	37,930	35,363	32,975	18 720 169	850 917	674,8
Septembre 10	22	37,420	36,199	33,165	22 588 390	1 026 745	834,5
Octobre 10	21	38,645	37,449	36,370	21 131 876	1 006 280	803,9
Novembre 10	22	37,750	34,380	32,255	32 487 917	1 476 724	1 116,6
Décembre 10	23	35,910	34,554	32,320	19 834 456	862 368	679,5
Janvier 11	21	37,995	36,296	34,020	25 910 260	1 233 822	936,3
Février 11	20	43,385	40,321	36,690	28 241 416	1 412 071	1 143,7
Mars 11	23	43,285	40,798	37,650	26 701 250	1 160 924	1 084,4
Avril 11	19	41,920	41,193	40,185	17 614 638	927 086	725,6
Mai 11	22	42,035	40,269	38,410	21 987 998	999 454	890,8
Juin 11	22	40,650	38,297	36,930	23 244 209	1 056 555	888,9
Juillet 11	21	41,105	38,398	33,945	24 565 135	1 169 768	923,1
Aout 11	23	35,015	28,870	25,700	37 381 516	1 625 283	1 081,4
Sept 11	22	28,285	25,175	22,545	27 868 496	1 266 750	701,0
Oct 11	21	29,490	26,648	21,980	24 103 558	1 147 788	634,5
Nov 11	22	28,920	26,699	24,165	24 373 839	1 107 902	651,2
Dec 11	21	28,190	25,512	23,665	16 111 732	767 225	410,7
Jan 12	22	28,595	26,255	24,035	18 798 849	854 493	489,1
Fev 12	21	33,230	30,740	27,925	21 867 590	1 041 314	670,9
Mars 12	22	34,500	33,398	31,445	18 582 046	844 638	628,3

Source : Bloomberg

Dividendes versés par Cap Gemini

Exercice clos le 31 décembre	Distribution		Nombre d'actions	Dividende par action
	En euros	En % du net		
2007	145 M€	33 %	145 425 510	1,00 euro
2008	146 M€	33 %	145 844 938	1,00 euro
2009	123 M€	69 %	154 177 396	0,80 euro
2010	156 M€	56 %	155 770 362	1,00 euro
2011	156 M€	39 %	155 770 362	*1,00 euro

* proposition soumise à l'Assemblée Générale du 24 mai 2012

3.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

3. RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE **35**

3.1 Notre engagement et notre stratégie **37**

3.2 L'éthique **40**

3.3 Les ressources humaines **42**

3.4 Les parties prenantes **59**

3.5 Le Groupe et l'environnement **65**

3.6 Tableau de correspondance GRI **70**

Pour Capgemini, les principes de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et de Développement Durable ne doivent pas se limiter aux seuls champs de la conformité légale et de la philanthropie mais s'intégrer à part entière à sa stratégie commerciale, à ses procédures et à ses méthodes de travail. Ce ne sont plus des activités spécialisées ou périphériques, mais bel et bien une véritable exigence pour toutes les organisations. Ces principes, ancrés dans les valeurs partagées au sein du Groupe, font désormais partie intégrante de notre Charte Éthique et guident nos relations avec nos partenaires et les communautés ainsi que l'environnement dans lequel nous évoluons.

Notre Programme *Éthique & Compliance* a été lancé en 2009 par le Conseil d'Administration du Groupe. Ce programme est fondé sur la culture éthique qui existe au sein du Groupe depuis sa création en 1967. Dans le cadre de ce programme, une Charte Éthique a été lancée en 2010 et un réseau de *Ethics & Compliance Officers* a été créé. Depuis 2010, tous les nouveaux embauchés s'engagent à se conformer aux principes de la Charte Ethique et à suivre un *e-learning* sur la Charte. En 2011, le Groupe a lancé sa politique Anti-corruption pour réaffirmer ses valeurs dans tous les pays où le Groupe opère.

Lors des Rencontres de Barcelone d'octobre 2010, Paul Hermelin, Directeur Général, a exhorté le Groupe à mobiliser, au-delà de ses capacités intellectuelles, son énergie et sa passion, autrement dit à avoir « la niaque ». Cela exige une culture qui reflète nos valeurs et notre histoire, respecte nos collaborateurs, valorise les performances et suscite énergie et ambition. En 2010, parallèlement à une nouvelle campagne publicitaire, Capgemini a lancé un nouveau slogan afin de refléter cette évolution culturelle : *People matter, results count* (« l'homme est vital, le résultat capital »).

Cette approche en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de développement durable renforce notre potentiel de succès et de réalisation au service de cette ambition. Notre programme *Éthique & Compliance* est attractif et favorise l'épanouissement et la fidélisation des collaborateurs. À l'occasion de l'enquête annuelle menée auprès de tous les salariés, ces derniers ont clairement affirmé que leur engagement était lié en priorité au fait d'appartenir à un Groupe ayant une forte culture éthique. Ces deux éléments renforcent notre réputation, nous aidant à remporter des affaires et à prendre place dans la *« Champions League »*.

3.1 Notre engagement et notre stratégie

Capgemini est particulièrement attaché à des pratiques professionnelles responsables et durables, source de valeur pour ses parties prenantes – clients, actionnaires, investisseurs, partenaires commerciaux, fournisseurs, collaborateurs, la société civile et l'environnement En 2004, le Groupe a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies. Les sociétés participant à ce programme soutiennent et respectent dix principes relatifs aux Droits de l'Homme, à l'environnement, aux droits du travail et à la lutte contre la corruption. Comme règle de base, le Groupe se conforme aux lois et réglementations nationales et locales des pays où il exerce son activité — tout en soutenant les législations et les réglementations internationales et plus particulièrement les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail sur les droits du travail. Capgemini a également signé, en 2007, l'engagement *Caring for Climate* (Protection du Climat) à l'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies et, en 2011, les principes d'autonomisation des Femmes (*Women's Empowerment Principles*).

Nos priorités en matière de RSE et de développement durable reposent sur six piliers couvrant tout le spectre de nos activités. Pour chacun de ces piliers, nous avons identifié les aspects essentiels pour notre activité, c'est-à-dire ceux sur lesquels nous pouvons agir et qui ont de l'importance pour ses parties prenantes. Nous avons fixé des objectifs pour chacun d'entre eux, afin d'améliorer nos processus de *reporting* interne et d'être en mesure d'évaluer nos progrès.

1. **Leadership, valeurs et éthique.** Notre façon de travailler et de nous comporter. Nous sommes fidèles à nos valeurs fondamentales que sont l'Honnêteté, l'Audace, la Confiance, la Liberté, l'Esprit d'équipe/Solidarité, la Simplicité et le Plaisir. Notre Charte Éthique et notre politique Anti corruption, très rigoureuses, guident l'ensemble de nos pratiques professionnelles.
2. **Nos collaborateurs et leur environnement de travail.** Notre souhait est d'être un employeur responsable, que les collaborateurs choisissent de rejoindre et qui leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes. Nous mettons l'accent sur leur épanouissement professionnel et leur bien-être — en veillant, notamment, à la conformité de nos pratiques professionnelles et de nos installations aux règles de sécurité. Ainsi, notre culture respecte et valorise la diversité des collaborateurs en tant qu'individus. Chez Capgemini, être traité et traiter les autres avec respect et courtoisie est un droit, et un devoir pour chacun. Nous croyons fermement qu'une culture ouverte et accueillante est fondée sur une bonne communication.
3. **Nos clients.** Collaborer avec nos clients. Notre objectif est de contribuer à la croissance à long terme et à la rentabilité de nos clients en leur apportant une forte valeur ajoutée au moyen de notre expertise, de notre approche collaborative et de notre compréhension approfondie de leurs besoins. Nous veillons tout particulièrement à dialoguer avec eux et à tenir compte de leurs remarques. Nous nous efforçons également d'intégrer à notre offre de services nos réflexions en matière de RSE, d' « informatique verte » et de Développement Durable.
4. **La société civile.** Garantir un impact positif sur la société civile dans laquelle nous vivons et évoluons. En tant qu'employeur de dimension internationale, nous collaborons, dans le monde entier, avec les élus et les associations sur différents thèmes. Nous encourageons l'engagement social et l'implication de nos collaborateurs dans la société civile.
5. **Nos fournisseurs et partenaires**. Nous nous engageons à suivre auprès de nos fournisseurs des procédures d'approvisionnement fiables et durables. Ainsi, nous exigeons que nos fournisseurs respectent les lois des pays dans lesquels ils exercent leur activité ; nous attendons de nos partenaires qu'ils apportent de la valeur ajoutée à nos clients et qu'ils travaillent dans le strict respect de la législation.
6. **L'environnement.** Avoir conscience de notre impact sur notre environnement. Nous nous efforçons de mesurer notre empreinte carbone et de réduire tout impact négatif des activités du Groupe — qu'il s'agisse des émissions de gaz à effet de serre, de l'énergie consommée pour les besoins de nos bureaux, centres de données et déplacements professionnels, des déchets générés par nos activités ou de nos achats. Nous sensibilisons nos collaborateurs aux enjeux cruciaux du développement durable.

Notre rapport sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise et le développement durable, intitulé « L'autre face de Capgemini », fournit de plus amples informations sur les six piliers du Groupe.
http://www.capgemini.com/about/corporateresponsibility/

Notre approche de ces problématiques consiste à définir globalement une vision stratégique et à offrir à nos collaborateurs un environnement dans lequel chacun puisse exprimer concrètement sa créativité, son expérience et son expertise, pour contribuer à élaborer des solutions innovantes et efficaces adaptées à son secteur d'activité et d'influence.

NOS VALEURS

Depuis la création du Groupe en 1967, notre culture et nos pratiques commerciales ont été inspirées et guidées par sept valeurs. Ce sont les principes directeurs qui nous animent en tant que Groupe mais aussi en tant qu'individus. Elles sont au cœur de notre démarche en tant qu'entreprise éthique et responsable.

Ces valeurs sont bien plus que de simples règles de conduite : elles sont le socle de notre démarche éthique et de nos principes. Elles modèlent notre culture en matière d'éthique et de développement durable et constituent l'« ADN du Groupe ». Elles forgent un état d'esprit empreint d'intégrité et de comportement éthique.
Ces valeurs jouent un rôle important pour le respect, la défense et le soutien de notre Groupe en tant qu'entreprise éthique et responsable et protègent notre image.

La première valeur est l'**Honnêteté**, qui implique loyauté, intégrité, droiture et refus total de toute pratique déloyale en vue d'obtenir un contrat ou un avantage particulier. La croissance, la rentabilité et l'indépendance n'ont de réelle valeur que si elles s'obtiennent dans un contexte d'honnêteté et de probité absolues. Chaque collaborateur du Groupe sait que tout manque de transparence ou d'intégrité dans les affaires sera sanctionné dès qu'il sera révélé.

L'**Audace** implique l'esprit d'entreprise, l'envie de prendre des risques mesurés, de s'engager (et bien sûr, une forte détermination à tenir ses engagements). Cette valeur est l'essence même de la compétitivité : une capacité à prendre des décisions et à les mettre en œuvre, une capacité à remettre en cause périodiquement ses propres orientations et ses acquis. L'audace doit s'associer à une certaine notion de prudence et de lucidité, sans lesquelles un manager audacieux pourrait se révéler dangereux.

La **Confiance** implique la volonté de responsabiliser les hommes et les équipes ; de prendre les décisions au plus près de l'endroit où elles seront mises en œuvre par la suite. La confiance implique également de privilégier l'ouverture d'esprit et le partage généreux des idées et des informations.

La **Liberté** est synonyme d'indépendance en matière d'opinion, de jugement et d'actes, ainsi que de volonté d'entreprendre et de créativité. Cette valeur implique également la tolérance et le respect des autres, de leur culture et de leurs coutumes : c'est là une qualité primordiale pour un Groupe international.

La **Solidarité**/L'**Esprit d'équipe** qui recouvrent les concepts d'amitié, de fidélité, de générosité et d'équité dans le partage des fruits de la collaboration. Cette valeur incite à la prise de responsabilité et à la participation spontanée aux efforts communs, même dans les circonstances les plus difficiles.

La **Modestie**, c'est-à-dire la simplicité, à l'opposé de l'ostentation, de la prétention, du caractère pompeux, de l'arrogance et de la vanité. Mais simplicité ne veut pas dire naïveté. Elle renvoie davantage à une attitude de discrétion, d'humilité naturelle, de bon sens, d'attention envers les autres et de souci de se faire comprendre d'eux. Elle implique également de se conduire de manière franche dans le travail, de savoir se détendre et de faire preuve d'un certain sens de l'humour.

Enfin le **Plaisir**, ou la satisfaction de faire partie du Groupe ou d'une équipe donnée, la fierté de ses réalisations, le sentiment d'accomplissement dans la recherche de l'excellence et d'une plus grande efficacité, le sentiment de faire partie d'un projet motivant.

PRINCIPES FONDAMENTAUX, DIRECTIVES ET RÈGLES DU GROUPE : LE *BLUE BOOK*

Dans notre organisation très décentralisée et animée d'un fort esprit d'entreprise, il est fondamental de disposer d'un ensemble de directives, de procédures, et de règles communes qui régissent notre fonctionnement quotidien. Le *Blue Book*, crée en 1989, appelé ainsi en raison de sa couleur, est un manuel de règles élaboré initialement à l'intention des managers. Accessible à tous les collaborateurs sur l'intranet, il fournit un référentiel commun permettant à chaque individu et à chaque service ou fonction de l'entreprise de travailler efficacement.

Le *Blue Book* regroupe :
- les fondamentaux du Groupe : mission et expertise, objectifs fondamentaux, valeurs, Charte Éthique et règles de comportement ;
- la gouvernance et l'organisation du Groupe,
- les matrices d'autorisation,
- les règles et directives de vente et de production,
- la gestion des risques, l'établissement des prix, les règles contractuelles et juridiques,
- les règles et directives relatives à la gestion financière, aux opérations de fusions, acquisitions et cessions ainsi qu'aux assurances,
- les procédures relatives aux ressources humaines,
- la communication, la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe,
- les procédures d'achat, incluant l'achat éthique et la sélection des fournisseurs,
- la politique environnementale.

Ces règles, procédures et directives constituent le référentiel que toutes les entités doivent mettre en œuvre conformément aux exigences et spécificités légales nationales. Le respect de ces directives fait partie intégrante de notre processus d'audit interne. Le *Blue Book*, qui est régulièrement revu et actualisé, tient compte de l'importance croissante que nous attachons au développement durable et à la RSE. Sa mise à jour début 2012 a permis d'intégrer notre Charte Éthique et de renforcer la gouvernance du Groupe.

COMMENT NOUS SITUONS-NOUS ?

Nous prenons très au sérieux l'évaluation de nos résultats en termes de RSE et de développement durable réalisée par les analystes et apprécions à leur juste valeur les évaluations d'organismes tiers de renom. L'équipe chargée des relations avec les analystes internationaux entretient des relations avec les principaux analystes du marché, qu'elle informe des capacités de Capgemini. Elle communique également à notre personnel l'opinion de ces analystes sur notre société. Le Groupe collabore avec plusieurs agences de notation indépendantes qui évaluent les performances des sociétés en termes de RSE.

Grâce à ces évaluations, Capgemini dispose dans chaque domaine d'une vision plus claire de ses réalisations, de ses objectifs et de ses priorités.

Analystes *et Carbon Disclosure Project* (CDP)

Un rapport établi par l'agence d'analyse indépendante Verdantix, a cité Capgemini comme un « spécialiste » des prestations de services en technologies durables. La méthodologie du *Green Quadrant* fournit aux acheteurs potentiels une analyse comparative des solutions concurrentes disponibles sur le marché pour un produit ou un service. Capgemini a été comparé à 14 autres prestataires de services spécialisés dans les technologies durables, sur la base de 49 critères pondérés mesurant la capacité et les tendances du marché. Les sociétés figurant dans le quartile « spécialistes » sont caractérisées par des compétences approfondies dans des domaines technologiques spécialisés, des gammes étendues de prestations en matière de technologies durables émergentes et de programmes internes de développement durable. Capgemini a été *classé par Verdantix « meilleur de sa catégorie »* dans le domaine de l'efficacité des centres de traitement de données : *« avec son centre de traitement de données Merlin, Capgemini a conçu l'un des centres de traitement de données les plus éco-responsables et ayant le plus haut rendement énergétique sur le plan mondial ».*
Dans son rapport 2012 *Green Quadrant® Sustainable Technology Services*, Verdantix reconnait notre expertise dans le domaine des compteurs intelligents et précise que « Capgemini dispose de la notation *Best in Class* pour son expertise de pointe dans ce domaine compte tenu du déploiement de plus de 15,7 millions de compteurs et de la gestion de 1,7 millions de compteurs en Europe et en Amérique du Nord.
Nous figurons à nouveau cette année dans l'indice *FTSE4Good* et nous nous plaçons parmi les 250 premières sociétés « vertes » du classement du magazine *Newsweek*. Les principales sociétés de ce classement ont été sélectionnées parmi des milliers de sociétés pour leur impact positif sur l'environnement et pour leur gestion dans ce domaine.

Capgemini UK s'est également vu décerner le statut *Platine* dans l'indice RSE du BitC *(Business in the Community).* BitC – leader des pools de notation volontaires au Royaume-Uni – mesure la manière dont l'entreprise a intégré le développement durable dans ses différentes activités et l'impact de ces mesures sur la société. L'indice publié par BitC qui référencie les pratiques entrepreneuriales responsables permet aux entreprises du Royaume-Uni d'évaluer leur propre performance et la comparer à celle de leurs pairs, l'objectif étant pour elles l'amélioration continue de leur impact sur la société et l'environnement par l'utilisation des meilleures pratiques existantes.

Carbon disclosure project

En 2011 Capgemini a de nouveau participé au *Carbon Disclosure Project* (CDP) qui fournit des informations sur notre empreinte carbone liée à nos émissions de gaz à effet de serre provenant de nos locaux, de nos centres de traitement des données et de nos déplacements (voyages et hôtels), ainsi qu'à nos déclarations relatives à notre stratégie en matière de gestion du changement climatique.

3

3.2 L'éthique

NOTRE CHARTE ÉTHIQUE

Solidement enracinés dans nos valeurs et notre éthique communes, nos principes en matière de RSE et de développement durable guident nos relations avec nos partenaires ainsi qu'avec la société civile et l'environnement dans lesquels nous évoluons. Parmi nos six piliers, celui qui concerne le Leadership, les Valeurs et l'Éthique est certainement un des plus importants.
Le Groupe Capgemini s'est forgé une réputation sur le marché grâce à ses valeurs originelles et à l'application de principes éthiques s'inscrivant dans la durée. Aujourd'hui, cette réputation est un véritable actif qui joue un rôle prépondérant en termes de rentabilité et de croissance.

Pour mieux la protéger et renforcer ainsi son avantage concurrentiel, le Groupe a lancé en 2009 le programme *Éthique & Compliance*, et établi un réseau *d'Ethics & Compliance Officers* à l'échelle du Groupe.

OBJECTIFS DU PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Ce programme a pour objectif de :
- développer une culture éthique durable renforçant l'intégrité et conduisant à un comportement éthique ;
- renforcer la connaissance et la sensibilisation aux lois internationales et nationales, ainsi qu'aux politiques internes applicables dans les entreprises du Groupe ;
- mettre en place des initiatives visant à renforcer la prévention et à éviter les infractions et les manquements dans le domaine de l'éthique et de la compliance.

L'ORGANISATION ET LE RÉSEAU ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Les managers du Groupe et des entités (SBU/BU) sont en charge dans leur (s) entité (s) respective (s) du respect de l'éthique et de la conformité aux lois, réglementations et procédures. Ils sont également chargés de piloter le programme *Éthique & Compliance*.

Le *Chief Ethics & Compliance* Officer (CECO) est responsable du programme *Éthique & Compliance* pour l'ensemble du Groupe. Le programme *Éthique & Compliance* et ses réalisations sont analysés annuellement par le Comité Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration.

Les Directeurs Juridiques ont été nommés également *Ethics & Compliance Officers* (GC ECO). Ils veillent à la mise en œuvre du programme *Éthique & Compliance* dans leur secteur géographique et agissent en liaison avec le CECO.

LE PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE EN 2011

Création de la Charte Éthique

Véritable « ADN » du groupe Capgemini, nos sept valeurs fondamentales fondent notre engagement permanent de maintenir et promouvoir des standards de classe mondiale en matière d'intégrité dans les affaires et de confiance, partout où nous exerçons. La Charte Éthique, qui intègre et concrétise ces valeurs, a été finalisée en 2010 et est aujourd'hui disponible en 13 langues. Elle a reçu le soutien collectif et individuel des membres du Conseil d'Administration, des membres du Comité Exécutif du Groupe et de la communauté des vice-présidents.

Le souhait de Capgemini est que tous les collaborateurs du Groupe adhèrent aux sept valeurs fondamentales et aux principes exposés dans cette Charte et, s'engagent notamment à :
- comme règle de base, respecter les lois et réglementations applicables de type international, national ou local ;
- appliquer l'ensemble des règles d'hygiène et de sécurité et contribuer à un environnement sûr et ouvert à tous ;
- agir de manière responsable sur le marché en respectant toutes les lois et réglementations applicables en matière de concurrence et toutes les lois applicables contre la corruption, en évitant les conflits d'intérêt et les délits d'initiés et en fournissant des informations commerciales et financières exactes ;
- développer des relations honnêtes et transparentes avec les clients, alliances ou autres partenaires commerciaux, et avec nos fournisseurs ;
- maintenir la sécurité et l'intégrité des actifs du Groupe et des tiers avec lesquels nous travaillons ;
- être acteur de la société civile et respecter l'environnement dans lequel nous évoluons ;
- refuser le recours au travail forcé et au travail des enfants.

Diffusion de la Charte Éthique

Au moment de sa publication en 2010, une version papier de la Charte Éthique en anglais a été envoyée, accompagnée d'un courrier du Directeur Général, à tous les vice-présidents (environ 1 200 personnes) pour signature.

À la fin de l'année 2011, plus de 40 000 employés avaient déjà pris l'initiative de télécharger la Charte Éthique disponible en 13 langues, et 40 000 avaient suivi le module d'*e-learning* disponible en 4 langues.
Tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes de la Charte Ethique et à suivre un *e-learning* sur la Charte.

Les règles du Groupe en matière de prévention de la corruption

Une politique spécifique traitant de la prévention de la corruption a été diffusée au sein du Groupe en 2011. À la fin de l'année 2011, plus de 27 000 employés avaient déjà pris l'initiative de télécharger cette politique disponible en 8 langues, et 27 000 avaient suivi le module d'*e-learning* disponible en 4 langues, soit plus de 22 % de l'effectif du Groupe en fin d'année. Tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes expliqués dans la politique anti corruption et à suivre un *e-learning* sur cette politique.

Les règles du Groupe en matière de droit de la concurrence

Une politique spécifique traitant du droit de la concurrence est en cours de développement. Elle sera également complétée d'un module d'*e-learning*. Ce travail est mené en collaboration avec la direction juridique du Groupe et elle sera diffusée en 2012.

Une procédure dédiée pour solliciter des conseils et des avis et faire remonter des alertes professionnelles

Selon la Charte Éthique, si un collaborateur est confronté à une question ou un problème concernant l'éthique ou la conformité, il doit d'abord en discuter avec son encadrement local. Toutefois une procédure dédiée et d'alerte professionnelle distincte du processus hiérarchique (RCP : *Raising Concern Procedure*) permet aux collaborateurs de solliciter des conseils ou des avis sur la conduite à tenir relatifs à des problèmes d'éthique et de conformité. Cette procédure permet de chercher conseil auprès du Directeur Juridique – Responsable *Ethics & Compliance* (GC-ECO) et/ou directement auprès du Directeur *Ethics & Compliance* (CECO) dans certains cas spécifiques :

- droit de la concurrence, suspicion de corruption, etc.,
- ou si l'encadrement ne propose pas de solution,
- ou si l'employé est réticent à en discuter avec son manager,
- ou si d'autres procédures pour les plaintes individuelles ne sont pas disponibles.

Cette procédure dédiée est en cours de déploiement au cas par cas dans les pays où le Groupe est présent, conformément aux lois applicables.

3

3.3 Les ressources humaines

AXES PRIORITAIRES

Nos axes prioritaires au niveau du Groupe en matière de Ressources Humaines (RH) portent sur les domaines suivants :

- L'évolution professionnelle :
  - gérer l'évolution des compétences de nos collaborateurs afin de les adapter aux changements technologiques et à nos ambitions économiques ;
  - gérer nos talents et prendre en compte leurs aspirations professionnelles,
  - être transparent vis-à-vis de nos collaborateurs sur leur évolution de carrière via nos modèles de compétence,
  - permettre le développement professionnel de nos ressources grâce à une large offre de formations,
  - favoriser la mobilité des talents aux niveaux national et international.

- Le développement du leadership :
  - application de notre « *New Leader Profile* » à tous les processus de gestion des dirigeants,
  - création d'une offre de formation spécifique pour nos dirigeants,
  - mise en place d'un outil commun de gestion du processus d'évaluation de la performance de nos dirigeants.

- L'Université du Groupe :
  - dispenser des programmes régionaux (présence de l'Université sur 3 continents : Europe / Les Fontaines en France, Inde / Hyderabad et Amérique du Nord / Chicago aux Etats-Unis,
  - accélérer nos projets de formations en mode virtuel et *e-learning*,
  - adapter les programmes de formation aux nouvelles technologies, aux demandes des clients et aux besoins des collaborateurs.

- Un recrutement axé sur l'évolution des nouvelles technologies et intégrant :
  - la diversité :
    - prendre en compte la répartition hommes/femmes dans le processus de recrutement et de promotion,
    - poursuivre notre politique d'insertion des personnes en situation de handicap,
    - refléter les caractéristiques de nos communautés locales.
  - le renforcement de nos partenariats avec les grandes écoles et universités à travers le monde pour favoriser l'intégration des jeunes diplômés.

- L'amélioration permanente de l'offre de services RH :
  - Développer des méthodes d'accès, de partage et de gestion à distance de données pour favoriser la mobilité, le travail à distance et la qualité des rapports humains ;
  - Renforcer la sécurité des personnes en particulier lors des déplacements professionnels.

UNE FORTE CROISSANCE ORGANIQUE ET EXTERNE DE L'EFFECTIF

L'évolution de l'effectif du Groupe au cours de la dernière décennie traduit l'évolution des cycles économiques dans le secteur d'activité du conseil et des services informatiques. Après la forte croissance interne de la fin des années 1990 puis le rachat en l'an 2000 des activités d'Ernst & Young Consulting, l'effectif a été multiplié par 2,5 en 5 ans, dans une période marquée par une demande très soutenue de conseil et de services informatiques du fait du passage à l'an 2000, du passage à l'euro et du développement de l'utilisation d'internet.

Au cours des trois années suivantes, les investissements informatiques se sont fortement réduits et ont abouti à une contraction de notre effectif, sous l'effet de deux facteurs : d'une part, la dégradation de l'environnement économique générée par l'émergence de crises internationales majeures, avec en point d'orgue l'attentat du World Trade Center le 11 septembre 2001 et le déclenchement de la guerre en Irak ; d'autre part, l'explosion de la bulle internet,

L'année 2004 avait marqué le retour de la croissance des effectifs, grâce en particulier, à des transferts de personnel pour plus de 5 300 personnes, consécutifs à la signature de deux gros contrats d'infogérance avec, en particulier, le contrat Aspire au Royaume-Uni. Cette croissance ne s'est pas démentie depuis avec un doublement de l'effectif moyen entre 2004 et 2011, sous le double effet d'une croissance externe (Kanbay en 2007, BAS en 2008 et CPM Braxis en 2010 pour ne citer que les plus significatives) et d'une croissance organique soutenue, en particulier dans les pays offshore (Inde, Pologne, Amérique Latine, Chine ou Maroc). La crise économique de 2008 s'était traduite par un net ralentissement des embauches générant — fait unique durant la dernière décennie — une contraction de l'effectif en 2009. En revanche, la reprise de l'embauche observée fin 2009 s'est accélérée en 2010 et 2011. Ainsi, après avoir passé le cap des 100 000 collaborateurs en Septembre 2010, le Groupe a terminé l'année 2011 avec un effectif d'environ 120 000 personnes, soit une forte progression de son effectif net par rapport à l'exercice 2010 : plus de 11 000 personnes (+10,1 %), dont 3 090 personnes via des acquisitions/transferts de sociétés... D'autre part, même si l'essentiel de la croissance s'est effectué dans les BRIC, les pays occidentaux ont été également en croissance en 2010 et en 2011.

L'ampleur de ces mouvements participe de façon significative à la transformation du Groupe. Ainsi, en une décennie, l'effectif a plus que doublé avec une croissance de 127 % — soit près de 67 000 personnes— majoritairement dans les pays offshore, mais également dans les pays historiques du Groupe.

Année	Effectif moyen		Effectif fin d'année	
	Nombre	Évolution	Nombre	Évolution
2002	54 882	- 8,4 %	52 683	- 8,8 %
2003	49 805	- 9,3 %	55 576*	5,5 %
2004	57 387	15,2 %	59 324	6,7 %
2005	59 734	4,1 %	61 036	2,9 %
2006	64 013	7,2 %	67 889	11,2 %
2007	79 213	23,7 %	83 508	23,0 %
2008	86 495	9,2 %	91 621	9,7 %
2009	90 238	4,3 %	90 516	-1,2 %
2010	97 571	8,1 %	108 698	20,1 %
2011	114 354	17,2 %	119 707	10,1 %

*48 304 en excluant l'apport de Transiciel qui n'avait été incorporé qu'au 31 décembre.

Les acquisitions de Kanbay, de BAS B.V. ou de CPM Braxis, la forte croissance organique en Asie et en Amérique Latine en particulier, ainsi que la crise économique récente qui a touché de manière plus significative les pays d'Europe continentale et les États-Unis, se traduisent par une modification sensible et continue de la répartition géographique des effectifs au sein du Groupe, dont l'évolution est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2009		31 décembre 2010		31 décembre 2011	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Amérique du Nord	7 950	8,8 %	8 667	8,0 %	9 505	7,9 %
Royaume-Uni et Irlande	7 844	8,7 %	8 515	7,8 %	8 977	7,5 %
Pays Nordiques	3 681	4,1 %	4 012	3,7 %	4 538	3,8 %
Benelux	11 163	12,3 %	10 782	9,9 %	10 391	8,7 %
Allemagne et Europe Centrale	7 724	8,5 %	7 929	7,3 %	8 962	7,5 %
France et Maroc	20 032	22,1 %	20 277	18,7 %	21 738	18,2 %
Europe du Sud et Amérique latine	8 114	9,0 %	14 853	13,7 %	16 499	13,8 %
Asie-Pacifique	24 008	26,5 %	33 664	31,0 %	39 097	32,6 %
TOTAL	**90 516**	**100 %**	**108 698**	**100 %**	**119 707**	**100 %**

Les effectifs d'un pays ne comprennent pas les effectifs offshore affectés à des opérations destinées à ce pays.

Cette évolution reflète :

- L'adaptation permanente de la capacité de production selon notre modèle de Rightshore®, combinant des ressources locales proches du client et des ressources situées dans des centres de production spécialisés selon la technologie ou l'offre concernée. Cela explique en particulier la hausse très importante de l'effectif en Asie-Pacifique (Inde en particulier) qui concentre désormais près d'un tiers des ressources du Groupe (contre 12,1 % en 2006 et moins de 5 % en 2004).
  Ce pays a connu un très fort développement au cours de ces dernières années, pendant lesquelles l'effectif est passé d'un peu moins de 2 000 personnes en 2004, à plus de 35 700 personnes en 2011.
  De même la Pologne, qui comptait un peu moins de 500 personnes en 2004, dépasse désormais le cap des 4 500 employés à fin 2011.
  Enfin depuis 2007, le Groupe se développe en Amérique Latine (Argentine, Chili, Brésil et Guatemala) ; avec le rachat de CPM Braxis au 4e trimestre 2010, il compte à fin 2011 plus de 9 100 employés dans cette zone géographique, dont plus de 7 000 au Brésil se rapprochant ainsi des effectifs des États-Unis.
- Les Pays-Bas a été le principal pays ayant connu une baisse de son effectif en 2011. Au Royaume-Uni, après une baisse en 2008 liée à la réduction du périmètre du contrat *Aspire* (avec en contrepartie une extension de la durée globale du contrat), l'effectif après une stabilisation en 2009 est reparti à la hausse sur les deux dernières années, en dépit des restrictions budgétaires importantes consécutives à la crise économique.
- L'effectif en France est pour sa part en croissance sur l'exercice de près de 7 %, grâce en partie à l'acquisition de plusieurs sociétés comme Artesys, Avantias et Prosodie fin 2011, même si son poids diminue du fait de la montée en puissance de l'effectif dans les BRIC.

En 2011, dans un environnement économique toujours incertain, la société a embauché plus de 32 700 personnes, ce qui constitue à ce jour son record, en forte hausse par rapport aux années précédentes et par rapport à la moyenne des embauches observées sur la dernière décennie.

	Embauches	Acquisitions
2002	3 801	2 035
2003	4 724	8 032
2004	9 285	5 363
2005	14 453	712
2006	18 592	1 495
2007	24 814	7 569
2008	22 526	3 358
2009	13 072	543
2010	30 139	7 579
2011	32 713	3 158
MOYENNE	**17 412**	**3 985**

Toutes les géographies et tous les pays n'ont pas été impactés de la même manière par cette dynamique Les pays offshore ont fortement contribué à cette dynamique de recrutement, avec un recrutement sur deux réalisé offshore en 2011. L'Inde, avec 38 % des recrutements, a vu son effectif progresser organiquement de près de 5 000 personnes en 2011, représentant 44 % de la croissance du Groupe. Alors qu'en 2008 la diversification des recrutements offshore avait vu une forte croissance de la Pologne, en 2010 et 2011, c'est l'Amérique Latine qui a enregistré un important volume de recrutement et une croissance forte de son effectif. De même, la Chine affiche une forte croissance sur 2011.

Corollaire de cette reprise économique le taux d'attrition du personnel (pourcentage de départs volontaires) est reparti à la hausse : il s'établit à 18,1 % sur l'année, en progression sur 2010. Ce taux est toutefois en deçà du taux record sur la dernière décennie (19,7 %) atteint en 2007.

	Attrition
2002	11,1 %
2003	10,2 %
2004	14,1 %
2005	15,4 %
2006	16,6 %
2007	19,7 %
2008	17,2 %
2009	10,4 %
2010	16,3 %
2011	18,1 %

Ainsi le nombre des départs volontaires a fortement augmenté pour s'établir à près de 20 700 personnes, en progression significative par rapport à l'année 2010. Ces mouvements traduisent un phénomène classique dans l'activité du Conseil et de l'Intégration de Systèmes : une contraction de cet indicateur lorsque le marché offre une visibilité réduite comme cela était le cas en 2009, et la reprise de la mobilité professionnelle lorsque le marché est porteur. Ce taux fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur grâce à des actions et à des programmes spécifiques différenciés selon les métiers et les zones géographiques. En Inde, le taux d'attrition, après avoir connu un niveau relativement bas en 2009, est remonté en 2010 à 23,7 % et s'est stabilisé en 2011 à 21 %, traduisant le dynamisme du marché indien des services informatiques.

Le taux d'utilisation des ressources — mesurant la part du temps de travail (hors congés légaux) des personnels salariés productifs — directement imputée sur des prestations facturables, après une hausse en 2010, s'est stabilisé sur l'année 2011 dans les trois métiers: Conseil, Intégration de systèmes et Services informatiques de proximité.

	2010				2011			
Taux d'utilisation trimestriels	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**
Conseil	71	71	67	66	68	70	66	68
Intégration de systèmes	80	79	78	79	79	78	80	81
Services informatiques de proximité	81	83	83	83	82	83	84	83

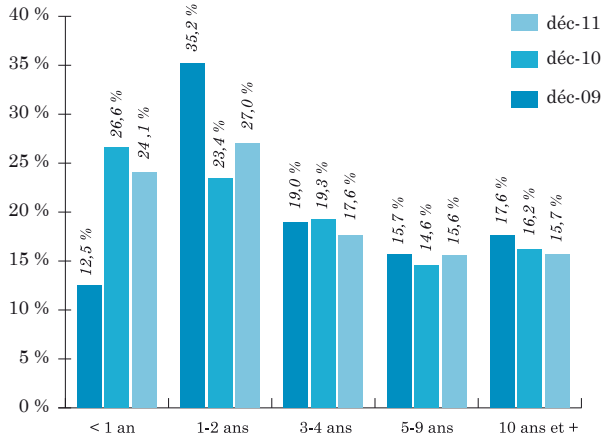
Il convient de noter que le taux d'utilisation n'est pas suivi pour l'activité d'infogérance, pour laquelle cet indicateur n'est pas représentatif de l'évolution de la performance.

Depuis 2003, le Groupe mesure et suit l'évolution d'indicateurs destinés à affiner sa connaissance de la composition de ses effectifs. Ces indicateurs sont l'ancienneté moyenne, l'âge moyen et la répartition hommes/femmes. Pour offrir une vision plus régulière de l'évolution de notre population, un outil interne de reporting mensuel a été développé, qui permet en outre de préciser le pourcentage de la population effectivement couvert.

EFFECTIFS - RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ANCIENNETÉ : ÉVOLUTION 2009-2011

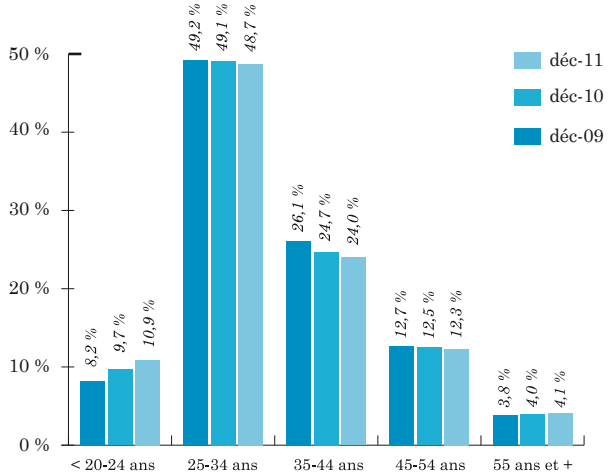
Le taux de couverture des données ci-après est de 97 % de l'effectif fin d'année. L'évolution de l'ancienneté moyenne reflète la politique d'embauches du Groupe sur les dernières années. Le niveau élevé de personnel ayant une ancienneté inférieure à trois années (51 % de notre effectif) s'explique clairement par le niveau élevé du recrutement sur les deux dernières années. Compte tenu de l'importance des recrutements récents, le pourcentage de personnes ayant plus de 5 ou 10 années d'ancienneté en 2011 a baissé mécaniquement sur l'année. Il est à noter que, dans le cadre de cette analyse, c'est l'ancienneté correspondant à la date d'embauche dans la société acquise qui est retenue et non la date d'intégration dans le Groupe.

L'ancienneté moyenne de la société ressort à 4,5 années, en diminution de 0,4 années par rapport à 2010 en raison de l'importance des recrutements en 2010 et 2011. Elle varie, selon les zones géographiques, d'un peu plus de 1,7 années en Inde à plus de 9 années au Benelux.



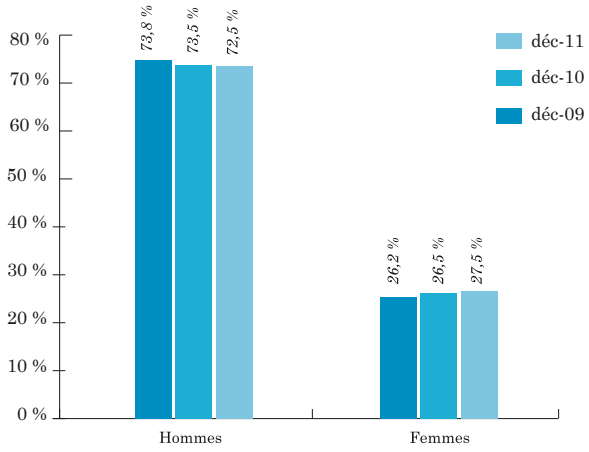
EFFECTIFS - RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ÂGE : ÉVOLUTION 2009 -2011

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 96,6 % de l'effectif fin d'année. La moyenne d'âge a diminué en 2011, pour s'établir à 34,5 ans contre 35,1 ans en 2010. Cette réduction s'explique essentiellement par la forte croissance des embauches de jeunes diplômés, représentant 42 % de nos recrutements sur 2011. Le pourcentage de l'effectif ayant moins de 35 ans s'élève à 59,6 % ; en hausse de 0,9 point par rapport à l'année passée, il s'établit au niveau le plus élevé depuis 2003. Cette progression est intégralement due à la hausse du poids des collaborateurs âgés de moins de 25 ans. La tranche d'âge 35 - 44 ans voit son poids se réduire de 0,7 point, ainsi que, dans une moindre mesure, la tranche de plus de 45 ans, qui connaît une baisse de 0,2 point. En revanche, la proportion de personnes ayant 55 ans et plus progresse très légèrement, traduisant l'accroissement de l'âge moyen de départ à la retraite dans les pays occidentaux en particulier. L'Inde est le pays ou l'âge moyen est le plus faible, avec 29,3 ans alors que le Royaume-Uni, les pays Nordiques et le Benelux sont au-dessus de 40 ans en moyenne.



EFFECTIFS - RÉPARTITION HOMME/FEMME : ÉVOLUTION 2009-2011

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 95,8 % de l'effectif fin d'année. Le pourcentage de femmes dans l'effectif continue sa progression en 2011 et augmente d'un point par rapport à 2010, pour s'établir à 27,5 % de l'effectif fin d'année. Cette amélioration s'explique en particulier par la forte croissance, sur les années précédentes, du BPO, qui est un métier à forte proportion de femmes (50%). Cette progression de l'effectif féminin a été acquise bien que le BPO se soit récemment développé dans des pays où le ratio homme/femme est de 76/24 (l'Inde en particulier), et malgré le développement des métiers (Infrastructure de Services) où les femmes sont moins présentes. Toutefois, dans de nombreuses zones géographiques, le pourcentage de femmes est en hausse à périmètre constant. 58 % des pays affichent ainsi un accroissement de ce pourcentage, en particulier l'Inde avec 1,3 point, ainsi que le Guatemala. Grâce au développement de l'activité BPO, qui a permis d'intégrer un grand nombre de femmes, et des pays comme la Pologne, la Chine, le Brésil (hors CPM), la Roumanie ou le Chili affichent un pourcentage de femmes supérieur à 50 %. En revanche, ce pourcentage est inférieur à 25 % dans 7 pays couvrant 73 % de l'effectif analysé, dont l'Inde, la France, le Benelux, l'Argentine, le Royaume-Uni et les USA. Cette répartition globale hommes/femmes reflète toutefois de manière assez proche le marché adressable de notre activité, dans la mesure où le métier de l'informatique fait appel essentiellement à des formations d'ingénieurs, dont les diplômés sont très majoritairement de sexe masculin. En revanche, le métier du Conseil, dont le marché du recrutement est plus diversifié, présente un ratio plus équilibré de 62/38, en légère amélioration de 1 point.



Un suivi est par ailleurs organisé au niveau du Groupe, dans le respect de la législation sociale, pour mieux évaluer et appréhender la situation des femmes au sein du Groupe : proportion de femmes dans les embauches, départs et promotions.

Ainsi au niveau des embauches, le pourcentage de femmes dans le recrutement total (taux de couverture de 90,7 % en 2011 et de 92,2 % en 2010) est de 29,7 %, soit un taux supérieur de 3,2 points par rapport au taux de femmes dans l'effectif de fin 2010, ce qui explique la progression du pourcentage de femmes dans l'effectif à fin 2011.

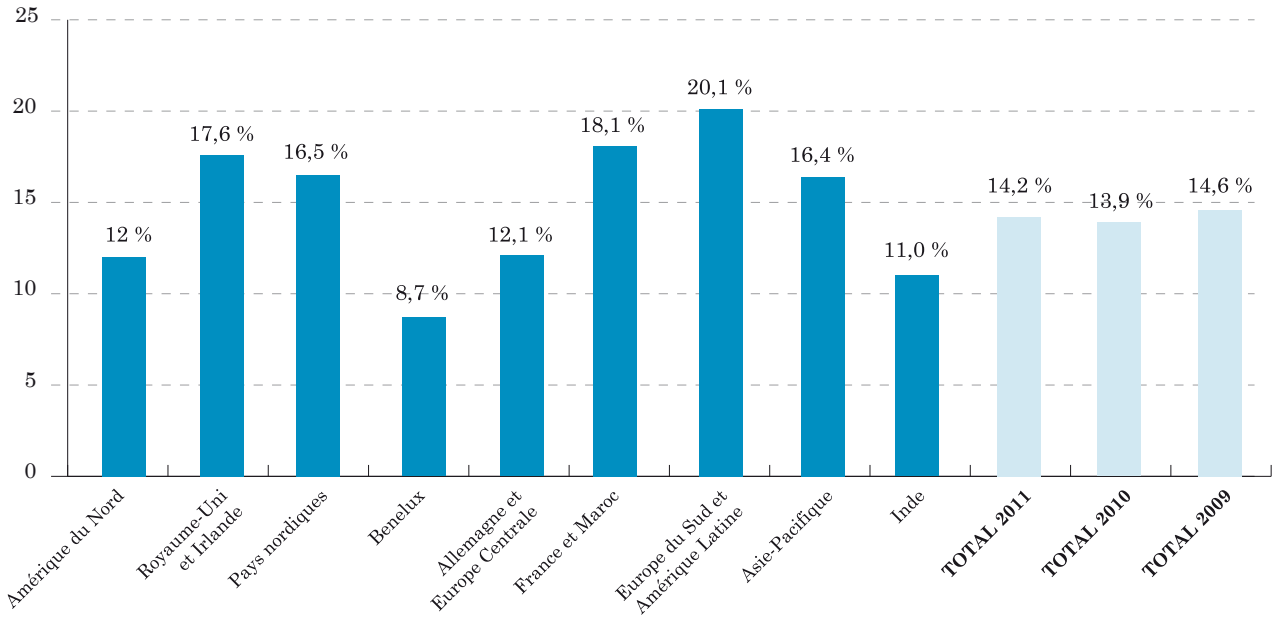
Embauches	2010 % de femmes	2011 % de femmes
Amérique du Nord	23,3 %	28,4 %
Royaume-Uni et Irlande	28,0 %	24,0 %
Pays nordiques	26,9 %	32,9 %
Benelux	20,9 %	20,5 %
Allemagne et Europe Centrale	45,2 %	45,8 %
France et Maroc	20,9 %	22,3 %
Europe du Sud et Amérique Latine	40,6 %	41,1 %
Asie-Pacifique	26,6 %	27,7 %
TOTAL	**28,1 %**	**29,7 %**

Toutefois, le taux d'attrition de la population féminine (sur un périmètre équivalant à celui des embauches) est légèrement plus élevé que sur l'ensemble de la population et il a progressé un peu plus rapidement, passant de 15,9 à 18,3 % soit +2,4 points, alors que, dans le même temps, le taux d'attrition global ne progressait que de 1,9 point.

Attrition	2010 % de femmes	2011 % de femmes
Amérique du Nord	15,2 %	12,6 %
Royaume-Uni et Irlande	11,0 %	9,6 %
Pays nordiques	15,6 %	18,2 %
Benelux	8,7 %	13,9 %
Allemagne et Europe Centrale	17,4 %	23,6 %
France et Maroc	8,2 %	13,0 %
Europe du Sud et Amérique Latine	14,2 %	17,3 %
Asie-Pacifique	24,8 %	23,6 %
TOTAL	**15,9 %**	**18,3 %**

REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININE DANS LES FONCTIONS LES PLUS ÉLEVÉES PAR ENTITÉ OPÉRATIONNELLE

La représentation féminine aux plus hauts niveaux de responsabilité se présentait en progression au 31 décembre 2011 :



Après une baisse en 2010, la représentation féminine dans les grades les plus élevés est à nouveau en croissance de 0,3 point en 2011, mais reste inférieure au pourcentage global de femmes dans la société tous grades confondus. La croissance continue de notre effectif dans des pays où le pourcentage de femmes ingénieurs est faible pèse sur le pourcentage global, même si, par ailleurs, notre représentation féminine dans ces pays est supérieure à ce qui est communément observé sur le marché. En fin d'année 2011, 18,2 % des collaborateurs promus aux fonctions de vice-président étaient des femmes, un pourcentage en hausse de plus de deux points par rapport à l'année précédente. Les revues des talents, conduites dans l'ensemble du Groupe, — depuis l'examen des collaborateurs les plus talentueux avec le Directeur Général du Groupe jusqu'aux revues effectuées au niveau des unités individuelles— nous offrent une perspective claire de notre vivier de talents féminins. Par ailleurs, nous demandons à toutes nos unités de constituer une « réserve » de talents féminins appelés à occuper des fonctions de direction.

Déterminés à accroître la représentation des femmes aux fonctions de vice-président, nous mettons également à profit les cursus locaux de formation aux responsabilités de direction et le mentorat par des cadres dirigeants.

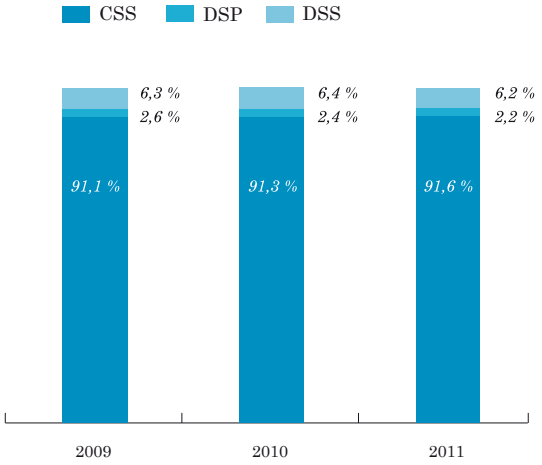
Tous les principaux pays dans lesquels nous sommes présents se sont dotés de conseils et de réseaux de femmes centrés sur le recrutement, la fidélisation, le leadership et la communication.

En complément des indicateurs historiques exposés ci-avant, le Groupe, dans le cadre de la loi NRE, intègre désormais de nouveaux indicateurs qui apparaissent être les plus pertinents pour son activité, comme la répartition de l'effectif par temps de travail, par catégories et par horaires collectifs décrits ci-après.

EFFECTIFS - RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIES : ÉVOLUTION 2010-2011

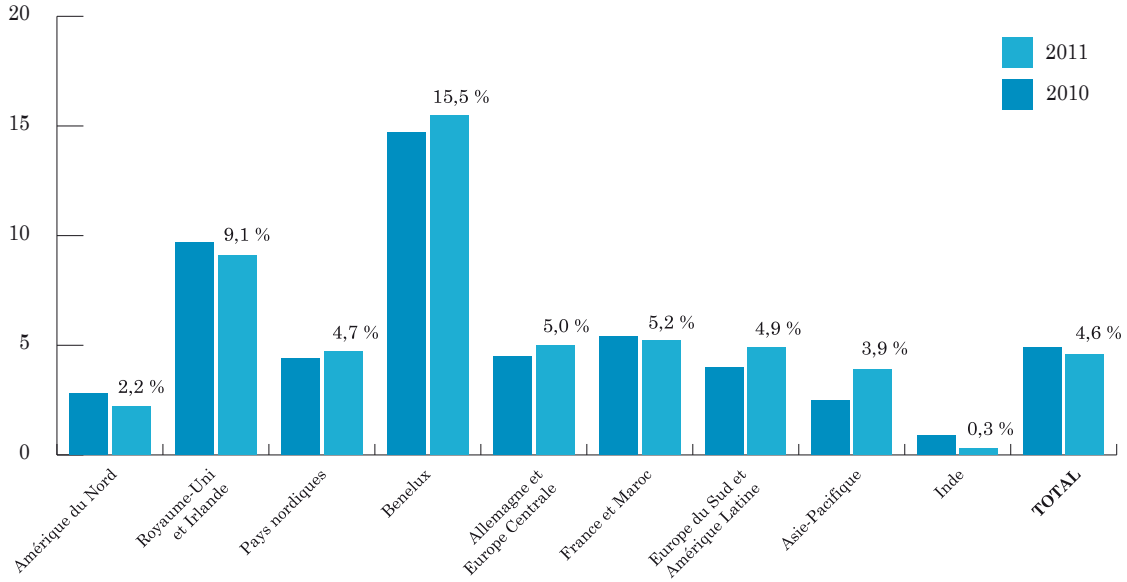
L'effectif de la société se répartit en trois grandes catégories :

- Le personnel assurant la bonne gestion de nos services vers nos clients (CSS ou Client Serving Staff), qui constitue l'essentiel de l'effectif du Groupe, le pourcentage étant de 91,6 % à fin 2011 en progression constante.
- La force commerciale, dont le rôle est d'assurer la vente et la gestion de la relation client sur l'ensemble des offres de notre portefeuille (DSP ou Dedicated Sales People). Cette population, stable en nombre, voit toutefois son pourcentage décroître.
- Les fonctions support, dont le rôle est d'assurer la gestion administrative (DSS ou Dedicated Support Staff).



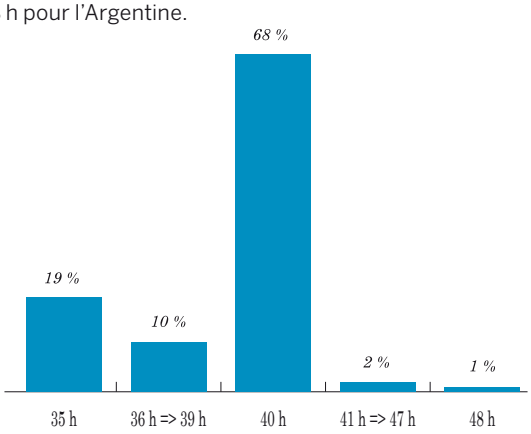
EFFECTIFS - RÉPARTITION DE L'EFFECTIF À TEMPS PARTIEL : ÉVOLUTION 2010-2011

Le taux de couverture des données ci-après est de 94,2 % de l'effectif fin d'année. 4,6 % de l'effectif en 2011 travaille à temps partiel dans le Groupe, en diminution de 0,3 point par rapport à 2010. De fortes disparités existent entre les régions : Le Benelux, suivi de UK & Ireland, sont les régions où le travail à temps partiel est le plus développé, avec respectivement 15,5 % (18 % aux Pays-Bas) et 9,1 %. En revanche, en Inde et en Amérique Latine, ce dispositif est encore assez peu répandu, ce qui, compte tenu de l'importance de ces régions dans le recrutement, explique la baisse globale de l'indicateur. En France, 5,2 % de l'effectif, soit environ 1 000 personnes, travaille à temps partiel. Ce chiffre est relativement stable sur les 3 dernières années.



EFFECTIFS - RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR HORAIRE COLLECTIF EN 2011

L'étude des horaires collectifs dans le Groupe montre une forte disparité entre les régions. Cette étude porte sur 91,6 % de l'effectif fin d'année. La France, qui représente 19 % de l'effectif total, a un statut à part avec les 35 h hebdomadaires. Plus de deux tiers de nos effectifs travaillent sur un rythme de 40 h par semaine. Cela concerne principalement l'Europe (à l'exception du Royaume Uni, de la Finlande et du Danemark qui sont plutôt autour de 37 h), l'Amérique du Nord et l'Inde — où le Groupe propose un arrangement plus favorable de 40 h/semaine alors que la loi autorise une durée maximale du travail hebdomadaire de 48 h. Les pays d'Amérique du Sud sont sur une base allant de 44 h/semaine pour le Guatemala, le Brésil et le Chili, jusqu'à 48 h pour l'Argentine.



PRINCIPES FONDAMENTAUX CONCERNANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Gestion personnalisée des carrières

Le modèle de compétences

L'évolution professionnelle des collaborateurs s'appuie sur un modèle de compétences global GCM (pour *Global Competency Model*) permettant d'évaluer les performances et l'avancement professionnel. Ancré dans les valeurs du Groupe, ce modèle tient compte des besoins spécifiques de chacun des métiers et nous permet d'analyser au mieux les compétences de nos collaborateurs dans un cadre partagé.

Le modèle de compétences repose sur plusieurs dimensions qui définissent ce qui est attendu d'un employé (compétences partagées, production, développement du personnel, développement commercial et leadership). Les valeurs de Confiance, d'Honnêteté, de Modestie, d'Audace, de Solidarité et de Plaisir imprègnent et influencent toutes les dimensions de la compétence et contribuent à la culture des relations humaines qui prévaut au sein du Groupe.
Chaque modèle de compétence intègre les compétences spécifiques propres à chaque fonction, ainsi que les cursus de formation adaptés à celles-ci (GCC : *Global Core Curriculum*). L'objectif est d'offrir à chaque employé les modules de formation pertinents lui permettant de développer sa carrière.

Développement personnel et évaluation

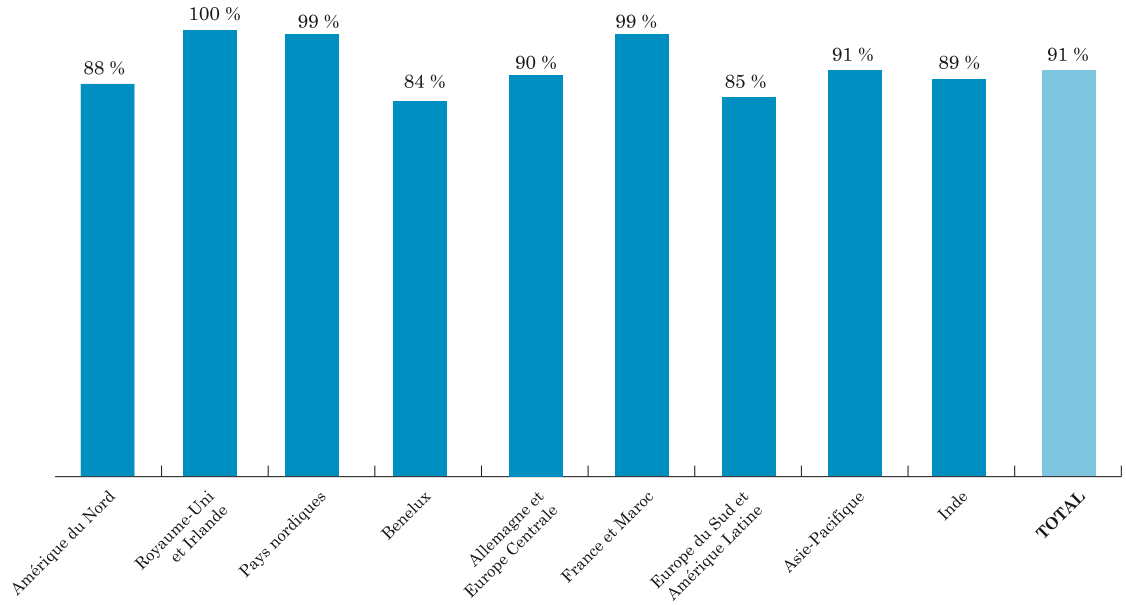
Pour une société de services telle que Capgemini, il est indispensable de garantir une évaluation homogène et transparente des performances individuelles selon des critères clairement définis et expliqués. En établissant un référentiel de ce type, l'entreprise peut assurer le développement professionnel et l'avancement de tous les collaborateurs, ainsi que l'égalité des chances.

Ce processus de performance et de développement repose sur des évaluations régulières entre l'évaluateur et le collaborateur, généralement menées dans le cadre des projets clients. Des systèmes de mentorat ont été mis en place pour permettre aux collaborateurs de bénéficier, tout au long de leur carrière, d'un regard extérieur et de conseils sur la gestion de leur carrière de la part de collègues plus expérimentés. Pour chaque grade, le GCM définit des attentes et compétences permettant de fixer des objectifs, des évaluations et de préparer le processus de promotion. La priorité est mise sur des domaines différents de développement de compétences, en fonction de chaque grade, et attire l'attention sur les domaines qui exigent un effort particulier de la part de l'employé.

EFFECTIFS - POURCENTAGE D'EMPLOYÉS AYANT FAIT L'OBJET D'UNE REVUE DE PERFORMANCE ET DE CARRIÈRE EN 2011

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 94,2 % de l'effectif fin d'année.

91 % de l'effectif concerné a fait l'objet en 2011 d'une revue annuelle de performance. Certaines régions sont plus avancées que d'autres dans ce processus comme l'Europe proche de 100 % (à l'exception du Benelux qui présente le pourcentage le plus faible avec une couverture de 84 %). L'Inde et les pays d'Amérique Latine sont proches du niveau du Groupe.



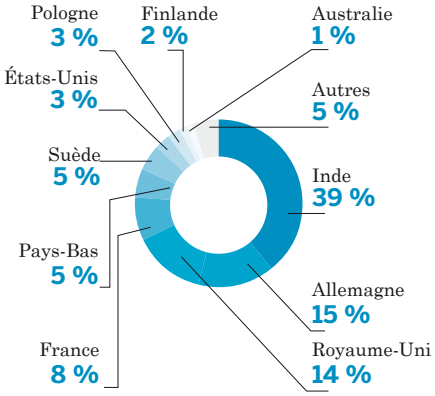
Mobilité

Le Groupe encourage la mobilité géographique, tant nationale qu'internationale, le plus souvent en réponse à la demande de ses collaborateurs. Par ailleurs, l'internationalisation des activités, jointe à notre modèle de production, ont conduit une fois encore à une augmentation importante des affectations transfrontalières et des déplacements internationaux. Dans un souci de sécurité des collaborateurs, tous les déplacements dans des pays potentiellement à haut risque sont soumis à des règles strictes et doivent être autorisés au préalable. Capgemini a mis en place une procédure de rapatriement ainsi qu'une couverture d'assurance spécifique afin de maîtriser au mieux les risques encourus par les collaborateurs en cas de tension soudaine dans un pays où ils se trouveraient en mission. Notre prestataire de services assure des formations spécifiques et prodigue des conseils en matière de mobilité internationale aux collaborateurs concernés. En 2010, le lancement d'un dispositif *e-learning* a été mis en place ; sur l'année 2011, près de 8 000 salariés ont suivi un ou plusieurs modules de formation sur la sécurité relative à un déplacement professionnel. Un outil informatique permettant de localiser nos collaborateurs en déplacement a été également déployé, ainsi qu'un système d'information assurant des alertes, le cas échéant, et fournissant des conseils pratiques sur les coutumes locales et la culture des pays dans lesquels se rendent nos collaborateurs.

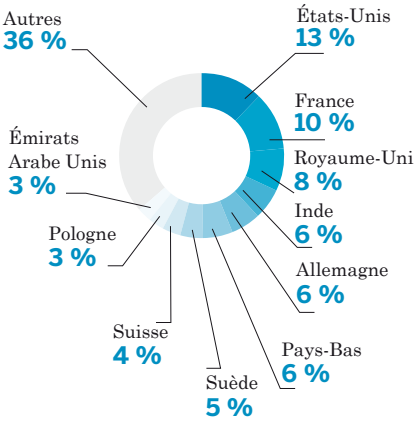
Les collaborateurs assurant des missions à l'étranger ou envisageant une carrière internationale peuvent se procurer sur les sites intranet des informations utiles, ainsi que les règles et les procédures associées. Le taux de couverture des données ci-dessous est de 83 % de l'effectif fin d'année. Plus

de 24 400 déplacements ont été réalisés en dehors de leur pays d'origine en 2011, dont 39 % provenant d'Inde. Les destinations principales de ces missions à l'étranger sont l'Amérique du Nord pour 13 %, la France 10 % et le Royaume-Uni 8 %.

Pays d'origine



Pays de destination



Pour faciliter la mobilité au sein de chaque pays, les sites intranet affichent les postes disponibles, permettant de pourvoir les postes disponibles en interne par les collaborateurs éventuellement intéressés avant de les diffuser à l'extérieur de l'entreprise.

L'investissement dans la formation et le développement professionnel

Politique générale de formation

La valeur d'une société de conseil et de services informatiques est fonction de la qualité de son capital intellectuel. Ce secteur d'activité se distingue par des mutations technologiques rapides qui imposent régulièrement de nouveaux schémas de travail : il est donc vital que les collaborateurs maintiennent leurs connaissances et leurs compétences à jour, en adéquation avec les besoins du marché et des clients. De même, les collaborateurs nouvellement embauchés veulent mettre leurs connaissances à profit, les développer et se construire une expérience professionnelle enrichissante. Des plans de développement personnalisés sont élaborés à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation, et réexaminés au moins une fois par an. De plus, les unités opérationnelles mènent une analyse systématique et répétée des compétences requises par rapport à l'offre de formation disponible, afin de rester en phase avec les besoins actuels et futurs du marché.

Capgemini s'engage à développer le savoir-faire de chacun de ses collaborateurs tout au long de leur carrière, afin de bâtir une équipe disposant de l'expertise et de la motivation adaptées aux marchés présents et futurs. En offrant des opportunités de développement à tous, le Groupe améliore sa capacité à atteindre ses objectifs, ainsi que ceux des équipes et des collaborateurs.
La stratégie fondamentale de développement des compétences fait appel à différentes méthodes :

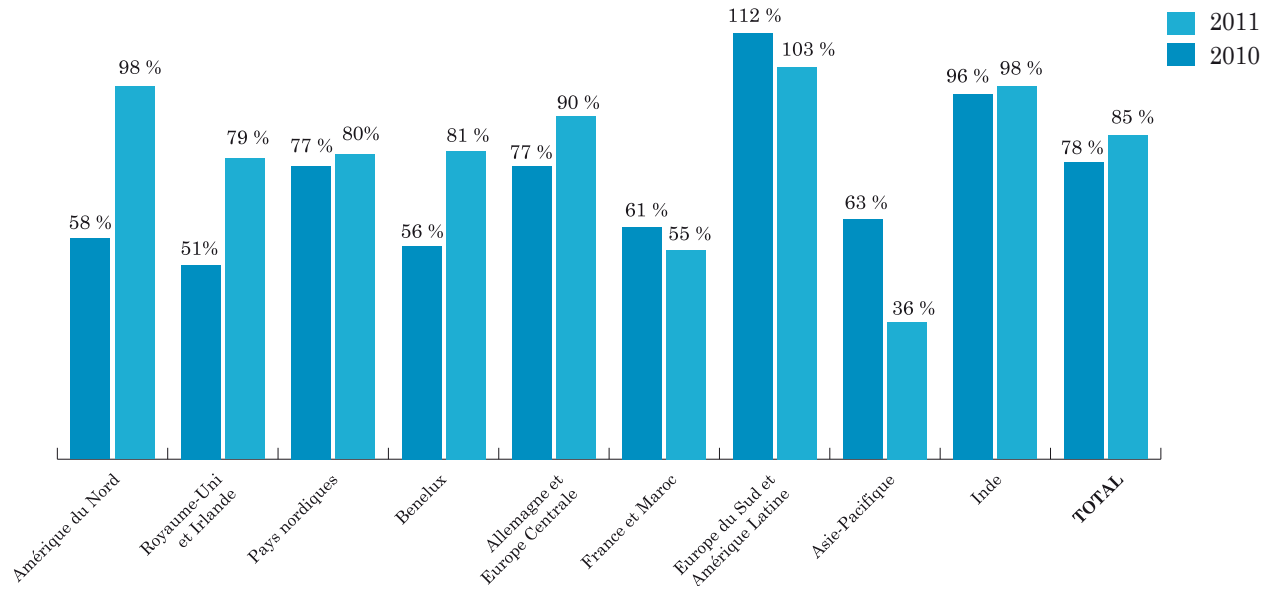
- programmes de formation standard,
- modules de formation virtuels,
- systèmes de mentorat,
- *e-learning*,
- ouvrages en ligne,
- gestion de l'information, vidéo et TV en ligne ,
- formation sur le terrain,
- bases de données d'accès facile, favorisant le partage des connaissances,
- gestion des communautés professionnelles,
- forums et espaces d'échanges (*Team Rooms*),
- communautés KM 2.0, blogs et wikis.

Il est primordial d'entretenir une culture de partage et de mise en réseau de l'information afin d'encourager l'échange de connaissances et, par ce truchement, de promouvoir l'innovation et la collaboration.

Priorité durable à la formation et au développement des compétences

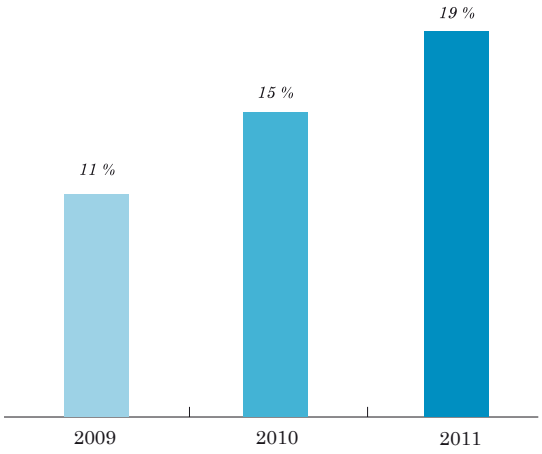
De nombreuses ressources sont dédiées à la formation tant au niveau du Groupe que localement. Le système de gestion de la formation en ligne du Groupe *MyLearning*, ouvert à tous les salariés, a été utilisé par plus de 80 500 collaborateurs en 2011, et le recours aux formations et à la consultation d'ouvrages en ligne a fait un nouveau bond. Au total, plus de 101 000 collaborateurs ont suivi une formation en 2011 soit une progression de 21 % par rapport à l'année passée pour un volume total de 3,87 millions d'heures de formation. Les collaborateurs utilisent *MyLearning* aussi bien dans le cadre d'une formation informelle et ponctuelle que pour s'inscrire à des formations plus structurées.

% employés formés



(Les données ci-dessus intègrent les personnes formées ayant quitté le Groupe)

% de *« e-learning»*



MyLearning héberge tous les programmes du Groupe et, pour de nombreuses régions, l'offre de formation locale. Le catalogue des formations propose plusieurs méthodes d'enseignement adaptées aux différents styles de formation, y compris l'*e-learning*, les livres, le mentorat en ligne, des préparations aux tests, des examens en ligne, des cours de langues, des formations et des séminaires virtuels, ou encore des formations sur site. Celles-ci sont dispensées soit dans des centres spécialisés par des formateurs externes, soit à l'Université du Groupe. En 2011, nous avons continué d'enrichir nos cours de formation en ligne en utilisant les ressources *e-learning* de notre Université ; 19 % des formations ont été réalisées en *e-learning*.

L'Université du Groupe

La qualité des services fournis à nos clients dépend de l'excellence et la motivation de nos équipes : nous investissons donc dans le développement de nos collaborateurs - notre atout majeur –, dès leur embauche et à chaque étape de leur carrière. Notre Université joue un rôle clé dans la qualité des offres du Groupe et sa compétitivité.

L'Université a pour ambition d'être le partenaire de la transformation permanente et de la compétitivité du Groupe. Sa mission consiste à :

- développer les compétences et les capacités de notre personnel, en adéquation avec la stratégie et les priorités du Groupe,
- agir en tant que partenaire des opérationnels pour diffuser les contenus relatifs aux savoir-faire spécifiques de Capgemini et dans les normes de l'industrie,

- créer les nouvelles générations de formations favorisant l'émulation et la création de réseaux au sein et en dehors de nos communautés,
- s'appuyer sur la richesse de notre histoire et nous étalonner par rapport aux meilleures organisations de formation pour garantir une excellence avérée.

Pour contribuer à la réalisation des objectifs de long terme du Groupe, notre Université a lancé un programme de Transformation innovant, en partenariat avec toutes les divisions, secteurs et lignes globales de services et à travers l'ensemble de nos communautés professionnelles.

2011 a marqué la naissance de la nouvelle identité et de la nouvelle signature de notre Université, inspirées par notre esprit de collaboration = *Our University -We move limits !* : « Notre Université - nous déplaçons les limites !». En 2011, notre Université a « repoussé les limites » :

- en élargissant son portefeuille de programmes avec de nouvelles offres :
  - Des ateliers *Capability Boosters* et de « Conception rapide ». Ces ateliers, qui associent nos équipes, nos clients et nos partenaires technologiques, travaillent à identifier les besoins de développement et de formation de nos collaborateurs, en réponse aux évolutions liés à notre activité. L'Université s'affirme ainsi comme un partenaire de la transformation du Groupe ;
  - Des programmes dédiés à nos lignes de services globales BPM et *Testing* ;
  - Des programmes virtuels pour les certifications ISEB, PMI, PRINCE 2 et ITIL® ;
  - Un nouveau programme d'intégration des nouveaux collaborateurs.

- en proposant l'étude de nouveaux sujets comme le *Cloud Computing*, SaaS, ou « Comment mettre à profit nos eco-systèmes pour apporter encore plus de valeur ajoutée à nos clients ».

En 2011, les principes de l'approche *« Next Generation Learning »*, lancée l'année précédente, ont été appliqués par l'Université à toute nouvelle conception ou redéfinition de programme et de nos événements, comme les *Business Priority Weeks* (BPW), l'Université d'été de Capgemini Consulting *CC Week* et le programme d'été des ventes *ACES Summer School*.

Au sein de la nouvelle équipe « Partenaires de formation métiers » (*Learning Business Partner Team*) créée en 2010, des membres de l'Université et des cadres clés de la formation et du développement professionnel, ont travaillé en coopération pour atteindre les six priorités communes relatives à la formation définies pour 2011 :

- N°1 - Davantage de programmes de formation « en temps utile » avec des coûts plus compétitifs : passer du modèle formation en résidentiel à un modèle de formation intégrant les technologies modernes et donnant une place croissante aux formations virtuelles ;
- N°2 - Contribuer à la croissance et la productivité avec des programmes d'intégration plus condensés ayant un impact fort dès le premier jour.
- N°3 – Un accès optimisé aux programmes virtuels : l'objectif était d'atteindre 33 % d'heures de formation par le biais de programmes virtuels ;
- N°4 - Une amélioration de la présentation de notre portefeuille de formation global : l'objectif (atteint) était de réaliser 33 % des heures de formation dispensées dans le Groupe par des programmes de formation de l'Université ;
- N°5 – Intégrer dans l'offre globale de l'Université le nouveau profil de leadership ;
- N°6 – Améliorer la transparence des résultats en matière de formation : 71 % des heures de formation dispensées dans le Groupe sont désormais répertoriées au sein d'un système unique.

En 2010, notre Université avait lancé un programme avec les cinq premiers partenaires technologiques stratégiques du Groupe: IBM, Oracle, SAP, HP et Microsoft. En 2011, ce partenariat a été étendu à trois nouvelles sociétés avec l'apport de EMC, SalesForce.com et VMWARE.

Quelques chiffres :

En 2011, plus de 82 000 collaborateurs de Capgemini (soit 69 % de nos effectifs) ont participé à des actions de formation dispensées dans le cadre du parcours de formation défini par le Groupe et par le biais de nos différents canaux, pour un volume total de 1 233 000 heures.

Plus de 15,000 collaborateurs ont participé à des formations dispensées dans l'un de nos centres spécialisés (Les Fontaines en France, Hyderabad en Inde, et Chicago aux États-Unis), ou organisées localement dans les différents pays où le Groupe est présent, représentant 750 536 heures de formation. 33 % de ces heures ont été réalisées dans le cadre des programmes proposés par l'Université.

Le développement des cours virtuels a été significatif en 2011 : en progression de plus de 40 % sur l'année, soit un peu plus de 730 000 heures, ce canal représente désormais 19 % du volume total des heures de formation.
45 % de nos collaborateurs ont suivi un cours destiné à développer leurs capacités managériales (Leadership) ou à acquérir une meilleure connaissance de Capgemini (Intégration), Les 55 % restant ont suivi des cours ciblés sur le développement des compétences professionnelles liées à leur rôle, leur secteur, leur ligne de services, ou encore sur les technologies de nos partenaires stratégiques.

La procédure de certification

Certification interne

L'évaluation interne entre pairs permet de mesurer des compétences sur des critères précis et clairement définis comme l'expérience acquise, le partage des connaissances, l'application de méthodes et d'outils internes, le mentorat et le leadership.

Ce processus vise trois objectifs :

- Former des groupes professionnels soudés et reconnus grâce à des échanges d'information, de savoir-faire et de compétences dans des domaines spécifiques ;
- Assurer une diffusion diversifiée ainsi que le renforcement progressif des compétences, tant pour des besoins internes que pour les missions client ;
- Créer un avantage concurrentiel qui profite au Groupe et au collaborateur, qui peut ainsi accroître et pérenniser sa valeur sur le marché.

Le Groupe gère depuis plusieurs années des programmes de certification interne s'adressant principalement aux chefs de projet, architectes, ingénieurs logiciels et ingénieurs réseaux.

Près de 1 800 chefs de projet, 4 241 ingénieurs logiciels, 541 architectes, et 311 ingénieurs réseaux ont obtenu ou conservé cette certification interne à fin 2011.

Certification externe

Depuis longtemps, le Groupe met en œuvre une politique de certification externe, renforcée par des formations en ligne permettant de se préparer aux épreuves et offrant un accompagnement en ligne. Les collaborateurs peuvent postuler aux certifications externes suivantes : Microsoft, IBM, Oracle, Sun Microsystems, Cisco, *Linus Professional Institute*, Six Sigma (ceintures verte et noire), *Project Management Institute* (PMI) et ITIL.

Certification des centres

Implantés dans le monde entier, nos centres d'excellence continuent de développer et renforcer leurs capacités, en cohérence avec notre modèle économique de production distribuée dont l'internationalisation ne cesse de se développer. La réalisation de ces objectifs s'appuie sur une certification externe associée à nos programmes de certification interne. Plus de 80 centres Capgemini, dont les *Accelerated Delivery Centers, Application Management Services Centers, Infrastructure Management Service Centers, Business Process Outsourcing Centers* et *Technical Excellence Centers* ont été certifiés sous une forme ou une autre. Des centres situés en Inde, aux États-Unis, au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse, en Pologne, en Espagne, au Portugal, en Italie, en Norvège, au Danemark, en Finlande et en Chine sont certifiés ISO dont ISO 9001/ISO 9001-2008. De nombreux centres possèdent également la certification CMM/CMMI® *(Capability Maturity Model Integration)* spécifique au développement applicatif. Les centres indiens de Mumbai, Kolkata, Pune, Hyderhabad, Chennai et de Bangalore, celui des Asturies en Espagne et l'activité OS AM au Royaume-Uni ont obtenu le niveau le plus élevé de certification CMM et CMMI® (niveau 5) ; plus de 17 autres centres, en France, aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie, en Finlande, en Argentine au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis sont certifiés niveau 2 ou 3. Tous les centres BPO sont certifiés ISO 9000 et accrédités IIP, gage de capacité de production mondiale, d'économies d'échelle et d'adaptabilité aux évolutions de la demande.

Le dialogue et la communication interne au cœur de nos relations

Pour Capgemini, une communication efficace est une condition préalable à l'instauration d'une culture d'ouverture et de transparence et à la motivation des collaborateurs. Elle permet également de déployer les connaissances, de partager les succès et de susciter un sentiment d'appartenance des équipes, au niveau du Groupe comme au niveau local.

Talent, le site interne d'information et d'actualités du Groupe, a continué d'augmenter son audience en 2011 avec près de 5 millions de connexions. Ce site présente chaque jour le dynamisme commercial des équipes, l'excellence du *Delivery*, l'innovation ainsi que les meilleures pratiques et outils du Groupe. Talent est le canal privilégié pour partager les orientations stratégiques et les priorités du Groupe ainsi que celles des entités opérationnelles. Il est la porte d'entrée vers tous les intranets nationaux, les sites de formation et toutes les communautés hébergés sur une plateforme unique qui a suscité 33 millions de connexions en 2011. Une alerte quotidienne, résumant les nouvelles internationales et locales du jour, est envoyée aux 7 000 abonnés, et un résumé est diffusé chaque vendredi à l'ensemble des collaborateurs de Capgemini. Ceux-ci ont également la possibilité de personnaliser un espace qui leur est propre *(MyDesk)* avec des flux d'information et de services internes et externes.

L'année 2011 a vu le début d'une convergence des réseaux sociaux internes de l'entreprise et des canaux de communication traditionnels pour créer plus de connectivité au sein du Groupe : de nombreux widgets ont ainsi été inclus sur les intranets locaux pour enrichir l'information structurée. Par ailleurs, les équipes de communication sont désormais très actives sur les réseaux sociaux internes à l'entreprise pour communiquer, échanger, aider et diriger les collaborateurs vers d'autres sources de contenus. L'adhésion des collaborateurs à ces nouveaux outils est spectaculaire : Yammer, le réseau social du Groupe, compte ainsi plus de 35 000 profils. Les réseaux sociaux métiers ne sont pas en reste, avec 4 000 membres pour celui du Conseil et 10 000 pour Sogeti. Les sujets de discussions qui génèrent le plus de participation tournent autour des technologies, de l'innovation et de la mobilité au sein de l'entreprise.

L'année écoulée a été riche en production de vidéos développées pour partager les orientations stratégiques de l'entreprise, mais aussi pour créer une proximité entre les dirigeants et les

collaborateurs. Le Directeur Général et d'autres directeurs du Groupe ont ainsi régulièrement posté des *vBlogs* (de courts enregistrements vidéos) sur une plateforme dédiée.

Pour veiller à la cohérence des messages et des moyens de communication, la communication interne a également accompagné de nombreux événements physiques ou virtuels. Trois campagnes globales ont connu un vif succès ; elles ont témoigné de l'attachement des collaborateurs aux thèmes de la diversité, de l'environnement et de l'entreprise citoyenne, et montré comment ceux-ci contribuent au succès et à l'image du Groupe.

Un canal de communication dédié favorise l'esprit d'équipe et le dialogue au sein de la communauté des Vice-présidents. La série *The Executive* comprend une lettre d'information mensuelle (*The Executive Summary*), des communications ponctuelles (*The Executive Link*), et un espace dédié sur l'intranet (*The Executive Corner*). Les Vice-présidents reçoivent également en temps réel les communications externes faites au marché ou à la presse. Lors d'événements spéciaux comme des acquisitions ou l'annonce des résultats, un document spécifique synthétisant les messages clés ainsi qu'un « *Communications Pack* » leur sont envoyés pour relayer l'information auprès de leurs équipes.

Pour garantir une meilleure cohérence et protéger l'image du Groupe au travers des différents moyens de communications (newsletters, sondages d'opinion, messages...), des outils de production sont mis à la disposition des rédactions qui peuvent ainsi se concentrer sur le contenu et ne plus se préoccuper de la charte graphique du Groupe, gérée par le système.

Afin de favoriser la qualité des communications internes – en tenant compte du fait qu'un grand nombre de collaborateurs contribuant aux newsletters, aux sites intranet et aux autres ressources ne sont pas des professionnels de la communication – l'équipe de communication interne du Groupe a renforcé en 2011 ses cours virtuels liés à différents thèmes et pratiques de communication interne.

L'enquête de satisfaction annuelle a montré que le niveau de satisfaction des collaborateurs est globalement stable en ce qui concerne la communication et l'information dont ils disposent (les VPs étant largement au-dessus de la moyenne) ; ils sont très sensibles à l'«esprit Capgemini », attachés aux valeurs éthiques de l'entreprise, à son image, à son esprit de conquête qui caractérisent le Groupe, et à la générosité dont ce dernier sait faire preuve.

La communication au cœur des transferts de collaborateurs

La motivation et la satisfaction des collaborateurs en poste ne sont pas l'unique enjeu de la communication. Pour que les acquisitions ou les nouveaux contrats d'infogérance soient un succès, il est tout aussi essentiel d'être attractif et de convaincre les nombreux collaborateurs qui rejoignent le Groupe chaque année.

Communication bilatérale et implication des collaborateurs

La communication bilatérale est au cœur de la philosophie de communication de Capgemini. Si les échanges spontanés entre individus sont toujours encouragés, le Groupe s'efforce également d'évaluer formellement l'engagement et la satisfaction de ses salariés à travers l'enquête annuelle, gérée localement pendant de nombreuses années, sous la forme d'un questionnaire commun à toutes les entités.

À l'issue d'une enquête pilote conduite à l'échelle mondiale en 2006, la première étude de satisfaction a été réalisée en 2007 dans toutes les entités de Capgemini ainsi qu'au sein de Sogeti États-Unis. Depuis 2008, tous les collaborateurs du Groupe, tous secteurs confondus, sont invités à y participer chaque année.

En 2011, plus de 63 000 salariés ont répondu à cette enquête, ce qui correspond à un taux de participation de 63 %, et le niveau d'engagement des salariés à travers le Groupe a progressé légèrement. Le découpage des résultats par pays, par unité opérationnelle et par métier permet d'affiner l'analyse et de mieux cibler nos plans d'action. Cette étude permet également de mettre en valeur nos points forts, de focaliser nos actions dans les domaines où nous souhaitons nous améliorer et de suivre les progrès réalisés. L'enquête de 2011 a été perfectionnée pour se focaliser sur les sujets les plus importants pour le Groupe et nos salariés. Ainsi, nous mesurons la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) plus largement qu'auparavant, en incluant les questions d'éthique, de diversité et notre engagement en matière de responsabilité sociale. Les scores continuent de progresser sur ces sujets et l'analyse des résultats de l'étude montre que la RSE est une priorité pour nos salariés. L'importance de la focalisation sur une approche client reste forte, comme en témoignent les scores élevés obtenus sur ces thèmes : 90 % de nos salariés se sentent personnellement responsables de la satisfaction de leur client. L'analyse des priorités en termes d'engagement montre également que l'intimité client et l'apport de valeur ajouté dans nos engagements clients sont des facteurs de motivation importants pour nos collaborateurs.

Représentation des salariés et dialogue social

Capgemini privilégie clairement le dialogue dans ses relations avec les instances représentatives du personnel. Respectueux de la réglementation en matière de représentation salariale, le Groupe est également conscient qu'un dialogue constructif entre les collaborateurs et la Direction est déterminant pour les décisions qui vont affecter sa gouvernance.

Le Comité d'entreprise international ou IWC *(International Works Council)*, constitué en 2001 comme instance représentative mondiale, permet aux représentants des salariés d'exposer

l'ensemble de leurs préoccupations à la Direction du Groupe. De son côté, celle-ci les informe directement des projets de l'entreprise et de leurs conséquences éventuelles pour les collaborateurs. Depuis 2004, Capgemini va au-delà des dispositions de la législation européenne en matière de comité d'entreprise en ouvrant les réunions de l'IWC aux membres de pays non-européens (l'Amérique du nord et l'Inde notamment), permettant à cette instance d'étendre son rayonnement dans le monde. En 2011, dans le cadre de la politique d'association des principaux pays non-européens aux travaux du Comité, l'IWC a accueilli un représentant du Brésil. À ce jour, 22 pays, sont représentés à l'IWC : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque, la Roumanie, le Royaume-Uni, la Suède, l'Amérique du Nord, l'Inde et le Brésil.

Le Groupe entretient également le dialogue avec les syndicats et les autres représentants de salariés dans le cadre des procédures de représentation dictées par les législations, réglementations et conventions locales. L'IWC possède son site intranet dédié sur lequel il publie ses informations destinées à l'ensemble des collaborateurs.

En 2011, les 22 pays membres ont été invités quatre fois à des réunions plénières, dont deux organisées par la Direction du Groupe aux « Fontaines » en présence de Paul Hermelin, Directeur Général, et deux par les membres de l'IWC à Anvers et Utrecht. Des discussions constructives et positives ont été menées sur des sujets variés comme la stratégie du Groupe, les alliances, la communication, l'organisation des Comités Pays, les récentes acquisitions, les nouveaux modèles économiques, l'employabilité, le développement des compétences et le nouveau système de management de la performance *(MyPath)*. En complément de ces 4 réunions, le bureau s'est rassemblé tous les mois pour travailler sur le suivi des actions ou sur des sujets liés à l'activité mensuelle.

Politique de rémunération

La politique de rémunération du Groupe est basée sur des principes communs, appliqués de manière décentralisée et adaptés aux spécificités locales du marché du travail et de la législation sociale. Cette politique vise à :

- attirer et fidéliser les talents,
- récompenser les performances (personnelles et collectives) grâce à un modèle de rémunération motivant et souple,
- être juste et respecter les objectifs financiers et opérationnels du Groupe.

Les collaborateurs peuvent également définir les composantes de leur rémunération à partir d'une liste prédéfinie, à la condition expresse que la législation locale le permette. La grande souplesse de cette formule permet aux collaborateurs de concilier au mieux impératifs financiers et situation personnelle.

Les collaborateurs bénéficient d'un système de participation aux bénéfices, le cas échéant, selon les dispositions propres à chaque pays.
La rémunération des vice-présidents et des cadres dirigeants, ainsi que ses composantes fixe et variable, sont supervisées et validées au niveau du Groupe. La rémunération des autres collaborateurs est déterminée et gérée à l'échelon du pays, mais les principes de rémunération restent soumis à validation par le Groupe.

Les salaires minimum pratiqués dans les pays du Groupe sont toujours supérieurs ou égaux aux salaires légaux en vigueur dans les pays concernés et ce parfois dans des proportions très significatives. En France, ce taux est de 107 %.

Attribution d'instruments de capitaux

Capgemini S.A. attribue depuis longtemps des options de souscription d'actions ou des actions de performance à intervalles réguliers et en cohérence avec les recommandations du code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP/MEDEF. Ces distributions, bien que sélectives, sont réalisées dans l'objectif de fidéliser les collaborateurs qui ont contribué de manière exceptionnelle aux ventes, à la production, à l'innovation ou à la gestion de l'entreprise, ou encore de récompenser des initiatives reconnues. Tout collaborateur du Groupe peut être choisi pour en bénéficier. Elles constituent une récompense exceptionnelle et ne font pas partie de la politique de rémunération globale.

Le Conseil d'Administration a consenti un certain nombre d'options de souscription d'actions à 6 193 attributaires au titre du cinquième plan (initié en mai 2000 et clos en mai 2005), à 2 298 attributaires au titre du sixième plan (initié en mai 2005 et clos en juillet 2008), à 507 attributaires au titre du premier plan d'attribution d'actions de performance et à 566 attributaires au titre du deuxième plan. Le détail de ces attributions est donné, année par année, dans le rapport de gestion présenté à chacune des Assemblées Générales de Cap Gemini S.A.

Dans le même temps, les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne représentent qu'un pourcentage très limité du total distribué. Ainsi, sur les cinquième et sixième plans 1,1 % du nombre total d'options attribuées l'ont été aux dirigeants mandataires sociaux, et plus aucune option n'est exerçable sur les plans encore actifs. En ce qui concerne les actions de performance, les deux résolutions votées par l'Assemblée des Actionnaires limitaient à 5 % le volume maximum attribuable aux dirigeants mandataires sociaux. Le volume attribué *in fine* s'est élevé à 4,35 % de l'attribution totale pour le premier plan et aucune action n'a été attribuée pour le second. Par ailleurs, l'attribution de telles options n'a jamais eu un caractère automatique et/ou annuel.

Les informations détaillées concernant les options de souscription d'actions ou les actions de performance consenties

par Cap Gemini S.A. aux mandataires sociaux et aux dix principaux bénéficiaires non-mandataires sociaux, les levées d'option effectuées par ces derniers et, plus généralement, les détails de ces plans sont donnés pages 189 à 191 et 234 du présent Document de Référence.

Grâce à une résolution proposée et votée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2011, le Groupe dispose à ce jour d'une autorisation d'attribution d'actions de performance pour un montant maximum de 1 000 000 d'actions, non encore utilisée.

Association des salariés à la performance actionnariale

Capgemini a également lancé en 2009, pour la première fois de son existence, un plan international d'actionnariat salarié couvrant 19 pays. Plus de 14 000 salariés ont souscrit à cette offre, ce qui fait de nos collaborateurs, pris collectivement, l'un des principaux actionnaires du Groupe. L'autorisation de lancer un nouveau plan, dans des conditions similaires à celui de 2009 a été votée lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2011.

Capgemini a également lancé en 2009 un produit dont la performance est corrélée à celle de l'action Cap Gemini S.A. : le BSAAR. Ce produit a été proposé aux managers du Groupe au prix de 3,22 euros (à juste valeur et selon la valorisation d'un expert externe), et a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF. Les BSAARs constituent une opportunité pour des managers désireux d'investir sur le long terme (minimum de 4 années et jusqu'à 7 années) en s'exposant à l'évolution du prix de l'action.

Diversité et intégration sociale, notre atout stratégique

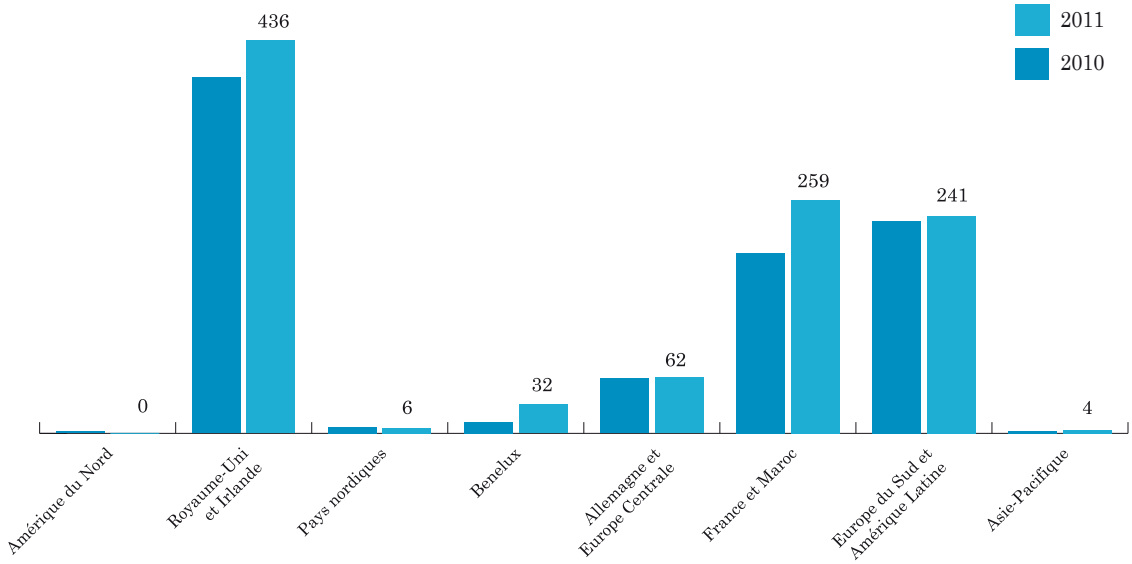
Avec près de 120 000 collaborateurs, présents dans 40 pays et représentant plus de 110 nationalités, Capgemini est riche d'une grande diversité culturelle. Cette diversité a de multiples facettes, comme le genre, le handicap, l'origine ethnique, l'âge, le mode de vie : autant d'aspects qui constituent à la fois un atout stratégique et un défi permanent. Cette diversité est une source d'innovation et d'inspiration ; elle favorise les idées nouvelles, l'anticipation des évolutions du marché, ainsi que notre image de précurseurs. En créant une plateforme internationale, elle nous permet de mieux appréhender le marché mondial et nous aide à comprendre et à nous adapter aux sociétés au sein desquelles nous exerçons nos activités.

La législation nationale du travail et la réglementation internationale du travail sont respectées dans tous les pays où le Groupe est présent. Dans ses pratiques de travail, Capgemini veille à :
- recruter et fidéliser des individus talentueux provenant d'horizons divers,
- faire preuve de respect et d'équité envers ses collaborateurs,
- bannir toute forme de discrimination dans les relations de travail,
- bannir toute forme de harcèlement ou d'abus dans le cadre professionnel,
- encourager et aider ses collaborateurs à concilier au mieux vie privée et vie professionnelle,
- favoriser la santé et le bien-être de ses collaborateurs,
- offrir un cadre de travail sain dans lequel les collaborateurs peuvent se développer et s'épanouir.

Nous soutenons activement les principes de la diversité dans nos pratiques de gestion du personnel. Nous souhaitons encourager les individus de tous horizons qui sont innovants, enthousiastes, ouverts aux différentes cultures et prêts à véritablement collaborer avec nos clients. À ce titre, Capgemini :
- recrute ses collaborateurs sur des critères objectifs de compétences professionnelles,
- revoit et améliore constamment ses pratiques et procédures en matière de ressources humaines afin d'encourager la diversité,
- détermine les obstacles à la diversité et prend les mesures nécessaires pour les surmonter,
- forme et informe régulièrement les directions hiérarchiques et les directions des ressources humaines,
- diffuse sa politique de diversité à l'ensemble des collaborateurs,
- met en place des outils de mesure et de suivi de sa diversité.

Nous faisons tout notre possible pour nous adapter aux besoins des collaborateurs ayant des modes de vie très différents et leur offrir un environnement professionnel favorable à leur développement. À l'échelle locale, dans les pays où il est possible de le faire, un suivi est réalisé selon de multiples critères : groupes sociaux-culturels, classes d'âge, handicaps, etc. L'audit des Ressources Humaines, mené chaque année, inclut des indicateurs de performances en matière de diversité.

EFFECTIFS - NOMBRE DE PERSONNES PRÉSENTANT UN HANDICAP DANS LE GROUPE 2010- 2011



Le taux de couverture des données ci-dessus est de 60 % de l'effectif fin d'année 2011. Ce pourcentage est relativement faible car certains pays, comme l'Inde ou l'Amérique du Nord, ne recensent pas ce type d'information. 1046 personnes présentant un handicap et travaillant dans le Groupe ont été recensées en 2011, dont près de 42 % au Royaume-Uni et 25 % en France, avec une progression de 60 personnes entre 2010 et 2011.

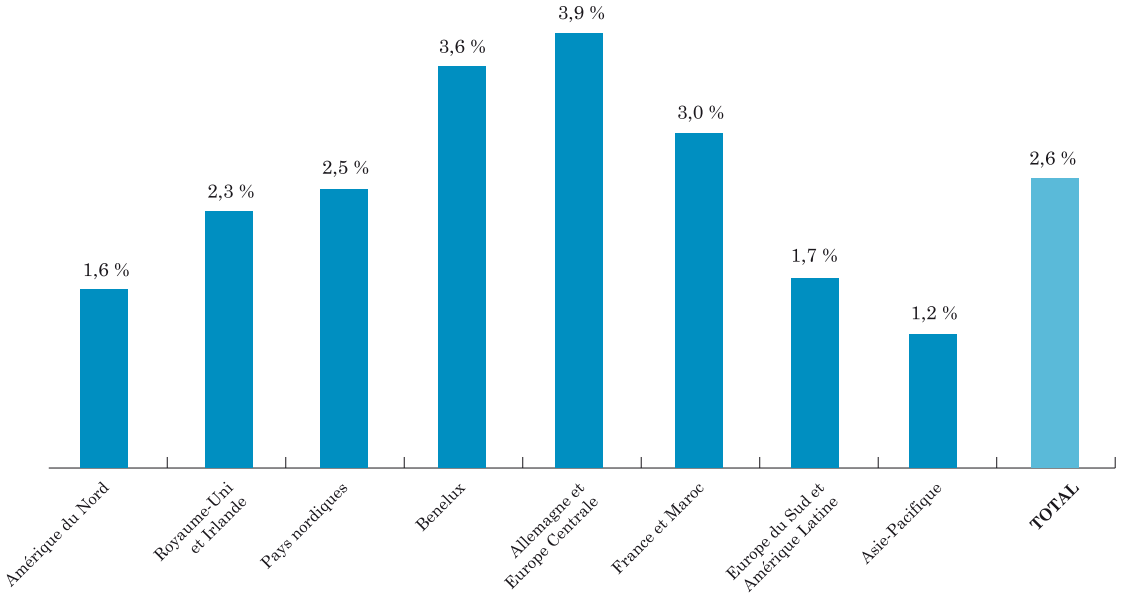
Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail sont des composantes importantes de la gestion des ressources humaines et des infrastructures. L'activité du Groupe ne comporte pas d'activités à haut risque, mais la santé et la sécurité sont des sujets importants, pour lesquels l'entreprise a mis en place des procédures et des mesures spécifiques. Bien souvent, Capgemini étudie conjointement avec ses clients les problèmes potentiels pouvant affecter les bâtiments et les locaux susceptibles d'accueillir du personnel. Par ailleurs, les situations particulières sont évaluées de façon régulière, et des mesures préventives sont mises en place.

Plusieurs pays ont pris des mesures en faveur du bien-être de leurs collaborateurs. Celles-ci concernent l'équilibre entre activité professionnelle et vie privée, la gestion du stress, l'amélioration des relations avec la hiérarchie et l'amélioration des conditions de travail. De nombreux pays, notamment l'Inde, ont mis en place des programmes d'assistance EAP *(Employee Assistance Programs)*, offrant ainsi à nos collaborateurs des services externes précieux et totalement confidentiels d'aide à la gestion de situations personnelles source de tensions. Des visites médicales axées sur la médecine préventive, des formations destinées aux cadres et aux employés sur la gestion des exigences de la vie professionnelle et personnelle, ainsi que des programmes de remise en forme sont également proposés.

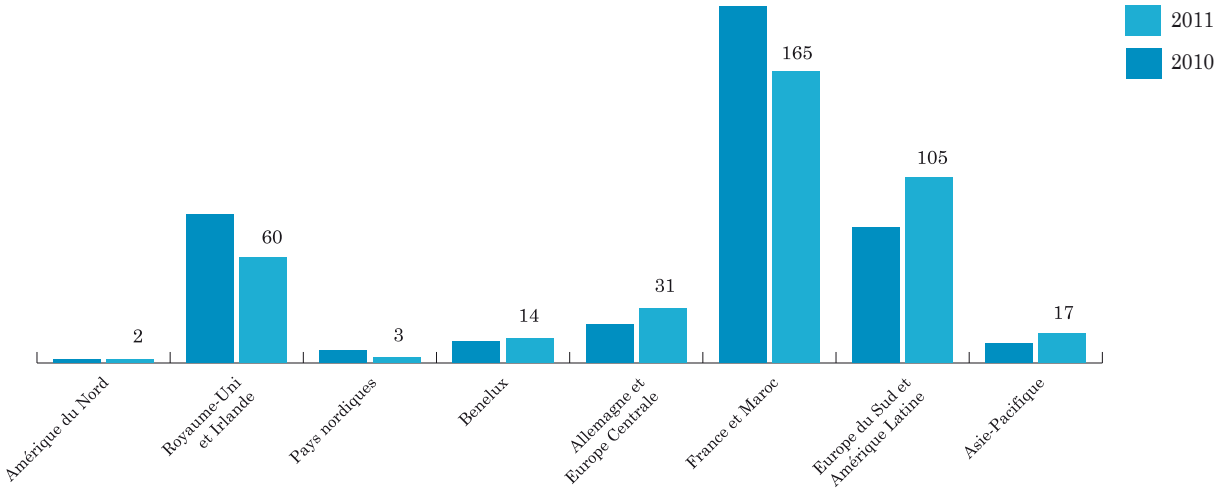
Nos collaborateurs peuvent également consulter des ouvrages et avoir recours aux modules de formation en ligne grâce à notre système de gestion de la formation *MyLearning*. Nous avons également acquis une ligne de produits appelée *Well-being Essentials*, qui traite de sujets très divers, parmi lesquels la gestion des finances personnelles, le bien-être émotionnel, les relations, les enjeux de la santé, la gestion du stress, les transitions de carrière, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, l'alimentation saine et équilibrée, l'adoption, l'art d'être parent, la mise en forme, le chagrin et le deuil, l'abus de substances dangereuses...

EFFECTIFS - TAUX D'ABSENTÉISME 2011



Le taux de couverture de cette étude est de 61,8 % de l'effectif fin d'année. Ce faible pourcentage s'explique par le fait que certains pays comme l'Inde (qui représente près de 30 % de notre effectif) ne recensent pas le nombre de jours de maladie à proprement parler. En 2011, le taux d'absentéisme pour maladie de l'échantillon est de 2,6 %. Le taux le plus élevé est observé en Pologne (4,8 %), suivie par le Benelux (3,6 %). La France, avec un taux de 2,9 % se situe juste au-dessus de la moyenne du Groupe.

EFFECTIFS – NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL 2010-2011



Le taux de couverture des données ci-dessus est de 58,9 %. Ce faible pourcentage s'explique par le fait que certains pays comme l'Inde (qui représente près de 30 % de notre effectif) ne recensent pas ce type d'information. 402 accidents du travail ont été recensés dans le Groupe en 2011 dont 40 % en France, compte tenu des règles de remontée d'information en vigueur. La plupart de ces accidents du travail sont des accidents de trajet domicile-lieu de travail.
Aucun accident du travail mortel n'a été recensé en 2011 dans le Groupe (GRI LA7).

3.4 Les parties prenantes

NOS CLIENTS

Le référentiel OTACE de la satisfaction client

Notre processus interne de gestion de la relation client, baptisé OTACE (*On Time and At or Above Client Expectations, pour* respect des délais et satisfaction des attentes du client) est un facteur déterminant de la relation avec nos clients. Ceux-ci sont invités à préciser leurs attentes vis-à-vis du Groupe à partir d'un ensemble d'indicateurs portant sur :

- le type de service requis,
- la nature de la relation de travail,
- le transfert de connaissances.

Nous enregistrons et analysons ces indicateurs avec le client pour établir une évaluation, qui est régulièrement actualisée en fonction d'un calendrier convenu ensemble.

En nous permettant de mieux évaluer le niveau de satisfaction du client par rapport à son projet, OTACE nous permet d'identifier nos points forts, ainsi que les domaines à améliorer. En 2011, sur plus de 5 000 missions analysées par OTACE, 91 % ont été livrées dans les temps et 92 % au-delà des attentes du client, soit une moyenne de 3,94 sur 5 sur l'échelle de la satisfaction.

Notre approche orientée client et la *Collaborative Business Experience* de Capgemini constituent les fondements de la relation que nous entretenons avec nos clients. La satisfaction de nos clients et le fait qu'ils apprécient la valeur ajoutée que nous leur apportons pour les aider à obtenir des résultats durables est un facteur essentiel de notre activité. Elle se mesure dans les résultats de l'enquête d'opinion mondiale de 2011 réalisée auprès de nos collaborateurs, dont 90 % se disent tout à fait d'accord sur le fait qu'ils « se sentent personnellement responsables de la satisfaction de leur client ».

Le Groupe sert un grand nombre de clients, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays. Les plus importants sont de grands groupes internationaux et des organismes publics. Le premier client du Groupe, qui est un organisme public britannique de premier rang, représente un peu moins de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, le second seulement un peu plus de 2 %. Les 10 premiers clients représentent ensemble un peu plus de 22 % du chiffre d'affaires du Groupe et les 30 premiers un peu plus de 36 %. La solvabilité de ses grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit.

Le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières pour certains contrats clients. Le montant de certaines de ces garanties n'est pas fixé. Elles concernent un nombre très limité de clients dont les projets représentent environ 14 % du chiffre d'affaires 2011.

Le développement durable au cœur de notre offre clients

En 2011, Capgemini a continué de développer le concept de développement durable dans son portefeuille d'offres de services, se forgeant une solide réputation dans le domaine du soutien aux objectifs environnementaux de ses clients. Tous les détails relatifs à ces offres de service sont disponibles sur notre site internet www. capgeminigreen.com/greencube/.

Le centre de traitement de données Merlin
Notre centre Merlin est considéré comme l'un des centres de traitement de données le plus performant au monde. Son ratio annuel PUE (*Power Usage Effectiveness*, pour éco-consommation d'électricité), qui s'établit en moyenne à 1,1 est, en effet, largement inférieur au seuil de référence fixé pour notre Industrie (1,4). Situé à Swindon, dans le sud-ouest de l'Angleterre, ce centre, de conception révolutionnaire, intègre de multiples innovations comme, par exemple, un système de refroidissement de l'air de dernière génération, faisant appel à un système d'alimentation continue (UPS) à volant d'inertie, qui assure une efficacité énergétique optimale dans la gestion des infrastructures de nos clients.

Le centre de traitement de données Merlin a reçu le premier prix lors de la prestigieuse cérémonie 2011 des *Green Enterprise IT (GEIT)* organisée par *Uptime Institute*.

Vous pouvez trouver plus d'informations à l'adresse suivante : http://www. capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/merlin--the-worlds-most-sustainable-data-centre/?ftcnt=10121

L'offre BPO pour la gestion des données et le reporting portant sur l'énergie, le carbone et le développement durable.
La gestion de la performance en matière de développement durable devient de plus en plus critique pour nos clients. Pour cela, l'existence de processus et systèmes adaptés pour récupérer des données complexes et exhaustives constitue un élément indispensable pour permettre des choix éclairés concernant les économies d'énergie et l'empreinte carbone. Notre service d'externalisation de l'administration des données et du reporting sur l'énergie, le carbone et le développement durable peut gérer tous les protocoles et facteurs d'émission globaux. Le service BPO s'appuie sur CA *ecoSoftware* de CA Technologies, l'un des leaders parmi les outils de gestion du développement durable en SaaS. Ce service assure la gestion, l'analyse et le reporting de manière efficace, économique et de haute qualité, libérant ainsi le client pour lui permettre de se concentrer sur sa stratégie de développement durable et ses projets d'amélioration.
Plus d'informations disponibles à l'adresse:
http://www. capgemini.com/services-and-solutions/outsourcing/business-process-outsourcing/overview/

Portefeuille de services *Smart Energy :*
Fort d'une expérience de plus de 10 ans, et en partenariat avec les principaux acteurs mondiaux dans ce domaine, les *Smart Energy Services* (SES) de Capgemini offrent un large éventail de solutions durables relatives dans les domaines de l'efficience énergétique et de l'environnement. Notre engagement, qui s'illustre par la présence de plus de 8 000 collaborateurs travaillant dans ce domaine, repose sur une expertise reconnue, ainsi qu'une capacité d'innovation et de mise en œuvre. Nos services s'adressent ainsi à plus de 43 millions d'usagers, pour fournir des solutions visant à optimiser leur utilisation d'énergie et leur impact environnemental.
Plus d'informations disponibles à l'adresse :
http://www. capgemini.com/smartenergy.

NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

Les engagements de Capgemini en matière de relations avec ses fournisseurs sont définis en détail dans un guide complet consacré aux achats éthiques et à la sélection des fournisseurs.

Approvisionnements

Le Groupe effectue ses achats en tenant compte des enjeux environnementaux, des impacts sociaux, des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption, l'ensemble des activités de Capgemini étant guidé par les dix principes fondamentaux du *Global Compact* (Pacte mondial) des Nations Unies. En d'autres termes, le Groupe s'est engagé à ne collaborer qu'avec des fournisseurs ayant des pratiques éthiques et respectueuses des droits de l'homme.

Capgemini a fixé des « Directives pour des achats éthiques » et souhaite développer des relations pérennes avec des fournisseurs sélectionnés. En cas de violation de ces directives éthiques, Capgemini est habilité à résilier le contrat du fournisseur sans indemnité.

Nos procédures d'achat reposent sur les principes suivants :
- Traiter nos fournisseurs de manière équitable,
- Sélectionner les fournisseurs sur la base de la valeur, des performances, du prix, et de la durabilité de leur offre,
- Sélectionner les fournisseurs selon un processus transparent et vérifiable,
- Garantir la confidentialité des informations des fournisseurs,
- Gérer le risque fournisseurs,
- Veiller à ce que les contrats des fournisseurs comportent des clauses applicables en matière d'achats durables,
- Entretenir avec les fournisseurs une relation fondée pleinement sur la concurrence,

Nous encourageons la diversité et l'égalité des chances entre fournisseurs, notre objectif étant de donner l'opportunité aux petites et très petites entreprises qualifiées d'obtenir des marchés. Notre approche éco-systémique avec nos grands clients vise à favoriser cette démarche et à niveler les barrières d'accès, lorsque cela est possible.

Le personnel de nos sous-traitants et fournisseurs devra travailler selon les mêmes critères de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable que nos propres collaborateurs. Parallèlement, nous leur appliquerons les mêmes critères en matière de diversité, de santé et de sécurité que ceux que nous appliquons à nos propres collaborateurs.

Nos principes de développement durable en matière d'approvisionnements

Nos fournisseurs doivent respecter, dans les relations qu'ils entretiennent avec nous, avec nos clients et avec nos cocontractants et autres fournisseurs un comportement équitable et éthique conforme à nos principes de base en matière de développement durable. Ces principes s'appliquent également à la production de produits et services, aux activités des fournisseurs et, le cas échéant, à leur propre chaîne d'approvisionnement.

Nos principes de base sont les suivants :

1. **Droits de l'homme –** Respect des droits de l'homme dans le cadre des relations avec les parties prenantes, au sens large, de nos fournisseurs (membres des équipes, clients, fournisseurs, actionnaires et société civile). Les fournisseurs doivent soutenir les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ils doivent éviter de travailler avec des équipements dont l'utilisation viole ces droits ainsi que s'interdire la fabrication ou la vente d'armes à des régimes dictatoriaux.

2. **Respect des lois internationales, nationales, régionales et locales applicables** – Nous reconnaissons que les coutumes, traditions et pratiques locales peuvent différer. Toutefois, nous exigeons au minimum que les fournisseurs respectent les lois locales, nationales et internationales, y compris, notamment, toutes les lois en matière d'environnement, de santé et de sécurité et de droit du travail. Nous exigeons également que les fournisseurs soutiennent les conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail sur les normes du travail.

3. **Interdiction du travail forcé ou obligatoire** – Nos fournisseurs ne doivent pas avoir recours au travail forcé, non rémunéré ou obligatoire et les salariés doivent être libres de quitter leur emploi moyennant un préavis raisonnable. Les salariés ne doivent pas être tenus de faire des dépôts, verser de l'argent ou déposer des effets chez leur employeur.

4. **Interdiction du travail des enfants –** Nous refusons l'utilisation du travail des enfants dans notre chaîne d'approvisionnement. En particulier :
   - L'emploi de personnes n'ayant pas atteint l'âge minimum légal du travail du pays est interdit.
   - Les enfants (âgés de moins de 18 ans) ne doivent pas être employés à des travaux dangereux ou à des travaux qui ne soient pas en adéquation avec leur développement personnel.

5. **Égalité des chances et diversité** – Nous refusons toute discrimination, quelle qu'en soit la nature, dans les relations professionnelles et favorisons la diversité. Les fournisseurs s'engagent à ne pas faire de discrimination à l'embauche, en matière de rémunération, d'accès à la formation, de promotion interne ainsi qu'en matière de départ à la retraite ou de cessation d'un contrat de travail.

6. **Bien-être et développement du collaborateur** – Le cas échéant, les fournisseurs doivent envisager de mettre en œuvre des mesures visant à assouplir les conditions de travail afin de favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et à encourager la formation et le développement personnel des membres de l'équipe.

7. **Pratiques disciplinaires –** Les salariés doivent être traités avec respect et dignité. Les mauvais traitements, injures ou tout autre forme de harcèlement, menace ou intimidation sont interdits.

8. **Liberté d'association** – La liberté d'association doit être garantie dans le cadre autorisé par la loi.

9. **Santé et sécurité** – Tous les collaborateurs doivent bénéficier d'un environnement de travail sain et sûr conformément aux normes, lois et règlements internationaux, notamment en garantissant l'accès à des locaux appropriés, aux équipements de formation adéquats ou aux informations en matière de sécurité. Toutes les règles, procédures et directives doivent être respectées. Lorsque les fournisseurs travaillent dans les locaux de Capgemini ou pour le compte de Capgemini – par exemple pour l'utilisation, la manutention, le transport ou l'élimination de matériaux dangereux ou d'équipements électroniques – ils doivent confirmer qu'ils comprennent leurs obligations. Ils doivent également confirmer qu'ils ont mis en place des procédures de gestion et de contrôle et convenir, le cas échéant, d'assumer pleinement toute responsabilité résultant de leurs actions.

10. **Confidentialité et propriété intellectuelle** – Nous exigeons de nos fournisseurs, sous-traitants et des membres de leurs équipes, le respect de la confidentialité des informations auxquelles ils ont accès, conformément aux lois applicables. Nous exigeons également qu'ils protègent la propriété intellectuelle de Capgemini, de ses clients, de ses fournisseurs et des individus.

11. **Refus de la corruption** dans la pratique des affaires.

12. **Impacts sur l'environnement –** Nous continuons de nous concentrer sur l'amélioration de nos résultats en matière de réduction des impacts et des risques de nos activités sur l'environnement. Nous nous efforçons, en particulier, de réduire ces impacts de façon mesurable. Les domaines concernés sont les suivants :
   - les émissions de CO_2,
   - les déchets et leur élimination,
   - l'utilisation efficace des ressources naturelles comme l'énergie, l'eau et les matières premières en général,
   - la protection de la biodiversité,
   - la réduction des émissions de gaz nocifs dans l'atmosphère, mesurée au moyen de contrôles appropriés (opérationnels et techniques).

En 2011, le Groupe a réalisé avec ses dix principaux fournisseurs des achats pour 451 millions d'euros ce qui représente 4,65 % de son chiffre d'affaires de l'année. Le tableau ci-dessous en donne le détail :

En millions d'euros	Montant	% du chiffre d'affaires
British Telecom BT Group	136	1,40 %
Hewlett - Packard	51	0,53 %
Manpower	44	0,45 %
Vertex customer Mngt Ltd.	38	0,39 %
CORSO Informatica BV NL	37	0,38 %
Oracle	33	0,34 %
IBM	32	0,33 %
Global Crossing Telecommunication Ltd.	28	0,29 %
EMC	26	0,27 %
Logica	26	0,27 %
TOTAL	**451**	**4,65 %**

L'approvisionnement durable en application

Capgemini poursuit sa mise en place d'un projet « Approvisionnement durable en partenariat ». Celui-ci analyse toutes les catégories de biens et services reçus de nos fournisseurs, afin d'identifier les domaines clés de risques en termes d'environnement et les améliorations potentielles. Dans ce contexte, « risque » traduit le fait que le produit ou service consommé peut influencer de façon significative notre performance et nos engagements en matière de développement durable également si ce domaine est couvert par une législation, en particulier une législation environnementale. Le projet comprend :
- une analyse de notre base fournisseurs en termes de risque et d'importance des dépenses ;

- une analyse plus détaillée des fournisseurs prioritaires, afin de :
  - évaluer la performance du fournisseur du point de vue de l'environnement durable,
  - convenir , si nécessaire, de mesures d'amélioration appropriées avec les fournisseurs prioritaires,
  - évaluer tous les nouveaux fournisseurs, qui doivent remplir un questionnaire sur le développement durable.

Nous avons mis en place une enquête détaillée et nous demandons à nos fournisseurs de respecter nos principes de base sur le développement durable. En 2008, tous les Directeurs des Approvisionnements du Groupe se sont engagés à terminer l'évaluation de tous les fournisseurs principaux, du point de vue du risque et des dépenses. Le programme a été mis en œuvre dans nos principaux pays en 2009, et les évaluations des fournisseurs couvrent à ce jour 84 % des dépenses mondiales d'approvisionnement. 3 140 fournisseurs ont fait l'objet d'une analyse ou sont en cours d'analyse. Suite à ces analyses, 271 fournisseurs ont été abandonnés ou reclassés (principalement au Royaume-Uni et en Inde).

Nous avons identifié les critères de risque afin de veiller à ce que des évaluations plus approfondies soient entreprises sur les nouveaux fournisseurs si nécessaires. Ces critères exhaustifs comprennent :

- l'utilisation excessive de ressources rares ou non-renouvelables,
- l'existence de normes et spécifications pour certains types d'achats (par exemple, l'approvisionnement en énergie de sources renouvelables, le papier recyclé) ou pour des chaînes d'approvisionnement ayant recours à des pays à faibles coûts lorsque le fournisseur principal n'a pas évalué et géré le risque convenablement.

Dans la mesure du possible, Capgemini entend organiser tous ses achats (immobilier, équipements et déplacements professionnels) conformément à ses politiques et directives environnementales. Depuis 2007, celles-ci sont intégrées aux contrats types et sont désormais assorties de clauses de résiliation en cas de non-conformité.

ACTIONS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

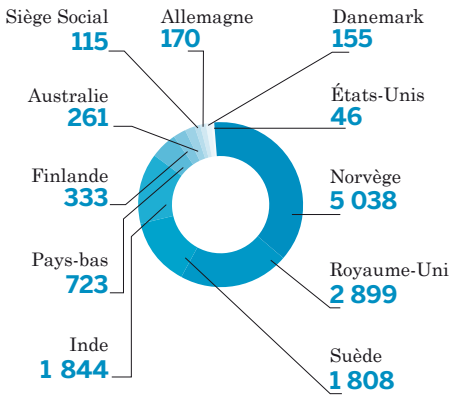
Capgemini s'est engagé sur le long terme à créer un impact positif sur son environnement. En tant qu'employeur important au niveau mondial, nous travaillons tant au niveau national qu'international avec des acteurs externes sur des projets sociétaux. Capgemini encourage activement l'implication de ses employés à tous les niveaux, dans les communautés au sein desquelles ils vivent et travaillent. Pour générer cet impact positif, nous consacrons du temps, de l'énergie et de la créativité — par le biais de partenariats avec des fondations, du volontariat, du travail bénévole ou de levées de fonds et de financements lorsque cela s'impose. La mobilisation de nos ressources pour aider autrui renforce notre esprit d'équipe et contribue à une meilleure compréhension de notre environnement.

L'importance que nous accordons aux projets sociétaux est cohérente avec nos objectifs et conforme aux valeurs d'entreprise. Nous reconnaissons notre impact dans la mise en valeur des talents et aptitudes des populations environnantes. Notre philosophie de base en matière de vie sociale est de favoriser l'éducation, l'intégration et le développement des compétences. Nous considérons que la diversité est source de richesse et d'avantage compétitif, et nous entendons soutenir la diversité et favoriser les talents sous toutes leurs formes. Nous lançons des initiatives avec des communautés du monde entier depuis nos bureaux, sites clients, ainsi que depuis nos sites RightshoreTM. Notre stratégie communautaire se décline par conséquent dans des domaines choisis selon des initiatives locales, nationales et/ou mondiales.
Nous voulons offrir le maximum d'opportunités à nos employés pour qu'ils puissent s'engager dans des activités au service de la communauté qui contribuent à leur épanouissement. En outre, nous intégrons nos programmes communautaires dans nos activités d'entreprise, et nous les coordonnons avec les actions de nos clients en faveur du développement durable. Nous mesurons et évaluons l'impact de notre engagement communautaire, et nous le communiquons à nos collaborateurs, nos partenaires dans la communauté et nos clients.

Notre collaboration internationale avec *Naandi*

Notre partenariat avec la fondation Naandi Foundation et son initiative *Nanhi Kali* (qui soutient des jeunes filles dans leur scolarité) a un impact positif direct en Inde et s'inscrit parfaitement dans le cadre de notre stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable. En 2011, nous avons parrainé plus de 13 000 filles en Inde grâce à plusieurs actions et initiatives à travers le Groupe. Nous sommes le plus grand sponsor privé du projet *Nanhi Kali* au niveau international et le second pour l'ensemble de la fondation. Dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise et du développement durable, le programme *Nanhi Kali* a été adopté officiellement par 11 pays dans le Groupe ; trois nouveaux pays envisagent de lancer des initiatives en 2012.

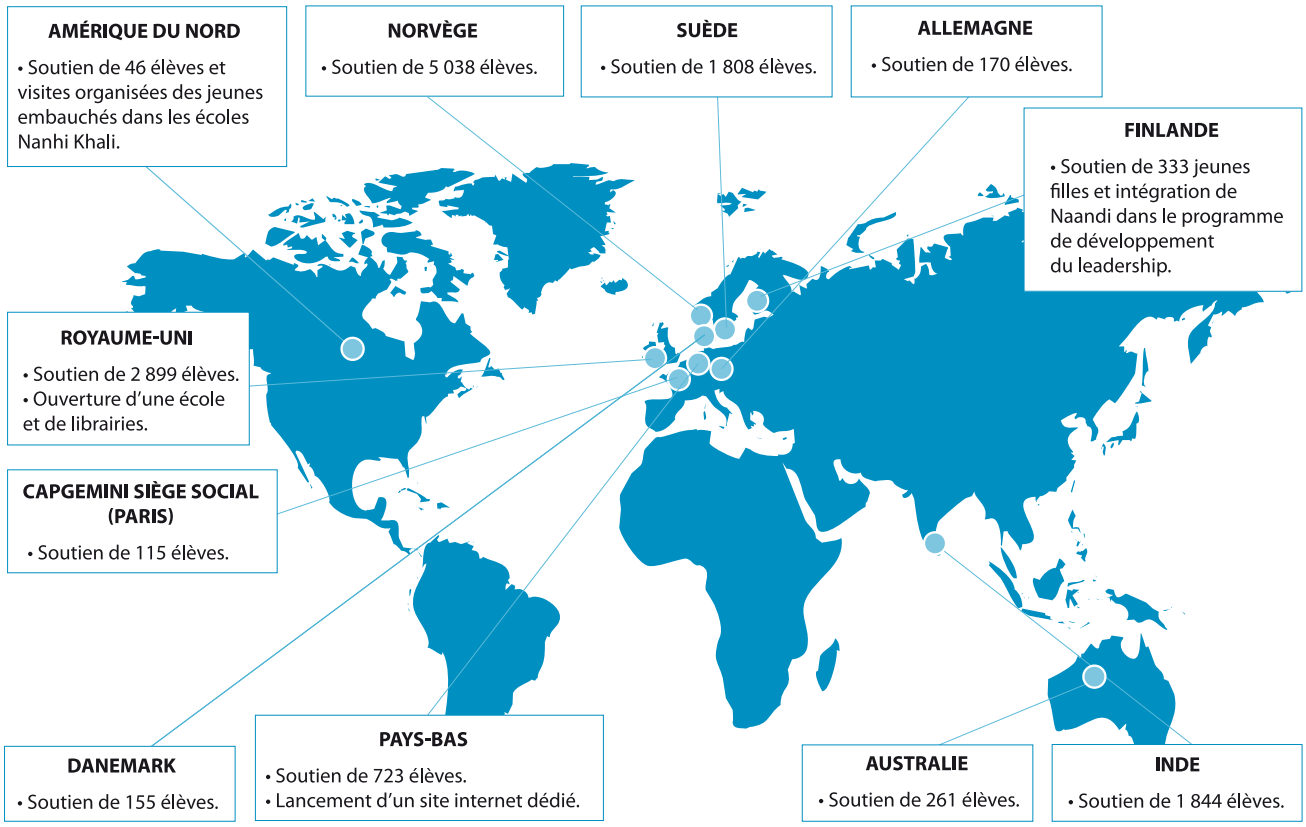
Nombre total de jeunes filles sponsorisées



Principales initiatives Naandi au sein du Groupe

- **Capgemini UK** a ouvert sa 6e librairie Hamari dans une école de l'institution Naandi, permettant ainsi aux élèves d'accéder à un large choix de livres, journaux et documents pédagogiques gérés par un libraire à demeure.
- **Capgemini UK** Aspire a "adopté" une école implantée dans un bidonville de Mumbai : la vente de samosas dans son établissement principal a permis de collecter 18,000 £. Ces fonds sont utilisés pour fournir des connaissances académiques de base aux enfants défavorisés du bidonville, et leur permettre ainsi de poursuivre des études.
- **Capgemini Netherlands** a lancé un site internet www.naandi.nl pour favoriser la participation à ce programme au-delà de Capgemini et pour faire connaître cette initiative plus largement au moyen des réseaux sociaux. Capgemini Naandi NL est une association caritative dûment enregistrée.
- **Capgemini India** a lancé fin 2011 le programme RSE Nanhi Kali auprès des collaborateurs de l'entité « services financiers » (environ 15,000 personnes). La possibilité de parrainer une élève du programme est désormais ouverte à tous nos collaborateurs en Inde.
- **Le siège du Groupe** continue de sponsoriser 115 élèves grace à l'envoi d'e-cartes effectué via la plate-forme spécifique développée par la Communication Interne du Groupe.
- **Capgemini Belgium** est la dernière entité en date à avoir rejoint le programme — notamment en utilisant la plate-forme e-carte de Talent.
- **Capgemini North America** a envoyé des jeunes embauchés en formation en Inde visiter *Nanhi Kali*, en les incitant à tourner des vidéos et à créer des outils promotionnels pour promouvoir le sponsoring de ce programme. Capgemini North America s'engage également à sponsoriser une élève pour chaque étudiant qui demande à recevoir des informations sur la société à l'occasion des visites de campus.

Capgemini Group et la Fondation Naandi



Le Groupe Capgemini est la deuxième plus grande entreprise sponsorisant le programme Nanhi Khali Program.
À ce jour, il parraine plus de 13 000 personnes en Inde.

Notre initiative Sogeti–PlaNet Finance
Notre entreprise de Services informatiques de proximité, Sogeti, entretient un partenariat avec PlaNet Finance depuis sa création en 1998. Ce partenariat a grandement contribué à réduire la pauvreté de certaines populations vivant dans le dénuement extrême. PlaNet Finance est une organisation internationale à but non-lucratif dont l'objectif est de combattre la pauvreté dans le monde grâce au développement de la micro-finance.

Au-delà de l'aide financière, le soutien de Sogeti à PlaNet Finance porte notamment sur l'expertise technologique et le support des principaux systèmes informatiques : nous gérons ainsi bénévolement leur système informatique, en hébergeant des applications comme l'intranet, la messagerie électronique et la formation en ligne, et en assurant des prestations liées aux ressources humaines. Grâce aux économies de temps et d'argent ainsi réalisées, PlaNet Finance est en mesure d'investir davantage dans des projets de micro-finance.

Fin 2011, Capgemini a lancé, en partenariat avec l'entreprise sociale MicroWorld, un site internet dédié pour aider les micro-entrepreneurs et pour promouvoir la croissance du microcrédit dans les pays moins avancés. Ce site est une plate-forme sécurisée qui permet à des personnes physiques de financer des projets de micro-entrepreneurs du monde entier en consentant des prêts en ligne sur des projets préalablement validés selon une méthodologie éprouvée dans une optique socialement responsable.

Données synthétiques sur les donations réalisées

Pays/Région	Donations (€)	Programmes
Inde	27 040 €	Nanhi Kali, Goonj, Jagriti Sewa Sansthan et BOSCO et WeKare Society
France	250 000 €	Mission Handicap et Direction RSE (Passeport Avenir, IMS, Entreprendre pour la Cité, Fondation Good Planet, Nos quartiers ont du talent...)
Royaume-Uni	153 430 €	Naandi, The Prince's Trust, et plusieurs autres associations
Pays-Bas	267 317 €	Naandi et plusieurs autres organisations
Amérique du Nord	110 444 €	Naandi, Habitat for Humanity, United Way, American Red Cross, Ninos de Lago...
Sous-total	**808 231 €**	
Europe*	407 202 €	Naandi, CADIN – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Infantil, Associação Portuguesa de Formação de Actores para Cinema e Televisão, Fundación Adecco, Sant' Andrea Terre vicine e lontanek, Milan Accueil
Chine	960 €	
Autres**	15 429 €	Hutt St centre, Queensland Floods, Autism SA, Coanil Foundation
Sogeti	190 000 €	KWF Nederland, Stichting Opkikker, Make a Wish Foundation NL, Think Pink Campaign, Fundación Adecco, Red Cross, St. Kind Sponsor Plan
Sous-total	**613 591 €**	
TOTAL	**1 421 822 €**	

* Europe = Belgique, Danemark, Italie, Norvège, Portugal, Espagne, Suède
** Autres = Australie, Chilie

Principales initiatives nationales ou locales dans le Groupe

Pour plus de détails sur les nombreuses initiatives menées en ce domaine merci d'utiliser le lien :
http://www.capgemini.com/about/corporateresponsibility/

3.5 Le Groupe et l'environnement

Bien que Capgemini ne fabrique pas de produits, nos services et nos activités commerciales peuvent néanmoins avoir une incidence défavorable sur l'environnement. Pour gérer la croissance de notre entreprise, nous devrons identifier et prendre en compte les limites de notre environnement, et modifier en conséquence notre modèle commercial.
Notre contribution à la réduction des impacts environnementaux peut s'effectuer non seulement au sein de notre entreprise, mais aussi via l'aide que nous pouvons apporter dans ce domaine à nos parties prenantes.
Ainsi, le Groupe s'efforce de réduire son impact négatif dans les domaines qui le concernent, de respecter la législation et les normes environnementales, et d'améliorer en permanence la performance environnementale de ses activités.

Priorités environnementales

Nous nous sommes engagés à identifier et à respecter toutes les exigences juridiques locales et internationales et autres exigences applicables relatives aux impacts environnementaux de nos activités, ainsi qu'à prévenir la pollution par l'adoption de contrôles appropriés.
Bien qu'il puisse exister des différences locales, les points clés d'impact environnemental significatif dans le Groupe sont les suivants :

- les émissions de gaz à effet de serre résultant de la consommation énergétique de nos bureaux et centres de traitement de données,
- les émissions de gaz à effet de serre dues aux déplacements professionnels,
- les déchets, généraux ou recyclables, que nous générons et dès lors devons éliminer.

Aspects environnementaux clés	Aspects et impacts applicables aux activités de Capgemini
Énergie	Notre principal impact environnemental provient de la consommation d'électricité, de gaz et de pétrole pour l'éclairage, le chauffage et l'alimentation en énergie de nos bureaux et centres de traitement de données. Les centres de traitement de données, en particulier, consomment beaucoup d'énergie, du fait de leur haute concentration en équipements informatiques à installer, alimenter et refroidir. À titre d'exemple, environ 78 % de l'électricité que nous utilisons dans nos activités au Royaume-Uni est consommée par les seuls centres de traitement de données.
Déplacements	Les déplacements professionnels que nous effectuons, par route, chemin de fer, avion et les séjours à l'hôtel consomment tous des combustibles fossiles contribuant aux émissions de gaz à effet de serre (GES) et ayant une incidence sur le changement climatique. Cela constitue un défi majeur pour notre secteur, dont l'activité repose sur la mobilité de ses collaborateurs, afin d'utiliser au mieux leurs compétences et leur expérience, au service de nos clients dans le monde entier. Nous continuons de tirer parti des opportunités nées de la technologie, comme la vidéoconférence, en nous appuyant sur des services d'accueil virtuel. Nous avons également mis en place ou amélioré des outils collaboratifs pour faciliter le travail à distance et permettre une plus grande flexibilité. Dans de nombreux pays, nous surveillons les émissions de notre flotte de véhicules, notamment en fixant des plafonds d'émission, ou en privilégiant l'utilisation des véhicules hybrides.
Gestion des déchets	Une grande partie des déchets du Groupe est produite par les consommables et emballages de bureaux. Capgemini entend minimiser la quantité de déchets envoyés en décharge en mettant en place des installations de recyclage dans ses principaux bureaux. Nous travaillons auprès de notre personnel et de nos principaux fournisseurs pour réduire la quantité globale de déchets générés dans nos locaux lors des opérations quotidiennes. Nous veillons à ce que les équipements électroniques soient recyclés conformément aux législations locales.

Politique et approche environnementales

Une nouvelle politique environnementale du Groupe a été signée par Paul Hermelin, son Directeur Général, qui a présenté les attentes pour tous les pays. La présente déclaration de politique renforce notre engagement vis-à-vis du respect de l'environnement et de l'amélioration continue de la performance environnementale, en particulier dans les domaines de l'énergie, des déplacements professionnels et de la gestion des déchets.

Nous nous attendons en particulier à ce que les entreprises des pays dans lesquels nous sommes présents :

1. sachent parfaitement quantifier et dépister les impacts environnementaux que nous causons — au minimum, les émissions de gaz de serre (GDS) —, conformément aux exigences de reporting qui s'imposent à nous ;

2. identifient les gisements d'économies d'énergie dans notre portefeuille de bureaux afin de réduire la consommation d'énergie et l'empreinte carbone du Groupe ;

3. encouragent les initiatives d'amélioration de l'efficacité énergétique dans nos centres de traitement de données ;

4. mettent en place des initiatives pour réduire au minimum les déplacements (et notamment les voyages en avion), sans diminuer notre capacité à faire face aux exigences de nos clients ;

5. mettent en place des initiatives pour réduire le montant de déchets que nous générons, et optimisent le pourcentage de déchets recyclés ;

6. disposent d'un processus d'approvisionnement garantissant que les produits et services délivrés par nos fournisseurs nous aident à réaliser la politique environnementale de notre Groupe, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions de carbone, de la consommation d'énergie et de la production de déchets.

Faits marquants en 2011

- Capgemini est signataire de l'initiative - *Caring for Climate* - (Lutter contre le changement climatique) depuis son lancement en 2007 par le Pacte mondial des Nations Unies.
- le système de gestion de l'environnement de Capgemini Portugal a obtenu la certification ISO4001 sur la base de la certification ISO14001 déjà obtenue en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.
- Capgemini UK est parvenu au niveau d'assurance le plus élevé pour son programme environnemental. Capgemini UK est actuellement la seule société de son secteur à détenir l'attestation EMAS (*Eco Management Accreditation Scheme*) pour notre déclaration environnementale au Royaume-Uni. La déclaration est disponible sur le site : http://www.uk.capgemini.com/m/uk/doc/Sustainability/Capgemini_Environmental_Statement_2010_v19_with_logo.pdf.
- Capgemini UK figure sur la liste annuelle *Best Green Companies* du *Sunday Times* pour la troisième année consécutive.
- L'entreprise Capgemini UK s'est vue décerner le statut *Platine* du *UK Business in the Community Corporate Responsibility Index*.
- Le nouvel immeuble du siège de Capgemini India à Mumbai a obtenu la certification LEED.
- Le centre de traitement de données Merlin à Swindon continue d'être cité dans diverses publications pour son innovation et son accréditation en matière de développement durable.
- Nous continuons à soutenir le projet *Carbon Disclosure Project*, par le biais de notre présentation annuelle qui contient des réponses détaillées à de nombreuses questions de clients et d'investisseurs concernant nos risques climatiques, nos stratégies et nos progrès.
- Capgemini a signé le *Two Degree Communiqué* sur le changement climatique, organisé par le *Corporate Leaders Group* du Prince de Galles sur le changement climatique. Publié par plus de 400 chefs d'entreprises du monde entier, il incite les chefs mondiaux à convenir d'un plan ambitieux, robuste et équitable sur le changement climatique, et à prendre des mesures appropriées pour faire face dès aujourd'hui à ce défi. Cela s'inscrit dans la ligne de notre soutien aux communiqués précédents de Cancun (2010), Copenhague (2009), Poznan (2008), et Bali (2007).
- Capgemini est signataire de la déclaration TIC de Guadalajara concernant les solutions de transition vers une économie à faibles émissions de carbone (*Transformative Low-carbon Solutions*). Lors du sommet de Cancun en 2010, il a été instamment demandé aux États d'utiliser la ressource des TIC comme élément du mécanisme de transition vers une économie à faibles émissions de carbone.
- En partenariat avec la *Fondation Goodplanet* (organisation environnementale sans but lucratif), Capgemini a organisé la traduction française du rapport 2011 du *Worldwatch Institute* (organisme de recherche interdisciplinaire et indépendant nord-américain créé en 1975).
- Capgemini est devenu membre du « Comité 21 », un réseau de praticiens du développement durable créé après le Sommet de Rio en 1992. Les missions du « Comité 21 » consistent à favoriser les échanges et les partenariats entre ses membres issus de tous les secteurs.
- Avec plusieurs autres entreprises de services professionnels, nous collaborons à l'initiative *The Professional Services Sustainability Initiative* (PSSI) sous l'égide du *Programme for Sustainability Leadership* de l'Université de Cambridge. Le PPSI traite des enjeux de durabilité auxquels nous faisons face dans notre secteur, ce qui peut impliquer la recherche de tous sujets de discussion possibles avec des décideurs sur des préoccupations particulières à notre secteur d'activité.

Données environnementales

Compte tenu des degrés variables d'expérience dans l'établissement de rapports sur l'état de l'environnement au sein du Groupe, il s'est révélé nécessaire d'émettre un certain nombre d'hypothèses afin de présenter les tableaux de données d'émissions de carbone. Lorsque seules des données partielles sont disponibles, l'extrapolation a été effectuée pour estimer l'incidence totale. Dans de nombreux cas, cette extrapolation a inclus les derniers mois de 2011, les ensembles de données annuelles complètes n'étant pas disponibles au moment de l'élaboration des tableaux.

Les extrapolations ont notamment inclus :

- l'estimation des données de 2011 basée sur les données disponibles de 2010 (selon une méthodologie documentée liée à différents scénarios couvrant tous les aspects de l'énergie, des déplacements et de la gestion des déchets) ;
- l'estimation des émissions basée sur les données de coûts disponibles (en émettant des hypothèses comme le coût par kWh d'électricité ou de gaz, par litre de diesel ou par km de voyage ou kg de CO_2 émis par vol).

Lorsqu'aucune donnée n'est disponible, comme cela était souvent le cas pour l'eau et certains modes de transport, les données ont été délibérément exclues. Des détails complets des hypothèses émises sont disponibles sur demande.

Les plus grandes unités de Capgemini situées en France, en Inde, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Amérique du Nord (comprenant le Canada et les États-Unis d'Amérique) représentent 68 % du total des effectifs de Capgemini. Le total des émissions de carbone résultant de ces activités se monte à 220 040 tonnes de CO_2 émis, calculées en utilisant les facteurs de conversion et la méthodologie recommandée par le département de l'environnement, de l'agriculture et des affaires rurales (*Government's Department of Environment, Farming and Rural Affairs*) du Royaume-Uni.

Les tableaux relatifs à l'empreinte carbone ci-après incluent les émissions associées à l'utilisation du gaz, du diesel, de l'électricité (dans les centres de traitement de données et dans les bureaux), aux déplacements professionnels et aux déchets. L'usage de l'eau n'étant pas un aspect environnemental important pour Capgemini, il a été exclu des tableaux de données ci-après. Son intégration est prévue dans les rapports annuels ultérieurs.

Émissions de carbone (tonnes de CO_2)

Pays/Région	Gaz	Diesel	Électricité dans les centres de traitement de données	Électricité dans les bureaux	Déplacements professionnels	Déchets	Émissions totales (tonnes de CO_2)
Inde	-	33	-	34 382	10 884	11	45 310
France	247	16	3 610	1 543	17 992	19	23 427
Royaume-Uni	594	58	28 281	7 384	14 137	176	50 630
Pays-Bas	304	19	7 051	3 219	35 338	195	46 126
Amérique du Nord	544	4	12 338	3 642	37 818	202	54 548
TOTAL	**1 689**	**130**	**51 280**	**50 170**	**116 169**	**603**	**220 041**

Actuellement, les données fournies pour le Royaume-Uni représentent l'ensemble de données le plus complet : la comptabilisation solide du carbone est établie depuis 2009, et la vérification extérieure annuelle mise en place depuis 2010. Les données 2011 finalisées seront contrôlées dans le cadre du rapport de l'*Eco-Management Audit Scheme* (EMAS) de Capgemini UK du second trimestre 2012.

Capgemini France, Pays-Bas et Amérique du Nord préparent des estimations des émissions de carbone sur une base annuelle. A ce jour, un degré d'extrapolation encore important est requis, notamment pour l'Amérique du Nord où une grande partie des données a dû être extrapolée sur la base des calculs d'empreinte carbone de 2010. Pour Capgemini Inde, les données ci-dessus représentent le premier calcul complet de son empreinte carbone.

Les données sur les émissions de carbone ont été recueillies également pour les activités de Capgemini en Finlande, en Espagne, en Pologne, en Roumanie, en Allemagne, en Autriche, en Italie, en Belgique, en Norvège, au Portugal, au Danemark, en République tchèque, en Hongrie, en Croatie, en Australie, en Chine, aux Philippines, au Vietnam, en Argentine, au Brésil, au Chili, au Guatemala et au Mexique, ainsi que pour les activités de Sogeti en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Le total des émissions résultant de ces activités, sur la base des extrapolations précitées s'est élevé à 53 031 tonnes de CO_2 émis en 2011. Ces chiffres couvrent 28 % des effectifs du Groupe et 66 % des effectifs de Sogeti Les données sur les émissions sont présentées ci-dessous :

	Émissions de carbone (tonnes de CO_2)						
Pays/Région	**Gaz**	**Diesel**	**Électricité dans les centres de traitement de données**	**Électricité dans les bureaux**	**Déplacements professionnels**	**Déchets**	**Émissions totales (tonnes de CO^2)**
Autre Europe (1) (4)	356	100	1 571	4 435	15 390	82	21 934
Asie et Australie (2)	-	-	-	1 072	5 369	1	6 442
Amérique Latine (3)	2	2	220	2 014	3 918	24	6 180
Sogeti (France, Pays-Bas, Royaume-Uni)	184	12	-	2 224	16 041	14	18 475
Total - Autres opérations	**542**	**114**	**1 791**	**9 745**	**40 718**	**121**	**53 031**
Total - Opérations principales	**1 689**	**130**	**51 280**	**50 170**	**116 168**	**603**	**220 040**
TOTAL GÉNÉRAL - TOUTES OPÉRATIONS	**2 231**	**244**	**53 071**	**59 915**	**156 886**	**724**	**273 071**

1 La rubrique « Autre Europe » inclut les activités de Capgemini en Finlande, en Espagne, en Pologne, en Roumanie, en Allemagne, en Autriche, en Italie, en Belgique, en Norvège, au Portugal, au Danemark, en République tchèque, en Hongrie et en Croatie.

2 La rubrique Asie et Australie inclut les activités de Capgemini en Australie, en Chine, aux Philippines et au Vietnam.

3 La rubrique Amérique latine inclut les activités de Capgemini en Argentine, au Brésil, au Chili, au Guatemala et au Mexique.

4 En Belgique (incluse dans le total pour Autre Europe), les données relatives aux émissions associées aux déplacements comprennent l'usage de la voiture pour les besoins individuels ainsi que le kilométrage pour déplacements professionnels.

Le tableau suivant affiche le chiffre total des émissions de 273 071 tonnes de CO_2, réparties selon les définitions des Scopes 1 (gaz et diesel), 2 (électricité) et 3 (déplacements et déchets), telles que présentées dans la *Global Reporting Initiative* (GRI) , norme de reporting mondiale visant à standardiser le reporting en matière de développement durable.

	Émissions en tonnes (CO_2)					
Scope	**Gaz**	**Diesel**	**Électricité dans les centres de traitement de données**	**Électricité dans les bureaux**	**Déplacements professionnels**	**Déchets**
Scope 1	2 231	244	-	-	-	-
Scope 2	-	-	53 071	59 915	-	-
Scope 3	-	-	-	-	156 886	724

Le dernier tableau ci-dessous indique la consommation d'énergie de Capgemini ainsi que la consommation de papier, les déchets et les taux de recyclage. Les chiffres relatifs à l'énergie, mesurée en kilowatt heures, incluent l'usage d'électricité pour toutes nos activités. Actuellement, l'utilisation de papier et le recyclage sont mesurés à l'aide de mesures différentes selon les pays. En conséquence, les données sont fournies en termes du poids du papier acheté, du papier utilisé et du papier recyclé. Enfin, le tableau fournit des détails du poids de déchets générés et du pourcentage de déchets recyclés.

		Papier (T)			Déchets (T)	
Pays/Région	**Énergie (KwH)**	**Acheté**	**Utilisé**	**Recyclé**	**Dangereux + Non dangereux**	**% Recyclé**
Inde	26 994 205	23	23	S/O	25	S/O
France	55 943 716	151	149	S/O	43	S/O
Royaume-Uni	67 982 949	47	64	177	394	71 %
Pays-Bas	24 258 435	S/O	66	S/O	436	9 %
Amérique du Nord	36 551 465	S/O	S/O	502	452	11 %
Sous-total - Opérations principales	**211 730 770**	**221**	**302**	**679**	**1 350**	**6 %**
Autre Europe	19 620 995	53	46	17	183	40 %
Asie et Australie	1 498 719	6	0,25	0,22	2	11 %
Amérique Latine	19 987 319	58	56	27	54	17 %
Sogeti (France, Pays-Bas, Royaume-Uni)	14 997 192	112	111	S/O	32	S/O
Sous-total - Autres opérations	**56 104 225**	**229**	**213**	**44**	**271**	**34 %**
TOTAL GÉNÉRAL - TOUTES OPÉRATIONS	**267 834 995**	**450**	**515**	**723**	**1 621**	**7 %**

S/O indique des domaines où les activités ont lieu mais où les données ne sont pas disponibles

Dans le cadre de son approche en termes de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable Capgemini s'engage au déploiement à grande échelle de la comptabilité environnementale. Grâce à ce déploiement déjà en cours, notre reporting environnemental sera à l'avenir plus complet et plus exact.

Capgemini n'a pas fait l'objet de sanctions pour non-respect des législations ou des réglementations en matière d'environnement ni ne s'est vu notifier d'amendes en la matière.

3

3.6 Tableau de correspondance GRI

Les indicateurs ci-dessous faisant référence au *Global Reporting Initiative* (GRI) ont été sélectionnés et ont fait l'objet d'une attention particulière — les autres indicateurs étant moins (ou pas) pertinents compte tenu de notre activité. Le tableau de correspondance GRI ci-dessous permet de retrouver les sections du rapport annuel où ils sont développés.

	Indicateurs GRI	Sections du rapport annuel	Indicateurs retenus
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États	Chapitre 3.4 Parties prenantes, actions au sein de la communauté	Liste des donations, page 64
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	Chapitre 3.3 Ressources humaines, Politique de rémunération	Ratio en France, page 55
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	Chapitre 3.4 Parties prenantes, Nos fournisseurs et partenaires commerciaux	Pratiques vis-à-vis de nos fournisseurs, pages 60 et 61
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Consommation d'énergie (en Kw) par régions, page 69
EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétique obtenues suite à ces initiatives	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Centre Merlin, pages 39, 59 et 66
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes de gaz à effet de serre, en poids (teqCO_2)	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Émissions carbones, page 67
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teqCO_2)	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Émissions carbones, page 67
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Faits marquants 2011, page 66
EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Poids des déchets en Tonne, page 69
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement	Chapitre 3.5 Le Groupe et l'environnement	Pas d'amendes, page 69
HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous traitants majeurs dont le respect des droits de l'homme a fait l'objet d'un contrôle; mesures prises	Chapitre 3.4 Parties prenantes, Nos fournisseurs et partenaires commerciaux	Nombre de fournisseurs évalués, page 62
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	Chapitre 3.3 Ressources humaines, Une forte croissance organique et externe de l'effectif	Effectif total par zone Géographique, et répartition temps plein/temps partiel, par catégories pages 43 à 48
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, genre et zone géographique	Chapitre 3.3 Ressources humaines, Une forte croissance organique et externe de l'effectif	Évolution du turn over sur 10 ans et par genre, pages 44 et 46
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	Chapitre 3.3 Ressources humaines, Santé et sécurité au travail	Taux d'accidents du travail, taux d'absentéisme, nombre total d'accidents du travail, page 58

	Indicateurs GRI	Sections du rapport annuel	Indicateurs retenus
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégories professionnelle	Chapitre 3.3 Ressources humaines, L'investissement dans la formation et le développement professionnel	Nombre d'heures de formation, % de collaborateurs formés par régions, page 51
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	Chapitre 3.3 Ressources humaines, Développement personnel et évaluation	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques par régions, page 49
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par genre, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Chapitre 3.3 Ressources humaines, Effectifs répartition Homme-Femme	Évolution sur 3 années du poucentage de femmes, turn-over des femmes, représentativité des femmes dans le management, page 46
SO3	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	Chapitre 3.2 L'Éthique	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation, pages 40 et 41
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	Chapitre 3.4 Parties prenantes, Nos fournisseurs et partenaires commerciaux	Nombre de missions scrutées par l'OTACE et note de satifsaction client, page 59

4.

RAPPORT DE GESTION

PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 MAI 2012

4. RAPPORT DE GESTION **73**

4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2011 **74**

4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2012 **78**

4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini S.A. **80**

4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe **89**

4.5 Politique de financement, risques de marché **90**

4.6 Autorisations financières **91**

4

4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2011

Dans le secteur d'activité du Groupe, le retour à la croissance amorcé au printemps s'est confirmé tout au long de l'année : les marchés nord américains et asiatiques qui étaient déjà bien orientés en 2010 le sont restés, le marché européen a renoué avec une dynamique de croissance, à l'exception notable du Benelux. Mais comme en 2010, cette reprise n'a pas été la même dans tous les secteurs : tandis que les services financiers ou le secteur « télécommunications et médias » ont bénéficié d'une croissance soutenue, le secteur public en revanche est resté déprimé.

Dans ce contexte, le Groupe Capgemini a réalisé un chiffre d'affaires de 9 693 millions d'euros, en hausse de 11,4 % par rapport à celui affiché au terme de l'exercice précédent et encore de 5,6 % à taux de change et périmètre constants (l'essentiel de l'écart entre ces deux taux est dû à l'intégration en année pleine de la société brésilienne CPM-Braxis acquise fin 2010). Cette croissance, supérieure aux objectifs annoncés initialement en février 2010 (à savoir entre 4 et 5 % de croissance à taux de change et périmètre constants) confirme le dynamisme commercial du Groupe, qui plus est sur la quasi-totalité de ses marchés.

Le taux de marge opérationnelle 2011 est de 7,4 %, en progression sensible par rapport au taux affiché en 2010 (6,8 %), en ligne avec l'objectif annoncé. Le résultat d'exploitation atteint 595 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une marge d'exploitation de 6,1 % contre 5,6 % en 2010.

Le résultat financier est négatif à - 105 millions d'euros (il était de - 87 millions d'euros en 2010). La charge d'impôt s'élève à 101 millions d'euros après prise en compte d'une revalorisation nette de l'impôt différé américain pour un montant de 75 millions d'euros. Le RNPG (résultat net part du groupe) s'élève à 404 millions d'euros, en augmentation de 44 % par rapport à celui dégagé l'an dernier qui était de 280 millions d'euros.

Le Groupe a généré sur l'exercice un « free cash flow organique[1] » de 164 millions d'euros. Après un premier semestre où il avait été particulièrement faible (structurellement négatif au 1er semestre il était de -576 millions d'euros contre -319 millions au 30 juin 2010) principalement à cause d'une évolution défavorable du besoin en fonds de roulement. Le second semestre a vu une forte remontée de cette génération de free cash flow organique à + 740 millions d'euros. En conséquence la trésorerie nette au 31 décembre 2011 s'élève à 454 millions mais elle était de 1 063 millions un an plus tôt, cette diminution étant principalement due aux acquisitions réalisées au cours de l'exercice (Prosodie pour 376 millions et 9 autres opérations pour un montant cumulé de 198 millions d'euros).

1 Le « free cash flow organique » se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de flux de trésorerie consolidé).

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR GRANDES RÉGIONS

La **France** reste la première région du Groupe en terme de chiffre d'affaires (2 138 millions d'euros soit 22,1 % du total Groupe) en hausse de 10,7 % (et encore de 4,9 % à périmètre constant). L'écart entre ces deux taux est essentiellement dû à l'intégration de Prosodie à partir du mois de juillet dans le périmètre de consolidation du Groupe. Hors cet « effet périmètre », c'est l'activité Intégration de Systèmes qui a été la plus dynamique. Sogeti progresse également plus vite que la moyenne des quatre métiers. La marge opérationnelle France s'établit à 187 millions d'euros (8,7 % du chiffre d'affaires, soit une progression de 2,1 points par rapport à 2010).

La région **Royaume-Uni/Irlande** a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1 945 millions d'euros (soit 20,1 % du total Groupe) en hausse de 1,7 % (2 % à taux de change et périmètre constants). Cette faible croissance est due cette année encore à la relative faiblesse du secteur public dont il faut rappeler qu'il représente près des trois quarts de l'activité de cette région. L'activité infogérance, grâce à la montée en puissance du BPO, progresse de 2,7 %. La marge opérationnelle s'élève à 139 millions d'euros (7,1 % du chiffre d'affaires), soit 0,8 point de moins qu'en 2010.

L'**Amérique du Nord** a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1 805 millions (soit 18,6 % du total Groupe) en hausse de 8,4 % (et de 11,5 % à taux de change et périmètre constants). Comme en 2010, les activités de projets et de consulting ont été très dynamiques et affichent une croissance de 17 % alors que l'infogérance n'a progressé que de 1,8 %, faute de ne pas avoir enregistré de nouvelles signatures significatives. Au total la rentabilité de la région progresse très nettement avec une marge opérationnelle qui atteint 159 millions d'euros soit 8,8 % du chiffre d'affaires (5,2 % en 2010) et fait de cette région la plus rentable du Groupe en 2011.

Le **Benelux** (quatrième région du Groupe, qui avec 1 266 millions d'euros, représente 13,1 % de notre chiffre d'affaires total consolidé) accuse un repli de 3,7 % de son activité (et de 4,4 % à périmètre constant). Cette région est restée déprimée tout au long de l'année, la faiblesse du secteur public n'ayant pu être compensée par un secteur privé également peu dynamique. La marge opérationnelle (94 millions d'euros soit 7,4 % du chiffre d'affaires) est en baisse de 2,3 points. A noter que le Groupe a décidé fin 2011 de procéder à une complète réorganisation de cette zone visant à revenir à une meilleure rentabilité.

La zone « **Italie/Espagne/Portugal + Amérique Latine** » réalise au total un chiffre d'affaires de 1 000 millions d'euros soit 10,2 % du total de l'ensemble du Groupe, cette progression (+67 %) étant due en grande partie à l'intégration dans nos comptes de CPM Braxis en année pleine. A taux de change et périmètre constants, la progression du chiffre d'affaires est encore de 8,5 %. Tous les pays que regroupe cette région

affichent une belle progression ; ainsi l'Espagne en dépit d'un contexte économique difficile, affiche-t-elle une croissance de plus de 10 % pour ses activités Consulting et Intégration de Systèmes, quant à la marge opérationnelle elle est à 3 % quasi stable par rapport à ce qu'elle était l'an dernier (3,1 %).

Les **pays nordiques** (Suède, Danemark, Norvège, Finlande) ont réalisé au total un chiffre d'affaires de 635 millions d'euros (soit 6,6 % de celui du Groupe) en augmentation de 17,1 % par rapport à celui de 2010 (et de 12,1 % à taux de change et périmètre constants). Ces chiffres témoignent du fort rebond de l'activité de cette zone en 2011 après la baisse de 2010 (et après retraitement de l'effet taux de change et des contributions d'IBX et de Skvader). Cette amélioration se vérifie sur l'ensemble des métiers. Cette performance se traduit par une marge opérationnelle de 46 millions d'euros (soit 7,2 % du chiffre d'affaires) qui représente une progression de 0,6 point par rapport à 2010.

La région **Allemagne/Europe centrale** (Suisse, Autriche + pays de l'Europe de l'Est) a également vu son activité repartir à la hausse après un exercice 2010 stable : le chiffre d'affaires est de 626 millions d'euros, soit 17,3 % de plus qu'en 2010 (6,1 % à taux de change et périmètre constants) ce qui représente 6,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Ici aussi, la reprise a été générale pour l'ensemble des métiers. Mais à 6,9 % la rentabilité se dégrade de 2,1 points essentiellement à cause de pertes sur projets dans l'activité Intégration de Systèmes.

La région **Asie/Pacifique** (278 millions d'euros soit 2,8 % du chiffre d'affaires du Groupe) est en forte croissance (+ 39,4 % et encore 31,3 % à taux de change et périmètre constants, la hausse des différentes devises de la zone expliquant l'essentiel de l'écart entre ces deux taux). La marge opérationnelle (83 millions d'euros) ne doit pas être rapportée directement au chiffre d'affaires, car seul celui réalisé avec des clients locaux est comptabilisé par la région, le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance interne pour des clients d'autres régions du Groupe étant normalement enregistré dans les comptes de la région qui facture le client : mais une part de la marge réalisée sur certains clients de ces autres régions est enregistrée dans les comptes de la zone Asie / Pacifique ce qui rend impossible une lecture directe de la rentabilité de ses différentes composantes.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

L'Intégration de Systèmes (41,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) reste le premier métier du Groupe avec une croissance de 8,4 % à taux de change et périmètre constants, croissance qui a entraîné une reprise des embauches dans les pays historiques du groupe mais aussi une hausse du taux d'utilisation qui atteint 80,7 % en fin d'année soit 1,7 point de plus par rapport à ce qu'il était à fin 2010, année qui pourtant avait déjà enregistré une hausse de 2 points par rapport à 2009. Les prix sont restés orientés à la baisse, mais la tendance s'est améliorée en fin d'année puisque l'érosion a été limitée à -1 % pour l'Intégration de Systèmes « onshore » au quatrième trimestre. À 6,8 %, la marge opérationnelle est en hausse de 0,1 point par rapport à 2010, la forte progression enregistrée en Amérique du Nord étant compensée par des reculs notamment au Benelux, Royaume-Uni et en Europe centrale.

L'Infogérance (37,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 3 % à taux de change et périmètre constants. Cette faible croissance traduisant l'absence sur la période de signature de nouveaux grands contrats. Cependant, la marge opérationnelle (7,7 %) affiche une hausse de 0,6 point par rapport à 2010.

Les Services de Proximité (Sogeti) représentent la troisième activité du Groupe avec 15,7 % du chiffre d'affaires total, en hausse de 6,3 % à taux de change et périmètre constants. Le taux d'utilisation s'est maintenu en fin d'année à un niveau satisfaisant (82,9 %) et les prix se sont améliorés de façon continue tout au long de l'exercice. La marge opérationnelle s'établit à 10,9 % en hausse de 1,7 point par rapport à 2010 grâce à l'amélioration constatée dans tous les pays hormis le Benelux.

Le Consulting, dont le chiffre d'affaires est en hausse de 1,2 % à taux de change et périmètre constants, ne représente cette année que 5,3 % du chiffre d'affaires du Groupe : de nos quatre métiers c'est celui qui a le plus souffert de la réduction des budgets du secteur public, mais la croissance enregistrée en Amérique du Nord, en Asie et dans les pays nordiques est jugée comme très satisfaisante. L'effectif a été réduit de 6,1 % d'une année sur l'autre ce qui permet d'afficher un taux d'utilisation de 67,5 % au quatrième trimestre. Par ailleurs les prix de vente ont été maintenus à un niveau à peu près identique à ceux de 2010, tout ceci permettant de faire progresser de 1,1 point le taux de marge opérationnelle (12 %, contre 10,9 % en 2010).

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2011, l'effectif total du Groupe était de 119 707 personnes contre 108 698 au dernier jour de l'exercice précédent. Cette augmentation de 11 009 personnes (+10,1 %) représente le solde entre :

- 35 871 entrées, dont 32 713 recrutements (12 462 en Inde, 4 268 pour Sogeti, 1 421 en Pologne...) et 3 158 personnes intégrées en cours d'année dans les effectifs du Groupe soit à la suite d'une acquisition (par exemple 847 personnes venant de Prosodie) soit en application d'une clause de transfert de personnel prévue dans certains contrats d'Infogérance ;
- et 24 862 sorties, se décomposant elles-mêmes en :
  - 20 693 départs volontaires (18,1 % de l'effectif moyen de l'exercice) ;
  - 50 transferts hors Groupe suite à des cessions d'activité ou à la fin de certains contrats d'Infogérance ;
  - 4 119 licenciements ou non reconductions de périodes d'essai.

ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 9 903 millions d'euros, en baisse de 8,4 % (à taux de change et périmètre constants) par rapport à celles de l'exercice précédent. Cette baisse s'explique principalement par le fait que pour son activité Infogérance les prises de commande ont été plus faibles qu'en 2010, exercice qui avait bénéficié de nombreux renouvellements par anticipation de contrats importants Pour les trois autres activités (Consulting, Services de proximité et Intégration de Systèmes) le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires est de 1,12.

AUTRES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2011

Le 26 janvier 2011, Capgemini a signé un contrat de trois ans avec BC Hydro, troisième compagnie d'électricité au Canada. Ce contrat, d'une valeur de 63 millions de dollars canadiens (soit environ 48 millions d'euros), s'inscrit dans le cadre du programme Smart Metering & Infrastructure de BC Hydro.

Le 4 février 2011, Capgemini a finalisé l'acquisition en Allemagne de la société CS Consulting, l'un des principaux fournisseurs de services et de conseil dans le secteur de la banque et de l'assurance. CS Consulting est spécialisé dans la migration de systèmes d'information bancaires (Core Banking) ainsi que dans la mise en place de solutions de Business Intelligence.

Le 2 mars 2011, Capgemini UK a signé un contrat d'infogérance avec EDF Energy, l'un des plus grands producteurs et distributeurs d'électricité au Royaume-Uni. Ce contrat de trois ans, assorti d'une option de reconduction pour deux années supplémentaires, s'élève à environ 100 millions de livres (soit 120 millions d'euros) sur la période 2011-2015.

Le 5 avril 2011, Capgemini a annoncé l'acquisition de deux sociétés françaises, Artesys et Avantias. Artesys est un des leaders français de la conception de solutions d'infrastructure. Avantias est spécialisée dans la mise en place de solutions ECM (Entreprise Content Management). Ces deux opérations renforcent les positions du Groupe sur deux segments de marchés particulièrement dynamiques en France, et participent pleinement à son programme de croissance. Le montant total de ces deux acquisitions financées par la trésorerie nette du Groupe a été de 42,7 millions d'euros pour 100 % du capital de chacune des deux sociétés.

Le 5 mai 2011, Capgemini a annoncé l'acquisition de BI Consulting Group (BICG). Cette SSII américaine basée à Minneapolis est spécialisée dans les services d'intégration de solutions Oracle d'informatique décisionnelle (« Business Intelligence ») et de gestion de la performance (« Enterprise Performance Management »). BICG propose une gamme complète de services : mise en œuvre, support, formation et optimisation des logiciels. Cette acquisition s'inscrit pleinement dans les objectifs du programme de croissance externe du Groupe et renforce sa position sur le marché de la gestion de l'information. Elle a aussi été financée par la trésorerie nette du Groupe.

Le 24 juin 2011 Capgemini a fait l'acquisition de Praxis Technology, société de services informatiques et de conseil basée à Pékin et spécialisée dans le secteur des « Utilities[1] ». Praxis Technology propose des services de conseil en management, de mise en œuvre d'ERP (Enterprise Resource Planning) et de développement d'applications et de logiciels aux plus grandes « *Utilities*[1] » chinoises. L'acquisition de Praxis Technology s'inscrit parfaitement dans le cadre de la stratégie d'expansion du Groupe en Chine et lui permet de renforcer sa position dans le secteur très dynamique des « *Utilities* ». L'acquisition de 100 % de Praxis Technology a été financée par la trésorerie nette du Groupe.

Le 5 juillet 2011 Capgemini a procédé à l'acquisition de 100 % de la société de services informatiques italienne AIVE Group. Cette acquisition stratégique a permis à Capgemini d'étoffer son offre en matière de services applicatifs et de « SaaS* » (Software as a Service), et d'accroître ainsi sa part de marché en Italie. L'acquisition d'AIVE Group s'est faite sur la base d'une valeur d'entreprise de 40,3 millions d'euros. Elle a été financée par la trésorerie nette du Groupe.

Le 29 juillet 2011, Capgemini a finalisé l'acquisition de Prosodie, opérateur de flux transactionnels multicanal. L'opération - d'un montant total de 376 millions d'euros – a été financée en numéraire par la trésorerie nette du Groupe. Cette acquisition a permis à Capgemini de faire son entrée sur le marché à forte valeur ajoutée des solutions transactionnelles. Prosodie a été rattachée à la ligne « nouveaux modèles de services » (*New Business Models*) dont l'objectif est de développer des services reposant sur des solutions propriétaires et facturés à l'usage.

Le 21 septembre 2011 Capgemini et EMC ont conclu une alliance stratégique mondiale sur le cloud computing. Cette alliance stratégique vise à créer une offre diversifiée d'informatique à la demande - IT-as-a-Service - disponible en mode cloud. Cette nouvelle offre permettra aux entreprises clientes de réduire leurs coûts tout en améliorant leur efficacité et leur flexibilité. En s'alliant à EMC, leader mondial des infrastructures d'information, Capgemini pourra développer mondialement sa gamme de services accessible en mode cloud. La première offre issue de ce partenariat est le stockage à la demande (« Storage-as-a-Service »).

1 Sociétés de services publics opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et de la propreté

Le 18 novembre 2011, Capgemini a lancé un emprunt obligataire de 500 millions d'euros d'une durée de 5 ans portant intérêt au taux fixe annuel brut de 5,25%. Le règlement de l'opération est intervenu le 29 novembre 2011. L'émission, placée auprès d'investisseurs institutionnels à l'issue d'une série de réunions dans les principales places européennes, a été sursouscrite trois fois.

Le 30 novembre 2011, Capgemini a prolongé son contrat de BPO avec International Paper, un des leaders mondiaux du secteur du papier et de l'emballage. Ce contrat, d'un montant de 42 millions d'euros, couvre l'ensemble des services financiers et comptables déjà fournis à International Paper. Avec cette extension, la durée totale de la collaboration entre les deux sociétés est portée à 19 ans, soit l'une des plus longues dans le domaine du BPO.

4

4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2012

LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 s'est élevé à 9 693 millions d'euros, en hausse de 11,4 % par rapport à celui réalisé en 2010 (et de 5,6 % à taux de change et périmètre constants) tandis que les charges opérationnelles ont été de 8 980 millions d'euros, en augmentation de 10,7 % par rapport à ce qu'elles avaient été en 2010.

L'analyse des coûts par nature permet de relever :
- une hausse de 623 millions d'euros (+12 %) des coûts de personnel, augmentation cependant inférieure à celle de l'effectif moyen (114 354 personnes en 2011 contre 97 571 pour 2010, soit +17,2 %). Ceci est la conséquence favorable de la poursuite des recrutements opérés «offshore», notamment en Inde : au 31 décembre 2011, la région Asie/Pacifique comptait 39 097 personnes (soit 33 % de l'effectif total) contre 33 655 un an plus tôt (31 %) soit une croissance de 16 %.
- une baisse de 0,5 point du poste « achats / sous-traitance » (23 % du chiffre d'affaires contre 23,5 % l'an dernier).
- une augmentation modérée (6 %) des frais de déplacements : à 391 millions d'euros, ils représentent 4 % du chiffre d'affaires soit 0,2 point de moins que l'an dernier.
- une hausse de 15 % des loyers et taxes locales (3,3 % du chiffre d'affaires, soit 0,1 point de plus qu'en 2010).

L'analyse des coûts par destination montre que :
- le coût des services rendus a augmenté de 794 millions à 7 425 millions, ce qui conduit à une marge brute de 23,4 % (contre 23,8 % en 2010) ;
- les coûts commerciaux augmentent de 9,7 % à 746 millions et restent donc stables à 7,7 % du chiffre d'affaires ;
- les frais généraux et administratifs (809 millions d'euros) n'augmentent que de 1 % et baissent donc en pourcentage du chiffre d'affaires (8,3 % contre 9,2% en 2010).

La marge opérationnelle est de 713 millions d'euros et représente 7,4 % du chiffre d'affaires (contre 587 millions d'euros et 6,8 % du chiffre d'affaires l'an dernier).

Le poste « autres produits et charges opérationnels » se solde, pour 2011, par une charge nette de 118 millions d'euros contre 98 millions d'euros l'an dernier. Cette augmentation de 20 millions est due pour l'essentiel aux coûts de restructuration qui passent de 71 à 81 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 595 millions d'euros et 6,1 % du chiffre d'affaires, contre 489 millions d'euros et 5,6 % du chiffre d'affaires l'an dernier.

Le résultat financier se traduit par une charge de 105 millions d'euros en 2011 (dont 34 millions d'euros de charge purement notionnelle), en hausse de 18 millions par rapport à celle de l'année 2010. L'évolution du résultat financier trouve principalement son origine dans la prise en compte en année pleine dans les comptes du Groupe de la charge d'intérêt sur les dettes financières de CPM Braxis S.A. (intégration en Octobre 2010).

La charge d'impôt est de 101 millions d'euros (contre 124 millions d'euros l'an dernier), dont 129 millions d'euros d'impôts courants (71 millions d'euros en 2010) et 28 millions d'euros de produit d'impôts différés (contre une charge de 53 millions d'euros sur 2010).

Le produit d'impôt différé constaté en 2011 comprend notamment l'utilisation de 72 millions de dollars (52 millions d'euros) d'actifs d'impôts différés américains et une réévaluation de 177 millions de dollars (127 millions d'euros) de ce même impôt différé américain. Cette opération explique presque à elle seule la baisse du taux effectif d'impôt qui est de 20,6 % en 2011 (contre 30,9 % en 2010).

Le résultat net « part du Groupe » s'élève à 404 millions d'euros en 2011, soit 44 % de plus que les 280 millions d'euros réalisés en 2010. Le résultat par action est de 2,59 euros (+44 % également) pour les 155 770 362 actions composant le capital au 31 décembre 2011, contre 1,80 euro pour l'exercice 2010.

LA SITUATION FINANCIÈRE

La situation nette « part du Groupe » de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2011 s'élève à 4 256 millions d'euros, en diminution de 58 millions d'euros par rapport à ce qu'elle était au 31 décembre 2010. Cette diminution résulte principalement :
- de la prise en compte du résultat bénéficiaire de l'exercice pour 404 millions d'euros,
- de la reconnaissance en capitaux propres pour un montant de 224 millions d'euros de pertes actuarielles liées aux provisions pour retraites et engagements assimilés, nettes d'impôts différés, et pour 41 millions d'euros de la variation négative de la juste valeur des instruments dérivés dans le cadre de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie principalement en Inde, nette d'impôts différés,
- du versement aux actionnaires du dividende 2010 (1 euro par action) soit 154 millions d'euros au total,
- de la variation négative des réserves (part du Groupe) pour 64 millions d'euros sur CPM Braxis S.A. suite à la reconnaissance d'un droit de vente additionnel (« put ») accordé aux actionnaires minoritaires (34 millions d'euros), de l'effet de la désactualisation du premier droit de vente (7 millions d'euros) et de l'effet de la variation du pourcentage de détention part du Groupe (56,06 % à 61,10 %), conséquence de l'augmentation de capital souscrite par les actionnaires (23 millions d'euros),
- de la variation positive des réserves de conversion pour 10 millions d'euros,

- de la variation positive pour 11 millions d'euros sur les instruments de motivation, actionnariat salarié et actions propres,

L'actif immobilisé augmente de 600 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010, en raison principalement :
- d'une augmentation de 567 millions d'euros des écarts d'acquisition (« goodwill »), augmentation résultant des acquisitions réalisées au cours de l'exercice : au total 547 millions d'euros dont 366 millions d'euros pour l'acquisition du groupe Prosodie et des écarts de conversion positifs sur les précédents écarts d'acquisition libellés en dollar américain et en livre sterling (25 millions d'euros),
- de la diminution nette des autres immobilisations incorporelles (15 millions d'euros),
- d'une augmentation nette des immobilisations corporelles de 48 millions d'euros constituée principalement des acquisitions d'immobilisations corporelles réalisées au cours de l'exercice (190 millions d'euros) et des « entrées dans le périmètre » (17 millions d'euros), partiellement compensée à hauteur de 133 millions d'euros par les amortissements de la période.

Les créances d'exploitation (comptes clients et comptes rattachés) s'élèvent à 2 685 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 2 371 millions d'euros au 31 décembre 2010 soit une augmentation de près de 13 %.
Les créances clients nettes des acomptes clients et des produits constatés d'avance s'élèvent à 1 909 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 678 millions d'euros au 31 décembre 2010 et représentent 70 jours de chiffre d'affaires annuel (contre 66 jours au 31 décembre 2010).

Le passif non courant au 31 décembre 2011 augmente pour sa part de 378 millions d'euros (à 2 754 millions d'euros contre 2 376 l'an dernier) augmentation principalement attribuable :
- à une augmentation de 33 millions d'euros des dettes financières à long terme, s'expliquant notamment par le reclassement de l'OCEANE 2005 dans les dettes financières à court terme (476 millions d'euros) et l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en novembre 2011 (495 millions d'euros, net des frais d'émission),
- à une augmentation de 295 millions d'euros des provisions pour retraites et engagements assimilés, suite à une perte actuarielle nette de 293 millions d'euros en 2011, constatée pour l'essentiel au Royaume-Uni et au Canada et résultant de la baisse du taux d'actualisation sur la valeur des obligations au 31 décembre 2011 partiellement compensée par une augmentation de la valeur des actifs de couverture après le redressement des marchés financiers en cours d'exercice,
- à une augmentation de 43 millions d'euros des autres dettes non courantes qui s'explique pour l'essentiel par la reconnaissance pour 34 millions d'euros d'un droit de vente additionnel accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis.

Le passif courant au 31 décembre 2011 augmente de 692 millions d'euros (3 977 millions d'euros contre 3 285 l'an dernier), augmentation principalement attribuable :
- à une augmentation de 492 millions d'euros des dettes financières à court terme et découverts bancaires, laquelle s'explique principalement par le reclassement en passif courant de l'OCEANE 2005 (476 millions d'euros),
- aux dettes opérationnelles principalement composées des comptes fournisseurs et comptes rattachés, des montants dus au personnel et des taxes qui s'élèvent à 2 340 millions d'euros au 31 décembre 2011, en augmentation de 35 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2010,
- à l'augmentation de 57 millions d'euros des autres dettes courantes, liée principalement aux instruments dérivés.

La trésorerie nette consolidée, au 31 décembre 2011, est de 454 millions d'euros, contre 1 063 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette diminution de 609 millions d'euros s'explique principalement comme suit :
- un flux de trésorerie net positif généré par l'activité pour 349 millions d'euros, la capacité d'autofinancement de 743 millions d'euros ayant été réduite par une augmentation du besoin en fonds de roulement (290 millions d'euros) et le paiement de l'impôt pour 104 millions d'euros. Après prise en compte des intérêts décaissés (30 millions d'euros) et des acquisitions nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (155 millions d'euros), le « free cash flow organique » généré en 2011 s'élève à 164 millions d'euros (contre 359 millions en 2010 et 396 millions en 2009),
- des décaissements liés aux acquisitions pour un montant total (net de la trésorerie acquise) de 554 millions d'euros relatif à l'acquisition du groupe Prosodie pour 366 millions d'euros ; les autres acquisitions concernant essentiellement CS Consulting, AIVE Group et Artésys pour 111 millions d'euros (nets de leur trésorerie acquise),
- le versement aux actionnaires d'un dividende pour 154 millions d'euros,
- une augmentation nette des dettes financières de 101 millions d'euros,
- un versement reçu de 34 millions d'euros des intérêts minoritaires de CPM Braxis suite à leur souscription à l'augmentation de capital en décembre 2011 pour 80 millions de réals brésiliens.

PERSPECTIVES 2012

Fort des investissements réalisés ces dernières années, le Groupe met en œuvre des priorités stratégiques qui lui permettent d'aborder l'année 2012 avec une certaine confiance. La bonne tenue de la demande telle qu'observée à la fin de l'année dernière ne faiblit pas en ce début 2012, et l'activité demeure bien orientée dans plusieurs marchés importants dont l'Amérique du Nord. Toutefois, du fait de la visibilité réduite et de l'environnement macro économique incertain, le Groupe prévoit aujourd'hui, d'enregistrer une croissance organique limitée de son chiffre d'affaires (compte tenu en particulier de la réduction des dépenses publiques engagée dans la plupart des pays d'Europe) et d'afficher un taux de marge opérationnelle en progression.

4

4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini S.A.

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Pour l'exercice 2011, les produits d'exploitation s'élèvent à 241 millions d'euros (dont 227 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 202 millions d'euros l'an dernier (dont 201 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation est en progression en raison de l'augmentation des redevances sur l'exercice et s'établit à 190 millions d'euros contre 165 millions d'euros en 2010.

Le résultat financier est négatif de 2 millions d'euros (il était négatif de 41 millions d'euros en 2010) et représente le solde entre :

- 98 millions d'euros de produits constitués principalement de dividendes reçus des filiales (pour 49 millions d'euros), de produits financiers sur placements de trésorerie (pour 10 millions d'euros), des intérêts de prêts consentis par la Société à certaines de ses filiales (pour 15 millions d'euros), et enfin à des reprises de provision (pour 20 millions d'euros),
- une charge de 100 millions d'euros correspondant principalement aux intérêts financiers relatifs aux emprunts obligataires convertibles 2005 et 2009 et emprunt obligataire 2011 (pour un montant de 27 millions d'euros), à l'amortissement de la prime de remboursement de l'OCEANE 2005 (9 millions d'euros), à 38 millions d'euros de dotations aux provisions sur titres de participation de filiales ainsi qu'à une provision pour dépréciation de valeurs mobilières de placement (actions propres) de 16 millions d'euros,

Cette amélioration de 39 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par la diminution des provisions pour dépréciation de titres de participation (qui ne compte que pour 38 millions d'euros en 2011 au lieu de 79 en 2010).

Après un résultat exceptionnel négatif de 14 millions d'euros contre 3 millions en 2010 et une charge d'impôt de 3 millions d'euros contre un gain de 16 millions d'euros en 2010, la Société affiche un bénéfice net de 172 millions d'euros, soit 35 millions d'euros (25 %) de plus qu'en 2010 (137 millions d'euros).

LE BILAN

Les immobilisations financières passent d'un montant net de 8 523 millions d'euros l'an dernier à 8 692 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette augmentation de 169 millions d'euros provient principalement :

- de deux avances sur capitalisation pour 116 millions d'euros (dont 104 à une filiale française dans le cadre de l'augmentation de capital de la société CPM BRAXIS et 12 millions d'euros à une filiale Singapourienne),
- de l'augmentation du capital de quatre filiales européennes pour un montant total de 52 millions d'euros,
- de l'augmentation nette de 14 millions d'euros des prêts accordés à certaines filiales,
- d'une dotation et d'une reprise de provision pour dépréciation de titres de participation pour un montant net de 18 millions d'euros.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 8 218 millions d'euros, en augmentation de 21 millions d'euros par rapport à l'an dernier, augmentation qui s'explique principalement par le solde constaté entre :

- d'une part le résultat de l'exercice 2011 (172 millions d'euros),
- et, d'autre part, la distribution, le 9 juin 2011, d'un dividende de 1 euro par action composant le capital au 31 décembre 2010 (155 770 362 actions), soit un paiement total de 154 millions d'euros, étant précisé que la Société détenait à la date de cette distribution 2 millions de ses propres actions.

Les dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2011, à 2 302 millions d'euros, en augmentation de 885 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2010, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- l'émission d'un emprunt obligataire euro d'un montant de 500 millions d'euros en novembre 2011,
- l'augmentation des découverts bancaires, à hauteur de 263 millions d'euros, constatée sur les comptes bancaires inclus dans la gestion centralisée du Groupe (Cash pooling international) dont la Société est « tête de trésorerie », laquelle est totalement compensée par une position inverse de même montant dans la trésorerie de la Société,
- l'émission de billets de trésorerie pour 90 millions d'euros,
- l'augmentation des en-cours d'emprunts intragroupe pour 129 millions d'euros,
- enfin, le remboursement partiel en novembre 2011 de 2 350 000 obligations convertibles (OCEANE 2005) pour 98 millions d'euros.

La situation de trésorerie, nette de l'endettement financier, est négative de 690 millions d'euros à fin 2011 contre un solde négatif de 451 millions d'euros négatifs au 31 décembre 2010. Cette dégradation de 239 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- 168 millions décaissés au titre des augmentations de capital de plusieurs filiales,
- 15 millions représentant la variation nette des prêts accordés à certaines filiales en 2011,
- l'augmentation des avances en compte courant des filiales du Groupe pour 165 millions d'euros notamment en raison de l'acquisition de la société Prosodie,
- le paiement du dividende 2010 pour 154 millions d'euros,
- l'encaissement de redevances de marque pour 245 millions d'euros.

S'ajoutent à ce qui précède deux informations requises par la loi :

- Les dettes fournisseurs externes de la société Cap Gemini S.A. s'élèvent à 1,433 million d'euros dont 94 % (1,342 million) ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs Groupe s'élèvent à 4,359 millions d'euros dont la quasi-totalité (4,345 millions d'euros) ne sont pas échues.

- Capgemini France S.A.S. a procédé à l'acquisition de la société française Camélia Participations S.A.S. détenant elle-même la société Prosodie spécialisée dans la gestion des flux transactionnels télécoms, internet et monétiques des grands comptes. Les sociétés Capgemini Outsourcing Services S.A.S et Capgemini Technology Services S.A.S, toutes deux filiales de Capgemini France S.A.S, ont acquis respectivement les sociétés françaises Artesys et Avantias.

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Au cours de sa réunion du 15 février 2012, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

Bénéfice net de la société mère	171 563 263,44 €
Dotation à la réserve légale	0 €
Soit un solde de	171 563 263,44 €
Report à nouveau antérieur	387 512 560,04 €
Soit au 31/12/2011 un bénéfice total distribuable	**559 075 823,48 €**
Ce montant serait donc affecté :	
• au paiement d'un dividende de 1 euro par action, soit :	155 770 362,00 €
• au report à nouveau pour le solde, soit :	403 305 461,48 €
Ce qui fait bien au total	**559 075 823,48 €**

Ce dividende d'un euro pour chacune des 155 770 362 actions portant jouissance au 1er janvier 2011 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts. Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée Générale, le Conseil propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au lundi 4 juin 2012 et le dividende mis en paiement le jeudi 7 juin 2012. Si, lors de cette mise en paiement, la Société détient toujours un certain nombre de ses propres actions, la somme correspondant au dividende afférent à ces actions sera affectée au compte «report à nouveau». Par ailleurs et en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que la Société a distribué à ses actionnaires :

- un dividende de 155 770 362,00 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2010,
- un dividende de 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009,
- et un dividende de 145 844 938 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2008.

La totalité de ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL ET SA RÉPARTITION

Aucun mouvement sur le capital n'étant intervenu au cours de l'année 2011 (aucune option de souscription d'actions consentie antérieurement à des collaborateurs du Groupe n'a été levée), le capital social au 31 décembre 2011 est strictement identique à celui au 31 décembre 2010 à savoir 1 246 162 896 euros divisé en 155 770 362 actions de 8 euros de nominal.

En application des dispositions de l'article L.233-13 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vous informe ou vous confirme que selon les informations reçues à ce jour, aucun actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, à la date de clôture de l'exercice, plus de 5 % du capital et/ou des droits de vote aux Assemblées Générales.

En cours d'exercice :

- la société Alliance Bernstein L.P. a déclaré à la Société avoir franchi à la baisse le 5 avril 2011 le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société,
- la société Amundi Asset Management a déclaré avoir franchi successivement à la hausse (le 7 juin 2011), puis à la baisse (le 28 juin 2011) le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société.

La répartition du capital social telle qu'elle était connue au 31 décembre 2011 figure en page 226 du présent document de référence.

AUTORISATION D'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée Générale Ordinaire avait renouvelé l'autorisation accordée sous certaines conditions à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2011 pour les besoins du contrat de liquidité conclu le 15 février 2010. Ce contrat a pour but de favoriser la liquidité du titre Cap Gemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2011, il a été procédé à l'achat pour le compte de Cap Gemini S.A. d'un total de 4 522 181 actions représentant 2,90 % du capital au 31 décembre 2011, à un cours moyen de 33,98 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 4 293 681 actions Cap Gemini, représentant 2,76 % du capital au 31 décembre 2011, à un cours moyen de 34,17 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 403 500 actions (soit 0,26 % du capital) et d'environ 2 millions d'euros.
Par ailleurs, après transfert au cours de l'exercice de 200 250 actions à des employés et mandataires sociaux dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions du Groupe, la Société détenait, au 31 décembre 2011 un total de 1 799 750 de ses propres actions représentant 1,16 % du capital issues de rachats d'actions effectués entre le 17 et le 25 janvier 2008 au cours moyen de 34,48 euros.

Au total, la Société détenait donc au 31 décembre 2011, 2 203 250 de ses propres actions, représentant 1,41 % du capital et une valeur de 53 197 471 euros sur la base du cours de clôture de l'action Cap Gemini à cette date, soit 24,145 euros.

La durée de validité de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Ordinaire de l'an dernier n'étant que de 18 mois, nous vous proposons aujourd'hui de lui substituer une nouvelle autorisation de même nature permettant à la Société de :

- procéder à l'animation du marché secondaire et favoriser la liquidité de l'action Cap Gemini dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- d'attribuer des actions à des salariés et des mandataires sociaux dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, concernant l'attribution d'actions de performance, ou la mise en œuvre d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan international d'actionnariat salarié,
- d'attribuer des actions aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres, et ce, dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'achat d'actions pour conservation, remise ultérieure à l'échange ou remise en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de proposer ultérieurement à l'Assemblée l'adoption d'une résolution à caractère extraordinaire portant annulation de tout ou partie des actions acquises.

Il vous est donc proposé aujourd'hui d'autoriser le Conseil d'Administration à faire acheter par la Société pendant les 18 mois à venir un nombre d'actions représentant au maximum 10 % de son capital social à un prix d'achat maximum de 55 euros par action, ces achats intervenant dans le cadre :

- des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce (qui autorisent également le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions ainsi acquises dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois),
- et du règlement européen n° 2273 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Il est rappelé que le dernier programme d'options de souscription d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2005 (le VIe plan) est arrivé à expiration le 12 juillet 2008. Le Conseil d'Administration n'ayant pas sollicité de l'Assemblée Générale le renouvellement d'un tel programme, aucune nouvelle attribution de telles options n'a donc été consentie au cours de l'exercice 2011.

Le Conseil rappelle également aux actionnaires que dans l'hypothèse où serait publié par Eurolist d'Euronext Paris S.A., un avis de recevabilité d'une offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société, les collaborateurs du Groupe, encore titulaires de telles options de souscription, pourraient, s'ils le souhaitaient, lever aussitôt la totalité des options qui leur ont été consenties (ou le solde en cas de levées partielles déjà effectuées) sans devoir attendre la fin des périodes de blocage imposées au moment de l'attribution.

Comme il a déjà été dit ci-dessus :

- aucune option n'a été souscrite au cours de l'exercice 2011,
- aucune action ne peut plus être souscrite au titre des cinq premiers plans dont les périodes de souscription ont expiré respectivement le 1er novembre 1995, le 1er avril 1999, le 1er avril 2002, le 1er décembre 2006 et le 31 mars 2010.

SYSTÈME INTERNATIONAL D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

L'Assemblée Générale du 26 mai 2011 a autorisé le Conseil à émettre 6 millions d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe Capgemini. Il est rappelé qu'une première opération d'actionnariat salarié international, réalisée en 2009, avait été souscrite- soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) - par près de 14 000 salariés du Groupe appartenant à 19 pays. En application des dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre 2011, les salariés et mandataires sociaux ayant souscrit à cette opération dans le cadre d'un Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe Capgemini détenaient ensemble 3,4 % du capital de la Société.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2012 a décidé le principe d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés dont les caractéristiques sont similaires à celles de l'opération réalisée en 2009.

ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

L'Assemblée Générale du 26 mai 2011 avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder, dans les 18 mois, à l'émission des Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe pour un volume maximum de 1 million d'actions (soit environ 0,6 % du capital au 31 décembre 2011), représentant un montant nominal maximum de 8 millions d'euros. Il n'a pas été fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2011 et le Conseil a décidé de ne pas vous demander une nouvelle autorisation lors de l'Assemblée Générale.

ATTRIBUTION D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 mai 2011 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à une attribution d'actions « sous condition de performance » à des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce, pendant un délai de 18 mois, pour un montant ne pouvant excéder au total 1 million d'actions. Il n'a pas été fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2011. Dès lors, le Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir approuver une nouvelle autorisation pour 18 mois en substitution de l'autorisation encore en vigueur aujourd'hui, pour un montant maximum en augmentation fixé à 1,5 % du capital arrêté à la date de décision d'attribution par le Conseil. Cette autorisation se substituerait à la délégation de compétence actuellement en vigueur.

RÉMUNÉRATION DES DEUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

montants bruts		Rémunérations 2010			Rémunérations 2011		
Serge Kampf : Président	**Total 2009 (rappel)**	**Versées en 2010**	**Versées en 2011**	**Total 2010**	**Versées en 2011**	**Versées en 2012**	**Total 2011**
Rémunération brute fixe	840 000	960 000	-	960 000	960 000	-	960 000
Rémunération variable	399 000	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des options attribuées	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**1 239 000**	**960 000**	**-**	**960 000**	**960 000**	**-**	**960 000**

Paul Hermelin : Directeur Général	**Total 2009 (rappel)**	**Versées en 2010**	**Versées en 2011**	**Total 2010**	**Versées en 2011**	**Versées en 2012**	**Total 2011**
Rémunération brute fixe	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000
Rémunération variable	624 500	-	834 680	834 680	-	864 000	864 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	3 600	3 600	-	3 600	3 600	-	3 600
Valeur des options attribuées	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**1 984 100**	**1 323 600**	**834 680**	**2 158 280**	**1 323 600**	**864 000**	**2 187 600**

La rémunération 2011 du Président

Bien qu'il ait toujours considéré comme une règle fondamentale dans la gestion d'une société de services que la rémunération d'un manager comporte une partie variable dont le montant final est directement lié au degré de réalisation d'un certain nombre d'objectifs - généraux et/ou personnels - qui lui ont été fixés en début d'exercice (règle que le Groupe applique continûment depuis plus de 40 ans à la quasi-totalité de ses managers), M. Kampf – prenant en considération les pressions exercées sur les sociétés ayant un Président « dissocié » afin que la rémunération de celui-ci ne comporte plus de partie variable – avait donc proposé au Conseil que sa rémunération 2010 soit composée uniquement d'un montant fixe qui après discussion avec le Conseil avait été porté à 960 000 euros, soit au total une diminution de 31,4 % par rapport à sa rémunération théorique 2009. Toujours sur sa proposition, cette rémunération fixe a été maintenue au même montant pour l'année 2011.
Le Conseil a également pris acte de la décision prise par M. Kampf de renoncer pour 2011, comme il l'avait pour les deux années précédentes à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés au titre de l'exercice 2011 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

La rémunération 2011 du Directeur Général

Après avoir rappelé que la partie variable de la rémunération de M. Hermelin est composée pour moitié (V1) de la comparaison faite entre les résultats consolidés du Groupe et les mêmes résultats tels que prévus au budget, et pour l'autre moitié (V2) du pourcentage de réalisation d'un certain nombre d'objectifs

personnels qui lui avaient été fixés en début d'année, le Conseil a :
- vérifié que pour M. Hermelin comme pour les principaux managers du groupe, la V1 est égale à 91,3 % de sa valeur théorique,
- validé les appréciations faites par le Comité Nominations et Rémunérations du degré de réalisation de chacun des 6 objectifs personnels qui lui ont été fixés pour l'exercice 2011, le total des notes ainsi attribuées étant de 105 (pour un total théorique de 100).

La rémunération 2011 de M. Hermelin se compose donc :
- d'un fixe de 1 320 000 euros (60 % du total théorique) dont on peut noter qu'il est inchangé depuis cinq ans,
- d'une V1 égale à 91,3 % de 440 000 euros soit 402 000 euros,
- d'une V2 égale à 105 % de 440 000 euros soit 462 000 euros,
- soit un total de 2 184 000 euros, en augmentation de 1,4 % sur celle de 2010 (2 154 680 euros).

Par ailleurs, le Conseil a pris acte de la décision prise par M. Hermelin de renoncer pour 2011, comme il l'avait fait l'année précédente à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés au titre de l'exercice 2011 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

Leur rémunération 2012

Le Conseil a accepté – comme l'avait déjà fait le Comité Nominations et Rémunérations - la proposition faite par MM. Kampf et Hermelin de maintenir inchangées en 2012 leurs rémunérations respectives (de nouveaux objectifs personnels étant fixés à M. Hermelin pour le calcul de la partie variable V2 de sa rémunération 2012).

Remarques complémentaires concernant la rémunération de ces deux dirigeants mandataires sociaux

Il convient de souligner ici :
- que MM. Serge Kampf et Paul Hermelin n'ont bénéficié durant l'exercice 2011 – comme cela a toujours été le cas dans le Groupe Capgemini – d'aucun avantage en nature (assistance médicale, logement, voiture de fonction privatisée, téléphone portable, biens ou services gratuits...), ni d'aucune disposition relative à d'éventuelles indemnités de départ quelle que soit la cause de celui-ci (révocation, démission, départ à la retraite...), la seule exception étant la cotisation à la Garantie Sociale des Chefs d'Entreprise payée par la Société pour le compte de M. Hermelin (cette cotisation de 3 600 euros figure au tableau de la page 83 sur la ligne « Avantages en nature ») ;
- qu'en 2011, et pour la 23e année consécutive, M. Serge Kampf a décidé de ne pas demander le remboursement des frais qu'il a engagés dans l'exercice de ses fonctions (déplacements, invitations, etc.) à l'exception des allers-retours en TGV entre Paris et Grenoble, siège historique de Cap Gemini où il a gardé son bureau principal et où se trouve toujours une partie de la gestion « corporate » ;
- que M. Serge Kampf n'a jamais reçu (et n'a jamais demandé à recevoir) de stock options, ni d'actions sous condition de performance ;
- que M. Paul Hermelin ne s'est pas vu attribuer en 2011 par le Conseil d'Administration d'actions sous condition de performance ;
- que M. Paul Hermelin a définitivement acquis, à l'issue de la période d'acquisition de 2 ans soit en mars 2011, un total de 25 000 actions sur les 50 000 actions sous conditions de performance et de présence initialement attribuées en mars 2009 au titre du premier plan d'actions de performance. En effet, l'application de la formule de calcul a conduit à une acquisition définitive ne portant que sur 50 % du montant théorique initial. Par ailleurs, Mr Hermelin est tenu de conserver ces actions jusqu'à la date la plus lointaine entre la période légale de conservation de deux ans et la date d'expiration de son mandat social.

Contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux

Après avoir rappelé que le contrat de travail de M. Paul Hermelin avait été suspendu dans toutes ses dispositions à compter du 24 mai 1996 (date à compter de laquelle celui-ci avait exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire) le Conseil rappelle aussi qu'il a décidé en 2009, sur proposition du Comité Nominations et Rémunérations, de maintenir, en faveur du Directeur Général, le cumul de son mandat social et de son contrat de travail. Cette décision tient à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe (19 ans le 1er mars 2012) ainsi que les services rendus à l'entreprise et le Conseil tient à préciser qu'elle n'est en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans ce contrat de travail (celui-ci n'en comporte aucune) et que le Directeur Général ne bénéficie d'aucune clause particulière d'indemnisation en cas de départ anticipé provoqué par le Conseil. Dans cet esprit, M. Hermelin s'est engagé auprès du Conseil d'Administration à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail à compter du jour où il pourra légalement faire valoir son droit à la retraite.

Quant à M. Kampf, fondateur et dirigeant mandataire social du Groupe depuis bientôt 45 ans, il ne s'est jamais attribué ni ne s'est jamais vu proposer de contrat de travail.

Dirigeants mandataires sociaux : situation au regard du Contrat de Travail et rémunérations différées	Contrat de Travail	Régime de retraite supplémentaire (voir ci-dessous)	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, cessation ou changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Serge Kampf - Président Mandat renouvelé le 27/05/2010 et se terminant le jour de l'AG 2014 statuant sur les comptes 2013	Aucun	Oui	Aucun	Aucune
Paul Hermelin - Directeur Général Mandat renouvelé le 27/05/2010 et se terminant le jour de l'AG 2014 statuant sur les comptes 2013	Oui (mars 1993)	Oui	Aucun	Aucune

Autres éléments de rémunération

En 2006, Cap Gemini a mis en œuvre un plan collectif de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du Groupe, vérification ayant été faite que ce plan intégrait déjà l'ensemble des recommandations émises ultérieurement par l'AFEP et le MEDEF. En effet, les bénéficiaires de ce régime collectif sont des personnes ayant une ancienneté minimum de dix années qui ont, pendant leurs années de présence, apporté une contribution significative aux affaires du Groupe et qui ont achevé leur carrière professionnelle au sein de la Société. Par ailleurs, ce plan comporte un certain nombre de limitations visant à ce que la pension supplémentaire ainsi acquise ne puisse pas représenter un montant supérieur à 40 % de la rémunération de référence, le total des retraites acquises par le bénéficiaire, tous régimes obligatoires ou plans d'entreprise confondus, ne pouvant dépasser 50 % de cette rémunération de référence. Celle-ci est calculée sur la moyenne des dernières années de rémunération avec une limite fixée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale. Ainsi pour bénéficier du montant maximum de retraite supplémentaire, l'ancienneté nécessaire est comprise selon les cas entre 25 et 30 ans. Le plan a fait l'objet d'une expertise conduite par un cabinet spécialisé qui a confirmé qu'il était en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2009 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. A noter que le taux de remplacement projeté auquel pourraient prétendre les deux mandataires sociaux compte tenu de leur ancienneté à la date de leur départ à la retraite se situerait entre 39 % et 40 % du salaire de référence et que le coût d'une année de service pour l'ensemble des mandataires sociaux peut être estimé à 1,2M€ pour l'année 2011.

Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux

Il est rappelé ici que MM. Kampf et Hermelin ont volontairement renoncé au titre de 2011 (comme ils l'avaient déjà fait pour les années 2010 et 2009) à percevoir les jetons de présence qui auraient dû leur être versés en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A.

Les 11 administrateurs non-dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence indiqués ci-dessous.

(euros)	Montants dus au titre de l'année 2010	Montants dus au titre de l'année 2011
Serge KAMPF	0	0
Daniel BERNARD	63 500	57 000
Yann DELABRIERE	61 000	66 000
Laurence DORS	21 000	45 000
Paul HERMELIN	0	0
Michel JALABERT	68 500	72 000
Phil LASKAWY*	44 500	48 000
Bernard LIAUTAUD *	70 000	60 000
Thierry de MONTBRIAL	61 500	51 000
Ruud van OMMEREN*	65 000	69 000
Terry OZAN*	51 500	51 000
Pierre PRINGUET	57 500	57 000
Bruno ROGER	60 500	57 000
TOTAL	**624 500**	**633 000**

* pour ces quatre bénéficiaires non résidents, la société a déduit la retenue à la source prévue par la loi.

Le Conseil a décidé par ailleurs de continuer à verser aux deux censeurs au titre de l'exercice 2011 (comme il l'avait fait les années précédentes) les mêmes jetons de présence qu'aux administrateurs. Ceux-ci ont donc reçu les sommes suivantes au titre des deux dernières années :

(euros)	2010	2011
Pierre HESSLER	38 000	46 000
Geoff UNWIN *	36 000	43 000
TOTAL	**74 000**	**89 000**

* Pour ce bénéficiaire non résident, la Société a déduit la retenue à la source prévue par la loi.

Le total des jetons de présence versé au titre de l'exercice 2011 aux administrateurs et aux censeurs s'élève donc à 633 000 + 89 000 = 722 000€ soit 654 250 € après déduction des retenues à la source pour les bénéficiaires non résidents.
Les règles suivies pour la répartition de ces jetons de présence figurent à la section 5.3 « Rémunérations des administrateurs, censeurs et dirigeants mandataires sociaux » du Rapport Spécial du Président du Conseil d'Administration.

Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance

Les tableaux présentés ci-dessous donnent le détail des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées aux deux dirigeants mandataires sociaux et l'historique des attributions d'options de souscription :

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Cap Gemini SA et par toute société du Groupe	**N° et date du plan**	**Nombre théorique maximal d'actions attribuées durant l'exercice**	**Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés**	**Date d'acquisition éventuelle**	**Date de disponibilité éventuelle**
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Options de souscription ou d'achat d'actions définitivement acquises durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux	**N° et date du plan**	**Nombre d'options levées durant l'exercice**	**Prix d'exercice**	**Période d'exercice**
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a

Actions de performance définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux	**N° et date du plan**	**Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice**	**Conditions d'acquisition**	**Année d'attribution**
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a
Paul HERMELIN	1er Plan	25 000	Performance et présence	2009

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions alloués aux mandataires sociaux

Date de l'assemblée	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005
Date d'attribution	01/10/2006	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
N° du plan	6e plan	6e plan	6e plan	6e plan
Nombre total d'actions attribuées	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000
dont à Serge Kampf	*(néant)*	*(néant)*	*(néant)*	*(néant)*
dont à Paul Hermelin (*)	*50 000*	*0*	*0*	*0*
aux 10 premiers attributaires salariés	*200 000*	*86 000*	*114 000*	*60 000*
Date de départ d'exercice des options	01/10/2007	01/04/2008	01/10/2008	01/06/2009
Date d'expiration	30/09/2011	01/04/2012	01/10/2012	01/06/2013
Prix de souscription (en euros)	43	55	44	40,5
Modalités d'exercice	10 % après un an, 30 % après deux ans, 60 % après trois ans et 100 % après 4 ans			

(*) L'historique complet des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions en vigueur se trouve en pages 189 à 191 et 234 du présent document de référence.

Les options de souscription d'actions consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions définitivement acquises par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé sont :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	**Nombre total d'options attribuées / levées**	**Prix moyen pondéré**	**Plan concerné**
Options consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options levées (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	n/a	n/a	n/a

Les actions de performance consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé sont :

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	**Nombre total d'actions définitivement acquises/attribuées**	**Plan concerné**
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a
Actions disponibles (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	57 500	1er plan

MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vous trouverez dans les pages 229 à 232 du présent Document de Référence la liste des mandats ou fonctions exercés dans d'autres sociétés par chacun des mandataires sociaux.

NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT À L'ARTICLE 11-5 DES STATUTS

Nous vous rappelons que l'an dernier l'Assemblée Générale Extraordinaire avait modifié l'article 11 des statuts de la Société afin de permettre la nomination d'un administrateur salarié actionnaire et de fixer les conditions de cette nomination. C'est ainsi que deux candidats au mandat d'administrateur sont présentés à la présente Assemblée Générale :

- l'un des deux candidats a été désigné par les membres du conseil de surveillance de chacun des différents Fonds Communs de Placement d'Entreprise par l'intermédiaire desquels les salariés détiennent leurs actions Cap Gemini : il s'agit de Madame **Lucia Sinapi-Thomas,**
- l'autre candidat a été désigné par un vote des salariés actionnaires qui détiennent directement des actions Cap Gemini et résidents de pays ne permettant pas la détention d'actions via un FCPE : il s'agit de Madame **Carla Heimbigner**.

Dans la mesure où Madame Lucia Sinapi-Thomas a été désignée par les Fonds Communs de Placement d'Entreprise détenant ensemble 2,85 % du capital de Cap Gemini et représentant environ 11 800 salariés alors que Madame Carla Heimbigner a été désignée par les salariés actionnaires détenant directement leurs actions, détenant ensemble 0,5 % du capital de Cap Gemini et représentant 1 145 salariés, il a paru naturel et logique à votre Conseil d'Administration – comme la possibilité lui en est offerte par l'article 11-5 des statuts de la Société – de marquer sa préférence pour la candidature de Madame Lucia Sinapi-Thomas en agréant la résolution la concernant.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DES DEUX CENSEURS

Le mandat des 2 censeurs composant actuellement le collège (MM Pierre Hessler et Geoff Unwin) avait été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 : ces deux mandats viennent donc à expiration ce jour et le Conseil d'Administration vous propose de les renouveler pour une nouvelle période de 2 ans.

MODIFICATION DE L'ARTICLE 19 DES STATUTS CONCERNANT LE VOTE PAR INTERNET DES ACTIONNAIRES

La loi dite NRE du 15 mai 2011 et le décret du 3 mai 2002 ont permis le vote des actionnaires préalable à l'Assemblée Générale par courrier électronique (le vote par correspondance avant l'Assemblée ayant alors été rebaptisé « vote à distance ») ainsi que le vote en séance pendant l'Assemblée par tous moyens de télécommunication et télétransmission. Toutefois, le recours au vote à distance par voie électronique et le vote en séance pendant l'Assemblée sont subordonnés à une modification préalable des statuts de la Société. Afin que votre Conseil d'Administration puisse à l'avenir, s'il le souhaite, décider de recourir à ces modes d'expression du vote des actionnaires au moment de la convocation de l'Assemblée, nous vous proposons d'adopter une résolution modifiant en conséquence l'article 19 des statuts de la Société dont la rédaction a été en conséquence légèrement revue quant à sa forme afin d'en rendre la lecture plus aisée.

RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2011 SUR L'ACTION CAP GEMINI PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES « HAUTS RESPONSABLES NON-MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION »

Selon les déclarations effectuées à l'AMF et sur la base de l'article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, les administrateurs et les « hauts responsables » de la Société ont procédé au cours de l'exercice 2011 et 2012 aux opérations suivantes : M. Serge Kampf (Président du Conseil d'Administration) a vendu :

- le 17 février 2011 : 50 000 actions au prix unitaire de 42,16 euros et 50 000 actions au prix unitaire de 42,77 euros,
- le 24 juin 2011 : 37 752 actions au prix unitaire de 39,15 euros,
- le 28 juin 2011 : 14 500 actions au prix unitaire de 39,10 euros,
- le 23 février 2012 : 10 825 actions au prix unitaire de 33,10 euros
- et le 29 février 2012 : 157 587 actions au prix unitaire de 33,10 euros.

4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe

Un chapitre spécifique du Document de Référence (intitulé « Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable », page 35 et suivantes) explique ce qu'est la politique du Groupe en matière d'environnement, de relations humaines (évolution de l'effectif, développement professionnel, rôle de l'Université Capgemini), et de relations avec les partenaires du Groupe (clients, fournisseurs, société civile...).

4

4.5 Politique de financement, risques de marché

POLITIQUE DE FINANCEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE

Politique de financement

La politique de financement de Capgemini vise à assurer au Groupe une bonne flexibilité financière, et répond principalement aux critères suivants :

- un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, le Groupe Capgemini s'est attaché à maintenir à tout moment un niveau limité d'endettement net (voire une trésorerie nette positive), y compris dans le financement de sa croissance externe,
- des sources de financement diversifiées et adaptées au profil financier du Groupe : Capgemini veille en effet à équilibrer financements de source « bancaire » (ligne syndiquée mais également location-financement d'actifs immobiliers ou d'équipement informatique) et financements de marché : émissions d'Obligations Convertibles ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes – OCEANE – pour 437 millions d'euros en juin 2005 et pour 575 millions d'euros en avril 2009 ; emprunt obligataire euro émis en novembre 2011 pour 500 M€ (cf. Note 17 des comptes consolidés),
- un bon niveau de liquidités et de ressources financières pérennes, ce qui se traduit par :
  - le maintien d'un niveau élevé de disponibilités (2 297 millions d'euros au 31 décembre 2011) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 500 millions d'euros conclue le 13 janvier 2011 et arrivant à maturité le 13 janvier 2016, ligne de crédit à laquelle est adossé un programme de billets de trésorerie de 550 millions d'euros,
  - des passifs financiers (hors dettes fournisseurs) dont la part exigible dans les 12 mois reste limitée : elle est de 16 % après remboursement, le 2 janvier 2012, du solde de 400 M€ de l'OCEANE émise en 2005.

Notation financière

La capacité et le coût d'accès du Groupe aux marchés financiers et bancaires dépendent au moins en partie de la notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's : celle-ci a donné à Cap Gemini le 21 janvier 2008 la notation de crédit à long terme « BBB- perspective stable » inchangée à ce jour.

RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de change, de taux d'intérêts, actions, de liquidité et de crédit sont détaillés dans les notes 9, 17 et 19 des comptes consolidés du Groupe Capgemini dans le présent Document de Référence.

4.6 Autorisations financières

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS RACHETÉES

Ainsi qu'il est mentionné plus haut, nous vous demandons de bien vouloir autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre des articles L225-209 et suivants du Code de Commerce (autorisation d'acquisition qui a fait l'objet du paragraphe « Autorisation d'achat par la société de ses propres actions » page 81 du présent rapport) et ce dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE PERMETTANT D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

Les délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 mai 2010 l'avaient autorisé pour une période de 26 mois (expirant donc le 27 juillet 2012) à :

- augmenter le capital par incorporation de réserves,
- émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec droit préférentiel de souscription,
- émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé,
- augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale (option de surallocation),
- émettre des titres et/ou des valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance servant à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société ou des apports en nature à la Société de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Les limites globales des montants des émissions qui pouvaient être décidées en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil étaient fixées à :

- 1,5 milliard d'euros de montant nominal maximum d'augmentations de capital par incorporation de réserves,
- 500 millions d'euros de montant nominal maximum d'augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription, et 3,5 milliards d'euros de montant maximum d'émission,
- 185 millions d'euros de montant nominal maximum d'augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et 1,25 milliard d'euros de montant maximum d'émission,
- un plafond global pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance de 500 millions d'euros en montant nominal maximum et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission.

Au cours de l'exercice 2011, votre Conseil n'a utilisé aucune de ces délégations de compétence. Dès lors, le Conseil vous demande de bien vouloir renouveler l'ensemble de ces autorisations à l'identique pour une durée de 26 mois, en substitution des délégations de compétence actuellement en vigueur jusqu'au 27 juillet 2012.

Enfin, nous vous précisons que conformément à la recommandation de l'AMF du 6 juillet 2009 - soucieux que nous sommes de toujours respecter tant les principes de transparence et de bonne gouvernance que les droits des actionnaires - nous proposons à votre vote des résolutions spécifiques pour chaque type d'opération, à savoir, notamment :

- deux résolutions distinctes s'agissant des émissions sans droit préférentiel de souscription avec offre au public d'une part, et sous forme de placement privé d'autre part ;
- deux résolutions distinctes s'agissant des émissions sans droit préférentiel de souscription en rémunération de titres apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (dans la limite de 185 millions d'euros de montant nominal, soit environ 15 % du capital) d'une part, et en rémunération d'apports en nature consentis à la Société (dans la limite de 10 % du capital) d'autre part.

Ainsi, les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu des délégations de compétence qui sont aujourd'hui sollicitées s'imputeraient sur les plafonds suivants :

- un plafond global de 185 millions d'euros de nominal, soit environ 15 % du capital social, et de 1,25 milliard d'euros d'émission concernant toutes les émissions sans droit préférentiel de souscription, c'est-à-dire (i) les émissions réalisées par offre au public ou par placement privé à un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, et (ii) les émissions en rémunération d'apports en nature consentis à la Société ou de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société ;
- un plafond global de 500 millions d'euros en montant nominal maximum (inchangé par rapport à la précédente délégation) et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission (montant inchangé) pour toutes les émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances de la Société.

L'option de surallocation serait, bien entendu, incluse dans ces plafonds.

Il est précisé qu'en cas d'émission par offre au public et avec suppression du droit préférentiel de souscription, votre Conseil d'Administration a la possibilité d'instituer, au profit des actionnaires, un droit de priorité dans le délai et selon les modalités qu'il appréciera.

En cas d'utilisation par le Conseil d'Administration de l'une ou l'autre de ces différentes délégations de compétence, MM. les Commissaires aux Comptes établiraient un rapport

spécial à l'attention de l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs accordés par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital figure aux pages 222 à 224 du Document de Référence.

Ce Rapport, rédigé et présenté à l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012 au nom du Conseil d'Administration par son Président, M. Serge Kampf, a fait l'objet d'une vérification spécifique par MM. les Commissaires aux Comptes qui ont dressé un rapport sur le résultat de cette vérification (voir leur rapport au chapitre 6.1 page 118).

5.

RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION **93**

5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement **95**

5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés **100**

5.3 Rémunérations des administrateurs, des censeurs et des « dirigeants / mandataires sociaux » **103**

5.4 Organisation générale du Groupe **104**

5.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques **107**

5.6 Rapport des commissaires aux comptes **115**

Madame, Monsieur, chers actionnaires

Je vous rappelle que ce Rapport Spécial, qui vient en complément du traditionnel Rapport de Gestion que je vous ai présenté au nom du Conseil d'Administration (voir les pages 73 à 92 du présent document de référence) a été établi en application :

- des prescriptions de l'article L.225-37 du Code de commerce (article modifié par la loi du 3 juillet 2008, par l'ordonnance du 22 janvier 2009 et par la loi du 27 janvier 2011),
- des recommandations du « Code de Gouvernement d'Entreprise » émis en décembre 2008 par l'AFEP et le MEDEF et mis à jour en avril 2010,
- et aussi des règles de bonne gouvernance pratiquées et respectées par le Groupe depuis plus de 40 ans.

Je l'ai subdivisé en 5 parties :

- le Conseil d'Administration et son fonctionnement,
- le rôle et la composition des 4 Comités Spécialisés constitués en son sein,
- la rémunération des administrateurs, censeurs, et dirigeants mandataires sociaux,
- l'organisation générale du Groupe Capgemini,
- les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement

La forme juridique

Créée à Grenoble en octobre 1967, la Société et le Groupe qu'elle a constitué ont été gérés pendant près de 30 ans par une société anonyme de forme tout à fait classique dont j'ai été pendant toute cette période à la fois le Président Directeur Général et l'actionnaire principal, contrôlant - directement puis indirectement - la majorité du capital social. Au terme de cette première période l'ensemble Capgemini comptait 25 000 personnes et réalisait un chiffre d'affaires d'environ 13 milliards de francs (2 milliards d'euros).

Le 24 mai 1996, sous la pression conjuguée des deux autres grands actionnaires de l'époque (Daimler-Benz et la CGIP) qui m'avaient convaincu que dans l'intérêt bien compris du Groupe il ne fallait plus limiter ses capacités financières à celles de son Président-fondateur, j'ai finalement proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'approuver la fusion-absorption de SKIP et SOGETI (les deux sociétés holdings qui m'avaient permis de garder jusque là le contrôle majoritaire du Groupe) au sein d'une nouvelle société Cap Gemini S.A., celle-ci étant alors dotée d'un Directoire que je présiderais et d'un Conseil de Surveillance d'abord présidé par M. Klaus Mangold puis - après la sortie de l'actionnaire Daimler-Benz - par M. Ernest Antoine Sellière, le président de la CGIP.

Le 23 mai 2000, simultanément à l'intégration dans nos structures de l'ensemble Ernst & Young Consulting (qui doublait pratiquement la taille du Groupe) il est apparu nécessaire qu'on revienne à la formule d'une société anonyme classique avec, pour la première fois dans l'histoire du Groupe, la nomination d'un Directeur Général (ce fût M. Geoff Unwin, qui sera remplacé dans cette fonction par Paul Hermelin à compter du 1er janvier 2002).

Le 24 juillet 2002, j'ai pris l'initiative de proposer au Conseil d'Administration - qui l'a accepté - de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général ainsi que la loi N.R.E. (Nouvelles Régulations Economiques) venait de le rendre possible. J'estimais en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce Groupe pendant 35 ans, le moment était venu pour moi de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui que, dès 1999, j'avais jugé le plus apte à me succéder un jour. Ce tandem fonctionne maintenant depuis plus de 10 ans de façon harmonieuse et efficace et il est juridiquement possible qu'il dure jusqu'au jour de l'Assemblée Générale qui statuera au printemps 2014 sur les comptes de l'exercice 2013, laquelle assemblée marquera pour l'un et l'autre la fin simultanée de nos mandats actuels.

Cela étant dit – et comme je l'avais déjà souligné l'an dernier (*) – le bon fonctionnement de ce duo tient davantage aux relations de confiance, d'amitié et de respect mutuel existant depuis bien longtemps entre Paul Hermelin et moi qu'à ce que dit la Loi sur les missions, les pouvoirs ou les responsabilités respectives du Président et du Directeur Général. Certains administrateurs ont même fait observer que la rédaction très imprécise de cette Loi pourrait devenir un jour – par exemple dans le cas où l'un de nous deux, pour une raison ou pour une autre, ne serait plus dans ce binôme – la source d'ambigüités, de confusions et peut-être même de conflits. Je n'exclus donc pas qu'après avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la « dissociation » je décide de proposer au Conseil de revenir à une société anonyme « classique » (c'est-à-dire dans laquelle les fonctions de Président et celles de Directeur Général sont exercées par une seule personne) et concomitamment de nommer Paul Hermelin Président Directeur Général, moi-même restant à ses côtés en cas de besoin et continuant à œuvrer pour le bien du Groupe tant au sein de son Conseil d'Administration que dans le milieu des affaires.

(*) cf. Rapport annuel 2010/Document de Référence page 108.

En attendant, on peut dire qu'à ce jour la gouvernance du Groupe a connu 4 grandes périodes :

Durée	Période	Statut juridique	Direction Générale
29 ans	Depuis l'origine (1967) jusqu'au 24 mai 1996	Société Anonyme de type "classique"	P.D.G. : Serge Kampf Pas de D.G.
4 ans	Du 24 mai 1996 jusqu'au 23 mai 2000	Société à Directoire et Conseil de Surveillance (celui-ci d'abord présidé par M. Klaus Mangold de Daimler-Benz puis à compter du 8 septembre 1997 par M. Ernest-Antoine Seillière (C.G.I.P.)	Directoire de 4 membres : Serge Kampf (Président) Paul Hermelin, Pierre Hessler et Geoff Unwin
2 ans	Du 23 mai 2000 (fusion avec Ernst & Young Consulting) au 24 juillet 2002	retour à une Société Anonyme de type "classique"	P.D.G. : Serge Kampf D.G. : Geoff Unwin (jusqu'au 12 décembre 2001) puis Paul Hermelin
10 ans	Du 24 juillet 2002 à ce jour	Société Anonyme avec dissociation des fonctions de Président de celles de D.G.	Président : Serge Kampf D.G. : Paul Hermelin
45 ans			

La composition du Conseil d'Administration

Initialement d'une durée de 6 ans, le mandat des membres du Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. a été réduit à 4 ans par décision de l'Assemblée Générale du 11 mai 2006, ceci pour répondre au souhait du législateur de donner plus souvent aux actionnaires l'occasion de décider de la composition du Conseil qui les représente.

Celui de Cap Gemini S.A. comporte aujourd'hui 13 administrateurs :

- deux de ces administrateurs **(MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet)** ont été nommés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 et leur mandat ne prendra donc fin que l'an prochain, le jour de l'Assemblée Générale du printemps 2013 ;
- deux autres **(MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial)** avaient été nommés une première fois par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005 et ont vu leur mandat renouvelé pour 4 ans par cette même Assemblée du 30 avril 2009. Leur mandat prendra donc fin pour eux aussi le jour de l'Assemblée Générale qui sera réunie au printemps 2013 ;
- huit autres, membres du Conseil depuis plusieurs années, ont vu lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 leur mandat renouvelé pour 4 ans, mandat qui prendra donc fin au printemps 2014 le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 : il s'agit de **MM. Yann Delabrière, Paul Hermelin, Michel Jalabert, Serge Kampf, Phil Laskawy, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, et Bruno Roger ;**
- le treizième a été élu par cette même Assemblée Générale du 27 mai 2010, en remplacement de M. Jean-René Fourtou qui n'avait pas sollicité le renouvellement de son mandat : il s'agit de **Madame Laurence Dors** dont le mandat prendra donc également fin au printemps 2014 en même temps que les huit ci-dessus.

À noter que ce Conseil d'Administration est assisté d'un collège de **2 censeurs** qui étaient précédemment administrateurs et qui ont été nommés censeurs en juillet 2002 : il s'agit de **MM. Pierre Hessler et Geoff Unwin** qui remplaçaient MM. Phil Laskawy (censeur devenu administrateur) et Chris van Breugel. Leur mandat a été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 et prend donc fin aujourd'hui. Les administrateurs de Cap Gemini se sont à plusieurs reprises déclarés satisfaits de la participation de ces deux censeurs aux réunions du Conseil (participation très assidue puisqu'en 2010, elle a été de 94 %) mais ils se sont réservé la possibilité de tenir tout ou partie de certaines de ces réunions hors leur présence.

La mission du Conseil d'Administration

Sa mission principale est de déterminer les grandes orientations de Cap Gemini S.A. et de ses filiales, de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée, de valider l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe et les nominations des principaux responsables, et plus généralement de traiter de toute question relative à la bonne marche de l'ensemble Capgemini. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de service, une attention toute particulière est portée à la gestion des quelques 120 000 collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde. Le Conseil qui fonctionne de façon parfaitement collégiale, s'attache à respecter et à faire respecter l'ensemble des règles de « bonne gouvernance » en même temps qu'un certain nombre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a solennellement adhéré. C'est ainsi qu'à son initiative un « Code of Business Ethics » a été rédigé et remis à tous les collaborateurs du Groupe (et obligatoirement signé par chaque nouvel embauché) avec pour principaux objectifs :

- de faire respecter par l'ensemble des sociétés du Groupe un certain nombre de règles de conduite et notamment une parfaite intégrité dans la conduite des affaires et le management des collaborateurs,
- de mettre en place des dispositifs permettant d'empêcher, de combattre et de sanctionner tout manquement caractérisé aux valeurs du Groupe aussi bien qu'aux lois et règlements en vigueur dans le pays concerné,
- de donner un cadre institutionnel aux actions, aux contrôles et aux moyens dissuasifs qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre pour traiter les problèmes révélés par ces dispositifs.

Il n'est pas sans signification de noter que chacun des 13 administrateurs a apposé sa signature sur ce Code, matérialisant ainsi son adhésion et son soutien (tant individuel que collectif) à l'ensemble des dispositions qu'il contient.

Les réunions

Le Conseil se réunit au moins six fois par an sur convocation de son Président et selon un calendrier décidé en commun avant la fin de l'exercice précédent, calendrier qui peut être modifié en cours d'année si plusieurs administrateurs le demandent ou si des événements imprévus le justifient. En 2011, ce Conseil s'est réuni huit fois (4 fois au cours du premier semestre et 4 fois au cours du second), soit un total théorique de 104 réunions/hommes. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 88 % (92/104), chacune des douze absences constatées ayant toujours été justifiée par une raison de force majeure.
Dans la convocation que j'envoie normalement aux administrateurs quinze jours avant la date de la réunion figure l'ordre du jour que j'ai arrêté après avoir consulté le Directeur Général et celui ou ceux des administrateurs qui m'ont proposé des points spécifiques à discuter en Conseil. Lorsque cet ordre du jour comporte une question nécessitant une analyse particulière, une note ou un dossier préparé par la Direction Générale est envoyé aux administrateurs avant la réunion (ou leur est remis au début de celle-ci) leur donnant les informations qui leur sont nécessaires pour se faire une opinion sur le sujet (à condition que cela ne fasse pas courir à la Société le risque que des informations sensibles – ou qui doivent rester confidentielles au moins jusqu'au jour de ladite réunion – soient prématurément portées à la connaissance d'autres personnes que les administrateurs eux-mêmes). Leur sont également envoyés ou remis un document de synthèse comparant le cours de bourse de Cap Gemini à différents indices (généraux ou sectoriels) et à celui de ses principaux concurrents ainsi que, lorsque cela apparaît utile, un tableau donnant le détail du dernier « consensus » connu.

Les règles de fonctionnement

Le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. fonctionne depuis déjà de nombreuses années selon les règles de « bonne gouvernance » qui sont aujourd'hui recommandées par le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. C'est ainsi qu'il a :

- rédigé, adopté, appliqué (et amendé quand cela était utile ou nécessaire) un Règlement Intérieur très détaillé (voir infra),
- constitué en son sein quatre Comités spécialisés – un comité d'Audit, un comité Nominations et Rémunérations, un comité Éthique et Gouvernance, enfin un comité Stratégie et Investissements – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir § 2),
- adopté un système de répartition des jetons de présence qui fait largement dépendre la rémunération des administrateurs de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des Comités dont ils sont membres (voir § 3),
- examiné périodiquement la situation personnelle de chacun de ses membres tant au regard de la définition de l'indépendance retenue par le « code de place » (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit - avec la Société, son Groupe ou sa direction - qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») qu'à celui des nombreux critères utilisés dans les différents pays où le Groupe opère. C'est en vertu de cet examen que le Conseil a estimé que 10 de ses 13 administrateurs (MM. Daniel Bernard, Yann Delabrière, Michel Jalabert, Phil Laskawy, Bernard Liautaud, Thierry de Montbrial, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, Pierre Pringuet et Madame Laurence Dors) doivent être considérés comme indépendants.

La procédure d'auto-évaluation

Toujours dans le cadre de ces règles de bonne gouvernance, le Conseil a déjà procédé par trois fois (en 2005, en 2008 et en 2011) à une auto-évaluation de son fonctionnement et de l'impact des décisions qu'il a prises. Cela s'est fait par la remise à chaque administrateur d'un questionnaire détaillé préalablement validé par le Conseil, questionnaire et réponses qui ont servi ensuite de « guide d'entretien » à des interviews de deux heures de chacun des administrateurs, interviews destinées à recueillir leurs remarques et leurs propositions avec la garantie d'un respect total de l'anonymat. Pour ce qui concerne l'évaluation de 2011 – conduite par M. Jean-Philippe Saint-Geours, directeur associé du cabinet « Leaders Trust International » – le questionnaire était subdivisé en cinq parties :

- la connaissance des métiers du Groupe, de son management, de ses concurrents,...
- la stratégie,
- le fonctionnement du Conseil,
- la gestion des risques,
- la composition et la rémunération du Conseil.

Chacune de ces rubriques comportait de très nombreuses questions (avec un minimum de 8 et jusqu'à 15 pour la plus détaillée) avec, pour deux d'entre elles, une question « ouverte » permettant d'ajouter aux réponses des commentaires spécifiques. En outre, chacun des 4 Comités Spécialisés a fait l'objet d'un questionnaire spécifique personnalisé. L'analyse des informations recueillies tant par les réponses apportées par chacun à ces questionnaires que par les entretiens individuels a fait l'objet d'un rapport de synthèse présenté le 22 juin 2011 par M. Jean-Philippe Saint-Geours au Conseil d'Administration qui en a largement débattu. Il a été rappelé que cette évaluation avait pour principal objectif d'analyser le fonctionnement actuel du Conseil et de le comparer à ce qu'il était trois ans auparavant. De ce point de vue, la conclusion générale du rapport de synthèse est :

- que des progrès significatifs ont été réalisés dans la façon dont le Conseil fonctionne,
- et que des améliorations peuvent encore être apportées dans certains domaines, en particulier en ce qui concerne l'organisation et le suivi des activités des Comités.

Concernant les progrès réalisés, l'ensemble des administrateurs constatent et apprécient les efforts faits par le Président (et aussi par le Directeur Général) pour tenir compte des recommandations formulées il y a trois ans et améliorer ainsi le fonctionnement et les conditions de travail du Conseil :

- le Conseil est considéré comme plus animé, plus ouvert à la discussion, et chacun de ses membres contribue davantage à la réflexion stratégique ;
- s'agissant de la connaissance des métiers et de la position concurrentielle du Groupe, le niveau d'information a sensiblement progressé : en particulier, les Rencontres de Barcelone (qui en octobre 2010 ont réuni dans cette ville 450 cadres dirigeants du Groupe) ont permis une «mise à niveau» sur les évolutions technologiques et sur la façon dont le Groupe les prend en compte ;
- concernant les réflexions sur la stratégie, une nette majorité de ses membres considère que le Conseil y participe davantage qu'auparavant et exprime dans le même temps une opinion très généralement positive quant à l'utilité du Comité Stratégie et Investissements dont le nouveau Président est unanimement apprécié. Dans leur grande majorité, les administrateurs estiment avoir une vision plus claire qu'il y a trois ans des différents axes stratégiques qui s'offrent au Groupe, et les efforts faits par la Direction Générale pour clarifier les choix et informer de leurs conséquences sont reconnus ;
- dans l'organisation même des travaux du Conseil, des améliorations notables sont également constatées : l'envoi des documents préalables utiles à la préparation des réunions du Conseil se fait plus tôt qu'auparavant (si bien que les administrateurs disposent de plus de temps pour préparer les réunions et intervenir ainsi de manière plus pertinente), les débats sont conduits de manière satisfaisante, la répartition des rôles entre le Président et le Directeur Général est bien respectée, leur bonne entente est visible et gage d'efficacité,...
- la gestion des risques est unanimement perçue comme bien maîtrisée, le Comité d'Audit et son Président inspirant une grande confiance à tous les membres du Conseil ;
- la composition même du Conseil satisfait une large majorité : celle-ci a considéré que l'introduction de «quotas de nationalité» n'est pas souhaitable alors que les renouvellements intervenus au cours des dernières années ont favorisé une diversité supplémentaire bénéfique à des débats plus riches.

Concernant les améliorations qui peuvent encore être apportées, il est souligné que les progrès importants constatés par rapport à la précédente évaluation n'empêchent pas certains administrateurs de souhaiter que des efforts complémentaires soient accomplis sur quelques-uns des points suivants :

- s'agissant du déroulement de la stratégie suivie par le Groupe, le Conseil souhaite disposer d'une information encore plus complète et de véritables instruments de suivi. Les évolutions très rapides des marchés et des technologies sont parfois difficiles à suivre par les membres du Conseil (dont les univers professionnels sont assez différents) et ceux-ci demandent à bénéficier d'une «formation permanente» dans ces domaines afin de pouvoir apprécier avec plus de précision la situation concurrentielle du Groupe ;
- le temps dévolu aux comptes rendus faits de leurs travaux par les Comités Spécialisés est considéré comme un peu insuffisant ;
- concernant les questions mises à l'ordre du jour, les membres du Conseil souhaitent un meilleur équilibre entre les points financiers et les thèmes opérationnels et stratégiques ;
- concernant d'autres points comme la politique des ressources humaines (particulièrement en ce qui concerne les managers-clés) ou l'identification et la politique de gestion des risques, les administrateurs souhaitent une meilleure articulation entre le Conseil et les Comités concernés (Nominations et Rémunérations, Audit).

Le règlement intérieur

À l'occasion du retour en mai 2000 à une forme de société anonyme de type classique, un nouveau règlement intérieur avait été discuté et adopté par le Conseil d'Administration qui l'a depuis lors modifié à trois reprises :

- le 24 juillet 2002 suite à la décision prise de dissocier la fonction de Président et de Directeur Général, et la définition des conditions permettant éventuellement au Conseil de revenir sur cette décision (préavis, majorité des 2/3 des membres présents...)
- le 25 juillet 2006 pour y apporter quelques modifications et compléments concernant essentiellement :
  - la possibilité de tenir des réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ;
  - les principales obligations du « code d'éthique » que les administrateurs et les censeurs de Cap Gemini S.A. s'engagent à respecter tout au long de leur mandat ;
  - l'obligation faite à chaque administrateur de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société elle-même - directement ou par l'intermédiaire de leur opérateur financier - les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société et ce, dans un délai de 5 jours de Bourse suivant leur réalisation ;
  - une actualisation des règles régissant les opérations sur titres ;
- le 9 juin 2010 pour y apporter de nouvelles dispositions concernant :
  - les décisions qui requièrent une autorisation préalable du Conseil d'Administration,
  - la mission et les fonctions des Comités Spécialisés.

Tel qu'amendé, ce Règlement Intérieur rappelle ou précise le contenu (et les modalités d'exercice) des prérogatives respectives du Conseil d'Administration lui-même, des 4 Comités spécialisés créés en son sein, du Président, du Vice-Président et du Directeur Général.

- Le Conseil d'Administration représente les actionnaires et a pour mission principale de déterminer les grandes orientations stratégiques de la Société, de contrôler leur mise en œuvre, de veiller à la bonne marche de la Société et de régler par ses délibérations les problèmes que celle-ci peut soulever. A l'exception de son Président et du Directeur Général, les administrateurs n'ont aucun pouvoir individuel et doivent donc agir et décider de façon collégiale.
- Les 4 Comités Spécialisés constitués en son sein ont pour mission d'étudier et de documenter les dossiers dont le Conseil a prévu de débattre et de lui présenter en séance plénière des recommandations sur les sujets et dans les domaines relevant de leur compétence respective. Les Comités sont des organes consultatifs et n'ont pas le pouvoir de décider eux-mêmes. Leurs membres (et leur Président) sont nommés par le Conseil et sont choisis exclusivement parmi les administrateurs et censeurs de Cap Gemini S.A. Nommés à titre personnel, ils ne peuvent en aucun cas se faire représenter dans les réunions du ou des Comités dont ils sont membres. Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces Comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin il est précisé que le Règlement Intérieur de chacun des 4 Comités - de même que toute modification que le Comité pourra ultérieurement proposer de lui apporter - doit recevoir l'approbation formelle du Conseil.
- Le Président représente le Conseil d'Administration, il prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il arrête l'ordre du jour de ses réunions, il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et disposent de toutes les informations nécessaires à l'exercice de celle-ci, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par Cap Gemini, il assure une liaison permanente entre les membres du Conseil et la Direction générale et pour cela se tient et doit être tenu informé de la situation du Groupe et des décisions prises (ou qu'il est envisagé de prendre) lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires. Il préside l'Assemblée Générale des actionnaires et lui rend compte du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil.
- Le Vice-Président : en cas d'empêchement du Président – et pour la durée de cet empêchement – ses pouvoirs sont exercés par un Vice-Président désigné par le Conseil d'Administration en vertu de la possibilité qui lui en a été donnée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010. A l'issue de cette Assemblée Générale et après qu'il m'ait réélu comme Président, le Conseil a – sur ma proposition – élu à ce poste Paul Hermelin en même temps qu'il le confirmait dans ses fonctions de Directeur Général.
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le règlement intérieur précise cependant qu'il doit demander

et recevoir l'approbation préalable du Conseil d'Administration – ou de son Président quand celui-ci en a reçu délégation – pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou ceux d'une ou plusieurs de ses principales filiales. Il en est ainsi en particulier :

- de l'approbation et la mise à jour du « Plan à 3 ans » découlant
- de la stratégie arrêtée par le Conseil,
- de la conclusion d'une alliance considérée comme stratégique,
- des modifications significatives apportées au périmètre ou à la gamme d'activités,
- des changements importants qu'il souhaite apporter à l'organisation interne du Groupe et/ou à la composition de son équipe de direction générale (celle-ci incluant les directeurs des grandes unités opérationnelles),
- des opérations financières ayant ou pouvant avoir à terme un impact significatif sur les comptes sociaux ou sur les comptes consolidés (notamment l'émission de valeurs mobilières donnant accès, directement ou à terme, au capital social ou l'émission d'instruments de dette de marché),
- des acquisitions ou cessions d'actifs ou des investissements non inscrits au budget et d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros, ce seuil s'inscrivant dans une enveloppe cumulée d'un maximum de 300 millions d'euros par an,
- de l'augmentation ou la réduction de capital d'une filiale directe de Cap Gemini S.A. portant sur un montant supérieur à 50 millions d'euros,
- des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals et garanties.

5

5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés

C'est en mai 2000 (il y a donc maintenant 12 ans) que j'ai proposé au Conseil d'Administration de créer en son sein trois Comités spécialisés (un Comité d'Audit, un Comité « Nominations et Rémunérations » et un « Comité Stratégie et Investissements »), comités auxquels mission serait donnée d'étudier en détail certaines questions spécifiques, de préparer les délibérations auxquelles elles devaient donner lieu en réunion plénière du Conseil, d'élaborer et de soumettre à celui-ci des propositions, des avis ou des recommandations quant aux décisions à prendre. Une première répartition des administrateurs et censeurs entre ces trois Comités avait été décidée par le Conseil d'Administration du 13 septembre 2000, après quoi chacun de ces Comités s'était doté d'un Règlement Intérieur particulier précisant le contenu et les limites de sa mission et définissant ses modalités de fonctionnement.
Suite à la nomination, le 12 mai 2005, de deux nouveaux administrateurs (MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial) et d'un nouveau censeur (M. Marcel Roulet), le Conseil d'Administration a procédé le 27 juillet 2005 à une nouvelle répartition des administrateurs et censeurs entre les trois Comités, affectant à chacun trois ou quatre administrateurs et dans certains cas un censeur.
Le 26 juillet 2006, le Conseil a retenu la proposition que je lui avais faite de créer un quatrième Comité dénommé « Comité Éthique et Gouvernance » reprenant notamment la mission d'étudier l'ensemble des questions touchant à l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe (antérieurement incluses dans les attributions générales du Comité Nominations et Rémunérations) et a décidé qu'il convenait que j'en assure la présidence.
Suite à la nomination par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 de deux nouveaux administrateurs (MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet) et à l'expiration le même jour du mandat de censeur de M. Marcel Roulet (qui n'en avait pas sollicité le renouvellement), le Conseil d'Administration a décidé le 17 juin 2009 d'affecter M. Bernard Liautaud au Comité Stratégie et Investissements, et M. Pierre Pringuet au Comité d'Audit.
Après que le 27 mai 2010 l'Assemblée Générale eut renouvelé le mandat de 8 administrateurs sur 12 et élu Madame Laurence Dors comme nouvel administrateur (en remplacement de M. Jean-René Fourtou qui n'avait pas demandé le renouvellement de son mandat) le comité a – le 9 juin et le 15 décembre - revu l'ensemble de ces affectations et a rappelé qu'afin de respecter le principe de collégialité, les Comités ne doivent en aucun cas dessaisir le Conseil de ses responsabilités, que celui-ci a seul pouvoir de décision et que les administrateurs sont collectivement responsables des décisions prises et des missions qui leur ont été attribuées par la loi et/ou par l'Assemblée des actionnaires.

Le Comité d'Audit

Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et à la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010 suite au rapport du Groupe de travail sur les Comités d'Audit, celui de Cap Gemini S.A. a pour mission de contrôler le processus d'élaboration et de diffusion des informations comptables et financières, d'apprécier la pertinence et la permanence des principes et des méthodes comptables adoptés pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux annuels et semestriels, de vérifier l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, de s'assurer par tous moyens de la qualité des informations apportées au Conseil, enfin de donner à celui-ci son appréciation sur le travail fourni par les Commissaires aux Comptes et son avis sur le renouvellement de leur mandat.
Ce Comité est aujourd'hui composé de 4 administrateurs : **MM. Yann Delabrière** (Président), **Michel Jalabert, Phil Laskawy et Pierre Pringuet.** Il s'est réuni six fois en 2011 et le taux moyen de participation a été de 79 % (19/24).
Le Comité a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2010 ainsi que les comptes du Groupe au 30 juin 2011. Il a porté une attention particulière au traitement comptable des événements ayant eu une répercussion significative sur les comptes annuels ou semestriels (telle l'intégration de CPM Braxis), à l'évolution du besoin en fonds de roulement, au traitement des impôts différés ou encore à l'impact financier du plan de retraite des salariés britanniques. Il s'est également préoccupé de la façon dont est constituée la bonne exécution d'un certain nombre de grands contrats. Il a procédé à l'audition :

- du Directeur de l'Audit Interne **(Philippe Christelle)** qu'il a interrogé sur les méthodes de travail, les domaines d'intervention et les résultats des audits effectués au cours de l'exercice ainsi que sur les améliorations possibles... ;
- du Directeur Technique en charge des supports, de l'informatique et des achats **(François Hucher)** qu'il a plus particulièrement questionné sur le fonctionnement et le développement des centres de production, sur le résultat des missions d'intervention sur des projets à risque effectuées par les équipes spécialisées (connues dans le Groupe sous le nom de « flying squads »), enfin sur le programme visant à réduire les coûts de production par une meilleure réutilisation des outils existants ;
- enfin du Directeur des Opérations Financières et Fiscales en charge du *risk management* sur la phase d'avant-vente **(Lucia Sinapi-Thomas)** qu'il a interrogée sur la façon dont sont traitées les grosses propositions commerciales, sur les offres de partenariats stratégiques et sur les contrats-cadres (clients ou fournisseurs) présentant des caractères spécifiques et soumis de ce fait à l'approbation du Comité des Engagements du Groupe.

Le Comité a enfin étudié divers projets de recapitalisation de certaines filiales et exprimé au Conseil son avis tant sur l'intérêt que sur les modalités de ces apports en capitaux.

Il convient également de noter que les Commissaires aux Comptes ont fait part au Comité d'Audit de recommandations visant à rendre plus efficaces encore les procédures comptables et financières du Groupe, qu'ils considèrent déjà « très bonnes ».

Le Comité Nominations et Rémunérations

Ce comité a pour mission de veiller à ce que la politique suivie par les filiales de Cap Gemini S.A. en matière de gestion des cadres dirigeants du Groupe (nominations, formation complémentaire, évolution de la rémunération théorique et réelle, définition des objectifs servant à la détermination de la part variable de cette rémunération, critères retenus pour l'attribution d'actions sous condition de performance, plan de carrière et de succession, etc.) soit cohérente – même si elle doit parfois se conformer à des particularismes locaux – et traduire du mieux possible aussi bien la qualité de la performance personnelle du manager concerné que le résultat collectif de l'unité à laquelle il appartient. Le Comité doit être consulté par la Direction Générale avant toute décision relative à la nomination ou au remplacement d'un membre du Comité Exécutif ou du directeur d'une des grandes unités opérationnelles. Il fait part au Directeur Général de ses recommandations quant aux propositions que celui-ci lui a présentées concernant la rémunération (fixe et variable) de ces managers. Il donne au Conseil son avis sur les recommandations quant aux propositions que le Président lui a faites concernant la rémunération, les objectifs personnels et la performance du Directeur Général. Il lui soumet aussi ses propres recommandations concernant le mode et le niveau de rémunération du Président. Enfin, le Comité étudie différents systèmes permettant un meilleur intéressement des salariés aux résultats du Groupe (attribution d'actions sous condition de performance, plans d'épargne, etc.) et propose au Conseil les instruments de motivation qu'il estime utile et possible de mettre en œuvre dans l'ensemble (ou dans certaines) des sociétés du Groupe Capgemini.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 4 Administrateurs - **MM. Ruud van Ommeren** qui en est le Président, **Michel Jalabert, Terry Ozan et Pierre Pringuet.** Il comprend aussi un Censeur, **M. Pierre Hessler**. Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2011 et le taux moyen de participation a été de 92 % (23/25).

Conformément à sa mission, il a veillé tout au long de l'exercice 2011 à la cohérence de la politique de gestion et de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Son Président a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté au Conseil d'Administration des recommandations concernant :

- la politique générale suivie par le Groupe et ses filiales en matière de rémunérations ;
- les rémunérations des deux dirigeants/mandataires sociaux (le Président et le Directeur Général) ainsi que celles des membres du Comité Exécutif et du « Group Management Board », recommandations qui ont porté en début d'année sur :
  - l'évaluation de la performance réalisée par chacun de ces managers par rapport aux objectifs qui lui avaient été fixés en début d'exercice,
  - le calcul de la partie variable de ces rémunérations telle que payée au cours du premier trimestre de l'année suivante,
  - la révision du fixe et des deux parties variables des rémunérations « théoriques » pour l'année suivante,
  - le choix des objectifs qui, à la fin de l'exercice en cours, serviront de base au calcul du montant réel de ces parties variables,

Le Comité a également effectué un suivi des plans de développement et de succession établis pour les dirigeants des principales entités du Groupe et a procédé à une revue extensive de tous les systèmes existant déjà dans les grandes unités opérationnelles et au niveau du Groupe et permettant la détection des talents, leur rétention et leur mobilité interne.

Le Comité Éthique et Gouvernance

La première mission de ce Comité (créé par décision du Conseil en juillet 2006) est de vérifier que dans tous les métiers qu'il exerce, dans toutes les filiales qu'il contrôle, dans tous les messages qu'il délivre à l'intérieur comme à l'extérieur (publicité...) et dans tous les actes passés en son nom, les 7 valeurs fondamentales du Groupe (honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, modestie et plaisir) sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés. Il a pour mission plus générale de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Cap Gemini S.A. et dans ses filiales. Il est en charge de toutes les questions relatives à la sélection, à l'évaluation, à la vérification de l'indépendance et à la rémunération des Administrateurs et des Censeurs de la Société. Il doit tenir à jour (et se tenir prêt à mettre en œuvre) la liste des dispositions à prendre au cas où se poserait brutalement la question du remplacement du Président ou celui du Directeur Général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition (cooptation ou remplacement d'un administrateur démissionnaire, augmentation de la proportion de femmes parmi les administrateurs,...) ou encore au mode de gouvernance pratiqué dans le Groupe (par exemple le retour à la formule juridique classique ne dissociant plus les fonctions de Président et de Directeur Général), etc.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 3 administrateurs : j'en suis le Président, et les deux autres membres sont **MM. Daniel Bernard et Bruno Roger**. Dès la création de ce comité j'ai souhaité que Paul Hermelin en soit l'invité permanent faute de pouvoir en être l'un des membres, ce qui a été accepté et pratiqué continûment depuis lors. Au cours de l'exercice 2011, ce Comité s'est réuni trois fois et le taux de participation a été de 100 %.

Il a auditionné :
- le Directeur de l'Audit Interne **(Philippe Christelle)** qui lui a remis un rapport spécial décrivant le cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions ainsi que les manquements constatés (souvent involontaires), les évolutions et les mises à jour effectuées au cours de l'année 2011 ainsi que l'identification d'un certain nombre d'améliorations possibles dans le suivi des recommandations de l'audit ;
- le « Chief Ethics and Compliance Officer » **(Hervé Canneva)** nommé à son initiative le 1er mars 2009, lequel lui a remis un rapport sur la poursuite du processus de diffusion de la Charte Ethique adoptée par le Groupe et traduite en 13 langues (version papier envoyée aux principaux managers du Groupe accompagnée d'une lettre de M. Hermelin, diffusion électronique à tous les collaborateurs avec renvoi vers un module d'e-learning - le but étant l'appropriation de cette Charte par chaque collaborateur - mise en place d'une procédure de signature obligatoire de cette Charte par tout nouvel embauché) et du programme de formation visant à instaurer et renforcer partout dans le Groupe le respect d'une parfaite intégrité et le souci d'avoir en toutes circonstances un comportement conforme à l'éthique telle que définie par Cap Gemini. Ce rapport a également souligné les résultats d'une enquête faisant apparaître le très fort taux d'adhésion des managers du Groupe à sa Charte Ethique. Il a également mentionné la diffusion au dernier trimestre 2011 à tous les collaborateurs du Groupe d'un document relatif à la politique anti-corruption du Groupe et la mise en place progressive dans les principaux pays de la procédure de conseil aux salariés et d'alerte professionnelle (« Raising Concern Procedure »).

Le Comité a également débattu de la composition du Conseil d'Administration, notamment au regard du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, et de son fonctionnement, et a examiné différents scénarios d'évolution possible de la gouvernance générale du Groupe.

Le Comité Stratégie et Investissement

Ce Comité a pour mission :
- d'étudier dans le détail les différentes stratégies possibles permettant au Groupe d'assurer sa croissance, d'améliorer sa rentabilité et de sauvegarder son indépendance ;
- de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles ;
- d'inventorier et de mesurer l'intérêt des alliances ou des acquisitions qui semblent pouvoir faciliter ou accélérer le bon déroulement de ces stratégies ;
- enfin de recommander au Conseil le choix de l'une d'entre elles (ou au moins un ordre de priorité parmi les choix possibles).

Plus généralement, il lui appartient d'identifier et de débattre de toute orientation ou initiative jugée intéressante pour l'avenir du Groupe pour autant qu'elle ne mette pas en danger son bon fonctionnement opérationnel et garantisse le maintien de ses grands équilibres financiers.

Ce comité est aujourd'hui composé de 6 Administrateurs : **MM. Bernard Liautaud** (Président), **Daniel Bernard, Laurence Dors, Paul Hermelin, Thierry de Montbrial et Bruno Roger.** Il comprend aussi un Censeur, **M. Geoff Unwin**. Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2011 avec un taux de participation de 100 %. Il a consacré l'essentiel de son temps à préparer les discussions et les travaux du Conseil qui s'est réuni pendant une journée et demie en « séminaire stratégique » au Château de Méry-sur-Oise en juin 2011 sur les thèmes suivants :
- pertinence des objectifs stratégiques,
- bilan des actions engagées depuis les Rencontres de Barcelone (qui ont réuni en octobre 2010 les 450 principaux managers du Groupe),
- identification des nouveaux défis auxquels le Groupe est ou sera confronté (par exemple le « cloud computing »),
- examen permanent du paysage concurrentiel et des perspectives de marché,
- éventuelles inflexions à apporter à la stratégie actuellement mise en œuvre eu égard à la dégradation de l'environnement économique...

Il a également procédé à l'examen détaillé de plusieurs acquisitions possibles et proposé au Conseil une définition des limites dans lesquelles devraient s'inscrire d'éventuelles négociations.

5.3 Rémunérations des administrateurs, des censeurs et des « dirigeants / mandataires sociaux »

En rémunération du temps passé à participer activement aux réunions du Conseil et des Comités et en contrepartie (très partielle) des responsabilités croissantes encourues par les administrateurs, la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2011 à leur verser des jetons de présence pour un montant maximum total fixé à 800 000 euros par an. Le Conseil d'Administration a décidé, sur ma proposition, de revenir au versement d'une partie fixe et d'adopter en conséquence une formule de répartition des jetons de présence fondée sur les principes suivants :

- retour au versement d'une partie fixe : 15 000 euros par an pour chaque administrateur, 10 000 euros par an (soit 2/3 du montant alloué aux administrateurs) pour chaque censeur, 15 000 euros par an pour les Présidents de Comité, 30 000 euros par an pour le Président du Conseil ;
- maintien d'une indemnité forfaitaire de 3 000 euros pour chaque participation à une réunion officielle du Conseil ou de l'un des 4 Comités spécialisés (aucune différence n'étant faite ici entre administrateurs et censeurs), ce montant forfaitaire pouvant être réduit si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu et que le maintien de ce «tarif» amenait à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée Générale ;
- paiement de ces jetons de présence par semestre échu et non pas en une seule fois en fin d'année.

Il me parait utile de souligner à ce propos que Paul Hermelin et moi avons spontanément décidé pour 2011 (comme nous l'avions déjà fait pour 2010 et aussi pour 2009) de renoncer à percevoir les jetons de présence qui nous étaient dus en notre qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A., décision qui a été saluée par le Conseil. En application de ce qui précède, le montant total des jetons de présence versé aux administrateurs et censeurs au titre de l'exercice 2011 s'est élevé à 722 000 euros (376 000 euros pour le premier semestre et 346 000 euros pour le second semestre) soit 90 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

Concernant plus spécialement les deux dirigeants qui sont en même temps mandataires sociaux, le Conseil a vérifié et s'est fait confirmer qu'en France et dans une société anonyme de droit français, la rémunération du Président et celle du Directeur Général sont déterminées librement par le Conseil d'Administration, qu'il s'agit là d'une compétence « exclusive » clairement définie par les articles L.225-47 et L.225-53 du Code de commerce et qu'il se déduit de cette compétence exclusive le caractère institutionnel – et non pas conventionnel – de ces rémunérations. La détermination et la révision de ces rémunérations ne relèvent donc pas de la procédure relative aux conventions réglementées... pour autant, bien entendu, qu'elles soient versées à raison de l'exercice d'un mandat social et en contrepartie de réels services rendus à la Société. C'est évidemment le cas pour les deux dirigeants/mandataires sociaux de Cap Gemini étant précisé que les règles appliquées pour déterminer leurs rémunérations sont identiques à celles utilisées pour l'ensemble des managers du Groupe (le détail des rémunérations qui ont été versées au titre de l'exercice 2011 à Paul Hermelin et à moi-même est donné dans le Rapport de Gestion au paragraphe « Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux » page 83).

5

5.4. Organisation générale du Groupe

Cap Gemini S.A. est la société mère d'un ensemble communément appelé « le Groupe Capgemini » constitué d'environ 189 sociétés dont la liste - délestée des sociétés dormantes ou en cours de dissolution - figure en page 178 et suivantes du présent Document de Référence.

ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

Je rappelle ici, s'il en était besoin, qu'un des principes de base qui ont présidé à la formation de ce Groupe est la décentralisation, laquelle vise à faire de managers opérationnels de vrais entrepreneurs prenant chaque année le risque de s'engager sur la réalisation d'un budget et d'objectifs personnels ou collectifs et à qui l'entreprise donne les moyens nécessaires pour réagir rapidement aux sollicitations du marché, à l'évolution de la demande et aussi aux possibilités nouvelles apportées par une innovation technologique qui, dans nos métiers, est particulièrement rapide et foisonnante.

Aujourd'hui encore, l'organisation du Groupe est basée sur ce modèle décentralisé, avec des unités élémentaires d'une taille volontairement limitée afin de permettre à leurs managers de garder en permanence un contact étroit tant avec les clients qu'avec les collaborateurs appartenant au territoire qui leur est affecté. Disposant de nombreux outils de gestion et de suivi quotidien des résultats obtenus (contrats signés, taux d'activité, avancement des contrats en cours...), ces managers sont pleinement responsables de la réalisation par leur unité d'objectifs mesurables concernant à la fois la performance financière (croissance, rentabilité...), la qualité de leur gestion des hommes (de l'embauche, de la formation, de la motivation, de la bonne adéquation de l'effectif aux besoins de l'unité...), le développement commercial, le degré de satisfaction de leurs clients, la rigueur de la gestion (administrative et comptable), l'application stricte des procédures de contrôle interne, le respect absolu des valeurs adoptées par le Groupe...

Ces unités opérationnelles élémentaires - regroupées ou non selon leur nombre en unités de niveau supérieur - concrétisent la présence du Groupe dans une quarantaine de pays, eux-mêmes regroupés en huit zones géographiques :
- l'Amérique du Nord : USA, Canada ;
- le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- la France à laquelle est rattaché le Maroc ;
- le Benelux ;
- les pays nordiques : Danemark, Norvège, Suède, Finlande ;
- l'Allemagne et les pays d'Europe Centrale : Suisse, Autriche, Pologne, République tchèque, Roumanie, Hongrie... ;
- l'Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal) et l'Amérique latine : Mexique, Brésil, Argentine, Chili... ;
- enfin la région Asie/Pacifique : Inde, Chine, Singapour, Hong-Kong, Australie.

Utile pour le reporting et les comparaisons faites entre les performances de l'année et celles des années précédentes, ce regroupement en zones géographiques se double d'un découpage du Groupe par métiers dans lequel on dénombre 6 grandes unités opérationnelles :
- 4 à vocation « globale » (mondiale) :
  - le Consulting
  - l'Infrastructure Services c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients
  - le B.P.O. (business process outsourcing)
  - les Services dits de proximité, assurés par le sous-groupe SOGETI et ses filiales
- 2 ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative dans les régions ou les pays suivants :
  - Application Services One : Amérique du Nord, Royaume-Uni et Asie/Pacifique (hors la Chine), et qui a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers,
  - Application Services Two : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne et Europe Centrale, Europe du Sud.

A ces 6 grandes unités opérationnelles, s'ajoutent trois unités consacrées au développement opérationnel de nouvelles géographies (Chine, Amérique latine) et de nouveaux modèles de services « *New Business Models* » (incluant Prosodie).

LA DIRECTION GÉNÉRALE

J'ai déjà rappelé plus haut :
- qu'en décembre 2001, le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. a décidé de remplacer M. Geoff Unwin alors Directeur Général du Groupe par M. Paul Hermelin,
- qu'il a par deux fois (en mai 2006 et en mai 2010) reconduit celui-ci dans ses fonctions,
- que sur ma proposition, le Conseil avait opté dès juillet 2002 pour la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général telle qu'elle avait été autorisée par la loi N.R.E. du 15 mai 2001.

Cela fait donc maintenant plus de dix ans que M. Paul Hermelin assure la Direction Générale de cet ensemble Capgemini. Comme le stipule la loi, celui-ci dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et de ses filiales. Aujourd'hui Il est assisté dans la conduite des opérations, le suivi des procédures de contrôle et la réalisation des objectifs stratégiques (périodiquement revus par le Conseil) :
- d'un Directeur Général Adjoint, Nicolas Dufourcq, qui ajoute à sa fonction principale de Directeur Financier un certain nombre de fonctions détaillées ci-dessous,
- et d'un Secrétaire Général, Alain Donzeaud, en charge de la gestion des Ressources Humaines, de l'Université du Groupe, des affaires juridiques ainsi que du contrôle de l'application des règles éthiques en vigueur dans l'ensemble des sociétés du Groupe Capgemini.

Tous les trois sont membres permanents du Comité Exécutif, lequel a pour mission d'aider la Direction Générale à définir les orientations qui seront soumises au Conseil d'Administration, à prendre toutes décisions permettant d'améliorer la performance du Groupe, à arrêter dans ce cadre les actions à mener et les priorités à respecter, en coordonner la mise en œuvre, à évaluer la performance des managers du Groupe et préparer les plans de succession aux postes majeurs de l'organisation. Il réunit autour d'eux une fois par mois :

- le Directeur des ventes et du portefeuille d'offres
- le Directeur du développement
- le Directeur du Marketing et de la Communication
- le Directeur de la Stratégie
- le Directeur (en l'occurrence la Directrice) de nos opérations en Inde
- les Directeurs des 6 grandes unités opérationnelles définies ci-dessus

soit 14 personnes au total.

Tous les trois participent également, avec le Directeur Juridique International, à deux comités spécialisés :

- le Comité des Engagements qui - avec le directeur en charge du « *risk management* dans la phase d'avant-vente » et le directeur des ventes et du portefeuille d'offres - examine les grandes propositions commerciales en cours d'élaboration ou de négociation, les contrats cadres multinationaux ou multimétiers passés avec des clients ou avec des fournisseurs, les affaires impliquant telle ou telle garantie donnée par le Groupe...
- le Comité des Fusions/Acquisitions qui examine les projets d'acquisitions ou de cessions en cours d'identification, de sélection, d'évaluation ou de négociation, examen auquel ils procèdent avec la participation du Directeur de la stratégie, du Directeur en charge des fusions et acquisitions et du Directeur de l'unité opérationnelle qui aurait à mettre en œuvre l'opération considérée.

À noter enfin que dans un certain nombre de cas où cela est apparu utile ou nécessaire (et en particulier dans les "grands pays du Groupe"), un « board » a été désigné réunissant les responsables locaux des différents métiers du Groupe et chargé d'assurer entre eux une meilleure coopération (notamment dans les actions conduites séparément par les uns et les autres chez des clients importants figurant sur une liste arrêtée en début d'année).

LES FONCTIONS CENTRALES

La Direction Générale du Groupe s'appuie sur les fonctions centrales suivantes :

La Direction Financière

Placée sous l'autorité de **Nicolas Dufourcq** elle a pour mission principale l'établissement des budgets et le suivi des performances, le contrôle de gestion, le reporting opérationnel, la comptabilité générale et analytique, la consolidation et la normalisation comptable, la gestion de la trésorerie, la fiscalité et la communication financière. En sa qualité de Directeur Général Adjoint, Nicolas Dufourcq est également chargé de l'instruction des opérations de fusions, cessions ou acquisitions ainsi que du contrôle des risques présentés par certaines propositions commerciales. Lui sont également rattachés le programme « lean » que le Groupe a lancé l'an dernier, la fonction « achats », l'informatique interne et enfin la Direction Production / Méthodes et Supports. Cette dernière a pour mission, sous l'autorité de **François Hucher,** de définir et diffuser les méthodologies en vigueur dans le Groupe, de procéder à la certification de communautés spécifiques (chefs de projet, architectes,...), enfin de conduire des missions d'intervention directe sur des projets à risque, missions effectuées par des équipes spécialisées appelées *« flying squads»*.

Le Secrétaire Général

Cette fonction est assurée aujourd'hui par **Alain Donzeaud** (mais celui-ci a malheureusement décidé, après une longue réflexion, de prendre sa retraite avant la fin de l'année 2012) qui a sous sa responsabilité :

- les affaires juridiques, elles-mêmes réparties entre deux directions : l'une chargée de tout problème juridique tenant à l'activité opérationnelle du Groupe **(Isabelle Roux Chenu),** l'autre veillant au bon fonctionnement des organes sociaux (Conseil d'Administration, Comités spécialisés, Assemblées d'actionnaires...) et responsable des opérations juridiques affectant la structure générale du Groupe **(Philippe Hennequin)**;
- la Direction des Ressources Humaines dont le rôle est de coordonner les politiques menées en ce domaine par les filiales du Groupe, notamment en matière de rétention et de gestion de la carrière des managers à haut potentiel **(Jérémy Roffe-Vidal)** ;
- l'Université Capgemini dont la mission est d'apporter aux collaborateurs et aux managers du Groupe les compléments de formation qui leur sont utiles ou nécessaires (qu'il s'agisse de formation à de nouvelles technologies, d'accès à des fonctions commerciales, d'amélioration de leur capacité à gérer des projets importants, de développement du « leadership » personnel...) et constitue en même temps pour tout membre du Groupe un « point de rencontre » naturel et attractif **(Jacques Collin et Steven Smith)** ;

- la Direction « Ethics & Compliance » dont le rôle principal est de promouvoir et de faire respecter par toutes les entités du Groupe une culture d'entreprise et un devoir d'intégrité qui obligent à un comportement éthique chacun de ses 120 000 collaborateurs. Elle met en œuvre des initiatives visant à renforcer les moyens de prévention et à éviter toute infraction ou manquement dans ce domaine **(Hervé Canneva).**

La Direction des ventes et du portefeuille d'offres

Placée sous la responsabilité de **Paul Nannetti,** elle regroupe :
- la gestion du portefeuille des offres et le lancement des initiatives de croissance,
- les relations avec les grands partenaires stratégiques et technologiques du Groupe (Jean-Claude Viollier),
- la stimulation et la promotion des offres du Groupe dans les secteurs suivants : Utilities / Distribution & Biens de consommation / Télécommunications / Public – Taxe et Sécurité Publique (Stanislas Cozon),
- la définition et l'homogénéisation du processus de support aux ventes.

La Direction de la Stratégie

Confiée à **Cyril Garcia,** elle a pour mission principale de nourrir les réflexions menées en matière stratégique tant par la Direction Générale que par le Conseil d'Administration, son Président ou le Comité Stratégie et Investissements. Pour cela, elle entretient des relations suivies avec les grands cabinets spécialisés dans l'analyse du marché et de son évolution.

La Direction du développement

(Aymar de Lancquesaing) est chargée de l'enrichissement des offres du Groupe, du choix des investissements à faire dans les « solutions » et de la mise en œuvre de notre politique en matière de propriété intellectuelle.

La Direction du Marketing et de la Communication

(Philippe Grangeon) responsable de l'ensemble de la communication interne et externe du Groupe, elle a pour mission de coordonner les actions entreprises dans ce domaine par les filiales opérationnelles, les réflexions qu'elles conduisent et les initiatives qu'elles prennent en matière de marketing, de proposer les choix à faire dans le domaine du « sponsoring ».

La Direction de la Technologie

(Andy Mulholland) a pour mission d'identifier les évolutions majeures dans le domaine de la technologie, de nourrir une relation active avec les grands partenaires du Groupe (par exemple en identifiant des projets de développement communs), d'aider à la construction des propositions commerciales faisant appel à des solutions avancées.

La Direction de l'Audit Interne

(Philippe Christelle) rattachée directement au Président et au Directeur Général, elle a pour rôle de vérifier la bonne application par les entités opérationnelles des principes et des règles définis par le Groupe, notamment en matière de management et de contrôle des risques. Les recommandations émises par l'audit interne font ensuite l'objet d'un suivi systématique de leur mise en œuvre par les unités prises en défaut.

5.5. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

L'exercice 2011 a été marqué par la mise en place de systèmes et de procédures contribuant à renforcer l'homogénéité des processus au sein du Groupe tout en définissant un niveau de contrôle adapté.
Au titre de ces actions sont notamment à souligner :
- la rédaction et la diffusion au sein du Groupe d'un code anti-corruption à destination de tous les collaborateurs, qui vient compléter la charte éthique promulguée en 2010,
- le déploiement d'un système global de gestion des talents via un suivi de la performance et de la carrière de tous les collaborateurs du Groupe,
- un affinement de la gestion du risque de réputation notamment à travers une veille sur les réseaux sociaux et une attention particulière sur les appréciations portées par les collaborateurs du Groupe,
- enfin, la poursuite de la transformation de la fonction finance portant sur :
  - le déploiement d'un système de gestion intégrée unique,
  - les transferts des services comptables de nos filiales vers les centres de services partagés.

Ces actions qui contribuent à l'homogénéisation des traitements et des procédures au sein du Groupe ont pour effet de renforcer l'environnement de contrôle de Capgemini.

OBJECTIFS ET MOYENS

Rappelons tout d'abord qu'à l'initiative de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) un cadre de référence du contrôle interne a été défini et que l'AMF recommande aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de Sécurité Financière de l'utiliser et de le faire appliquer dans leurs filiales. Ainsi le Groupe Capgemini a défini et mis en œuvre un système de contrôle qui vise à assurer :
- la conformité aux lois et règlements de tous ses actes de gestion ;
- le respect des 7 valeurs fondamentales du Groupe en même temps que des grandes orientations arrêtées par le Conseil d'Administration et/ou la Direction Générale ;
- l'application par les filiales des instructions qui leur ont été transmises ;
- le bon fonctionnement des processus internes concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Contribuant à une meilleure efficacité de ses fonctions de support aux opérations, à l'utilisation optimum de ses ressources et à une bonne maîtrise des risques, ce dispositif ne constitue pourtant pas la garantie absolue que tous les risques possibles ou imaginables sont maîtrisés, pas plus qu'il ne peut – quelles que soient les compétences des collaborateurs qui exercent ces contrôles – garantir à lui seul la parfaite réalisation des objectifs affichés par le Groupe.

C'est pourquoi Capgemini attache depuis sa création une grande importance au respect d'un ensemble de valeurs et de principes qui guident et inspirent toutes nos actions et notamment ses pratiques commerciales. Ces valeurs, au nombre de 7 (et en tête desquelles figure l'honnêteté) constituent véritablement l'« ADN » du Groupe, et justifient sa réputation d'entreprise éthique et responsable.

Depuis plus de 20 ans, un recueil des « règles et procédures » qui ont force de loi au sein de Cap Gemini et de ses filiales – le *Blue Book* – rappelle aux collaborateurs quelles sont leurs obligations en la matière et recense les outils et les méthodes leur permettant d'éviter les risques identifiés dans l'exercice des métiers du Groupe. Le dispositif d'éthique fondé sur les valeurs et la charte éthique du Groupe a été complété en 2011 par un code anti-corruption. Ce dispositif est destiné a :
- développer chez tous les nouveaux arrivants une culture éthique garantissant l'intégrité des comportements ;
- sensibiliser chacun au respect des lois internationales et nationales ;
- mettre en exergue des initiatives visant à renforcer le dispositif de prévention et à éviter infractions, manquements ou négligences en ces domaines.

Depuis plus de 30 ans, le Groupe s'est doté d'une direction centrale de l'Audit Interne, aujourd'hui constituée d'une équipe pluridisciplinaire de 25 auditeurs et dont le Directeur, Philippe Christelle (voir 5.4) est directement rattaché au Président et au Directeur Général. Au cours des dernières années, cette équipe s'est fortement internationalisée afin d'accompagner l'expansion du Groupe dans de nouvelles régions du monde. Ainsi 10 nationalités différentes couvrant 90 % des langues parlées localement dans le Groupe, y sont-elles représentées ; par ailleurs, le département d'audit interne dispose d'une antenne basée à Bombay, créée il y a plus de 3 ans et comptant 9 auditeurs, dont 2 experts techniques spécialisés dans la revue des projets informatiques. La direction de l'audit interne a pour mission :
- de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles et des entités juridiques qui les constituent sont conformes tant aux principes et aux règles générales arrêtés par le Groupe qu'à certaines procédures spécifiques permettant d'éviter ou de réduire les risques auxquels elles sont exposées localement,
- de procéder à l'audit de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs : elle s'adjoint alors les compétences d'un ou plusieurs experts techniques (« les Group Delivery Auditors ») choisis dans une liste de professionnels du Groupe accrédités en fonction de leur compétence (et aussi de leur totale indépendance vis-à-vis de l'unité auditée).

Chacune des grandes unités opérationnelles est auditée selon un programme bisannuel que le Président et/ou le Directeur Général se réservent le droit de modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires,

etc.). C'est ainsi qu'au cours de l'année 2011, la direction de l'Audit Interne a conduit :

- 53 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe, chacune de ces missions a représenté en moyenne 36 jours ouvrables de contrôle effectif sur le terrain et s'est conclue par un plan d'action que le management de l'unité auditée est engagé à mettre en œuvre dans les plus courts délais afin d'améliorer ou de corriger les points soulevés par l'audit. L'audit interne dispose d'un outil de supervision en temps réel de la mise en place des recommandations consécutives à l'audit, une attention particulière étant portée sur les actions jugées prioritaires,
- 2 missions spéciales pour la Direction Générale,
- 1 mission de « due diligence », à savoir l'audit préalable d'une société dont le Groupe envisage de faire l'acquisition.

L'Audit Interne peut également mener à la demande du Président ou du Directeur Général des missions spéciales portant sur le diagnostic d'une situation particulière. Une fois par an, le Directeur de l'audit interne est chargé de présenter :

- au Comité d'Audit un rapport complet sur son activité (notamment en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière),
- au Comité Éthique et Gouvernance un rapport spécifique sur le respect de la « Charte éthique » du Groupe.

Enfin, la direction de l'audit interne garde l'initiative de faire à tout moment un rapport spécial remis au Président et au Directeur Général sur tout point sur lequel il estimerait utile ou nécessaire de les alerter.

Les principes généraux

Ces principes permettent d'assurer l'efficacité et la traçabilité des décisions prises. Ils concernent :

- la délégation de pouvoirs et d'autorisation des décisions : le processus de prise de décision en vigueur dans le Groupe repose sur des règles de délégation de pouvoirs régulièrement mises à jour, respectant le principe de subsidiarité et définissant en fonction des enjeux trois niveaux de décision correspondant aux trois strates de l'organisation Capgemini :
  - l'unité opérationnelle pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité,
  - la grande unité opérationnelle (ou le «Country Board») pour tout ce qui concerne plusieurs des unités opérationnelles qui leur sont rattachées,
  - le Groupe enfin (Direction Générale, Comité Exécutif, les fonctions centrales, etc.) pour tout ce qui dépasse le champ de responsabilité d'une grande unité opérationnelle ou d'une région, pour des décisions qui par nature relèvent du niveau Groupe (acquisitions, cessions,...) ou pour des opérations dont les incidences financières dépassent des seuils bien définis.

  Ce processus formalisé dans une « matrice d'autorisation» implique une consultation préalable et une information suffisante des parties prenantes et les recommandations soumises au décideur final doivent rapporter l'opinion de tous les acteurs concernés et comporter obligatoirement une mesure objective des avantages et des inconvénients de chacune des solutions possibles.

- le référentiel de politique et de procédure générale : le *Blue Book* rappelle les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et détaille ce qui est spécifique à chacun des domaines suivants :
  - l'organisation de la gouvernance du Groupe et les principes généraux d'autorisation,
  - la gestion commerciale,
  - les règles de contractualisation,
  - la production de services,
  - l'organisation et les procédures de la fonction financière,
  - la gestion des ressources humaines,
  - la gestion de la communication,
  - la protection et la gestion partagée des connaissances liées au savoir-faire acquis dans le cadre de l'activité,
  - les systèmes d'information,
  - l'organisation et le contrôle des achats,
  - les règles de protection de l'environnement.

Les procédures de contrôle des risques liés à l'activité

Le contrôle des risques projets

Le Groupe a arrêté un processus formalisé permettant d'identifier et de contrôler les risques liés à la mise en œuvre des projets informatiques qui lui sont confiés par ses clients (ci-après les « Projets »), depuis la phase d'avant-vente jusqu'à la livraison finale et au règlement par le client de la dernière facture soldant le projet. Ce processus distingue :

- les contrôles de risques propres à la phase d'avant-vente,
- les procédures de contrôle technique durant la phase de réalisation de ce Projet,
- le contrôle financier du Projet.

Contrôles des risques propres à la phase d'avant-vente

Les projets devenant de plus en plus complexes, tant par leur taille que par leur niveau d'exigence technique - en particulier dans le métier de l'Infogérance (engagements à long terme, parfois assortis de transferts d'actifs, reprises de personnel, transfert des obligations associées) - la signature de nouveaux contrats, comme l'extension ou le renouvellement de contrats existants, nécessite d'en identifier et d'en mesurer les risques tout au long du processus de vente. Cette analyse des risques s'appuie en particulier sur :

- un outil de reporting consolidant au niveau du Groupe l'ensemble des opportunités commerciales, documenté dès leur identification et complété tout au long du processus de vente ;
- la validation, aux différents échelons de l'organisation opérationnelle du Groupe et aux différentes étapes du processus

de vente (depuis la mesure de l'intérêt pour le Groupe de donner suite à telle ou telle opportunité jusqu'à la signature du contrat, en passant par la soumission d'une proposition de services souvent présentée en plusieurs lots), des principales caractéristiques de l'affaire sur les plans technique, financier, et juridique.

Comme cela a déjà été indiqué ci-avant, la décision d'engager le Groupe, dans des opportunités commerciales présentant certains critères prédéfinis de taille ou de niveau de complexité est du seul ressort du Comité des Engagements. À ce titre et dans le cas de projets particulièrement complexes, des revues de solutions peuvent être réalisées pendant cette phase d'avant-vente pour éclairer le Comité des Engagements sur les risques d'exécution liés à l'exécution à ces projets.

Contrôle de la production et de la qualité des projets

Des procédures de suivi de la bonne exécution des contrats ont été arrêtées par le Groupe et sont mises en œuvre tout au long de la vie des projets afin qu'il puisse s'assurer en permanence de leur bon déroulement. Les principales sont :

- une définition claire, tout au long de l'exécution du contrat, des rôles et des responsabilités de chacun, tant dans la réalisation elle-même que dans la supervision, en particulier en ce qui concerne le choix du chef de projet, le suivi commercial, la facturation, le chiffrage des travaux restant à effectuer, les mécanismes de pilotage organisés conjointement avec le client, etc.,
- l'utilisation dans toutes les unités opérationnelles, des méthodologies de production conçues et mises au point par le Groupe,
- le recours aux capacités des différents « Centres de Développement Applicatif » dont dispose Capgemini de par le monde,
- un recensement mensuel de tous les projets dits « à risques » en cours de réalisation dans l'ensemble du Groupe et la mise en place de plans d'actions visant à supprimer ou contenir ces risques,
- le recours à des revues techniques indépendantes des équipes en charge du projet afin d'identifier les risques supplémentaires encourus lorsque la réalisation apparaît s'écarter des prévisions émises ou des engagements pris. Ces interventions diligentées par la Direction « Production / Méthodes et supports » complètent les plans d'audit techniques indépendants réalisés par les unités opérationnelles pour contrôler de manière préventive les risques liés à l'exécution des contrats.

Contrôle financier des projets

Chaque unité opérationnelle dispose selon sa taille d'un ou de plusieurs contrôleurs financiers de projets qui ont pour mission :

- le suivi financier de chaque projet et principalement des coûts de production par rapport au budget initialement approuvé : ce suivi fait l'objet de comptes rendus d'avancement et d'indicateurs permettant une estimation périodique des travaux restant à faire pour assurer l'achèvement du projet et de leur impact comptable ;
- le contrôle permanent du respect des engagements contractuels, en particulier des facturations et des échéanciers de paiements.

Le contrôle des risques en matière d'image

Le respect de principes clairs en matière d'éthique des affaires est inscrit dans la culture de Capgemini. En effet, depuis sa création en 1967, le Groupe a identifié sept valeurs fondamentales qui sont à la base de son identité. Aujourd'hui, chacun des 120 000 collaborateurs et managers continue de se référer à ces valeurs, s'engage à les respecter pour lui-même au quotidien et à les faire respecter par les personnes faisant partie de la même unité que lui ou participant avec lui à la réalisation d'un même projet. La Charte éthique, promulguée en 2010, est de ce point de vue la continuation et la formalisation d'un réflexe culturel profondément ancré au sein de Capgemini. Une politique spécifique traitant de la prévention de la corruption a été diffusée au sein du Groupe en 2011, tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes expliqués dans la Politique anti-corruption et à suivre une formation en ligne sur cette politique.

Le Groupe a décidé de n'être présent que dans des pays répondant à un certain nombre de critères en termes d'éthique du travail et de sécurité dans la pratique des affaires.

En 2011, le Groupe a mis en place une solution nouvelle d'identification et de suivi des risques et des problèmes susceptibles d'apparaître dans les médias des réseaux sociaux externes et pris les dispositions nécessaires pour les traiter en cas de besoin. En interne, les professionnels de la communication assurent aussi une veille et sont prêts à réagir à tout commentaire négatif de nos collaborateurs.

En matière de communication, le Groupe, coté à la Bourse de Paris, et qui est l'un des leaders mondiaux dans son secteur d'activité, est fréquemment sollicité par les médias et la communauté financière pour l'obtention d'informations liées à ses expertises, ses orientations stratégiques, ses prévisions, ses résultats... Aussi, pour contrôler et limiter les risques en matière d'image, seules des personnes dûment habilitées par la Direction Générale sont autorisées à s'exprimer au nom du Groupe.

Le contrôle des risques liés aux collaborateurs

Le Groupe porte une grande attention à la qualité de la gestion de ses ressources humaines et à la satisfaction de ses collaborateurs. Ainsi, une enquête interne est réalisée chaque année qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des 120 000 employés du Groupe. Cette enquête est un outil de diagnostic qui donne lieu à des plans d'actions fonction des résultats relevés.

Par ailleurs, un projet en mode SaaS (Software as a Service) est en cours de déploiement par la Direction des Ressources Humaines du Groupe pour assurer une gestion globalisée de l'ensemble des processus touchant à la gestion des Talents et une approche harmonisée du suivi de la performance et des plans de développement de nos collaborateurs, de la gestion de la mobilité internationale ou encore des plans de succession en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe et l'intérêt de nos clients.

Enfin, l'«International Works Council» du Groupe Capgemini intègre au-delà des pays européens des représentants de nos principaux pays hors d'Europe (Inde, Etats Unis et Brésil) et les principaux dirigeants du Groupe viennent régulièrement présenter l'évolution du Groupe et ses principaux défis pour en discuter avec nos partenaires sociaux dans un esprit d'ouverture et de compréhension mutuel.

Le contrôle des risques liés aux systèmes d'information

Quoique peu dépendant de ses systèmes d'information dans l'exercice de son métier, le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités en cas de panne informatique. Une politique de sécurité des infrastructures informatiques a été arrêtée et fait l'objet dans l'ensemble des entités du Groupe d'une vérification annuelle. Certaines de ces entités ont des exigences de sécurité plus grandes en raison d'impératifs nés de l'activité de leurs clients et font donc l'objet d'une certification par une agence extérieure de leur conformité à la norme ISO27001.

Le contrôle des risques liés à la sécurité de la production

Les réseaux de télécommunications utilisés sont automatiquement dupliqués dans le cas d'une production offshore. Ainsi en cas de rupture des liaisons préférentielles (les plus rapides) entre l'Europe et l'Inde, le service est assuré par des routes alternatives, dispositif qui a déjà prouvé son efficacité. De plus, la filiale indienne du Groupe a mis en place une organisation dénommée Business Continuity Management (BCM), qui assure la continuité de ses services par des mesures conformes au « Good Practice Guidelines » du Business Continuity Institute's (BCI) et qui prennent en compte les différentes menaces envisageables et les différents niveaux de dommages : le niveau du site, le niveau de l'agglomération et le niveau du pays.
Lorsque les contrats le requièrent, au cas par cas, un plan est établi qui sélectionne les mesures adaptées en fonction de la «criticité » du service. L'efficacité de ces plans est testée par le biais de revues et d'exercices de simulation.

Le contrôle des risques liés à l'environnement

Exerçant des activités de services intellectuels, Capgemini a peu d'impact sur l'environnement. Le Groupe s'efforce néanmoins d'en limiter les effets par différentes mesures décrites au Chapitre Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable (3.5 Le Groupe et l'environnement, page 65). Les risques encourus à cet égard ne sont pas considérés comme significatifs.
Le Groupe porte une attention particulière aux consommations d'énergie, à la gestion du parc informatique, à l'élimination des déchets, domaines dans lesquels des plans d'actions précis sont mis en œuvre notamment dans les centres de traitement des données. Des actions de sensibilisation menées auprès des collaborateurs visent à limiter leurs déplacements professionnels grâce à l'utilisation des technologies web et vidéo.

Le contrôle des risques liés aux clients

Le Groupe est exposé à plusieurs types de risques clients :
- dépendance excessive envers un seul client, un seul groupe de clients ou un seul secteur du marché : le Groupe compte plusieurs milliers de clients ce qui, dans une certaine mesure, lui permet de résister aux turbulences des marchés et réduit son exposition à la volatilité de certains secteurs. Son portefeuille de clients, composé d'un grand nombre d'entités du secteur public et d'un grand nombre d'entreprises du secteur privé réparties dans des segments de marché diversifiés, est peu exposé aux risques de dépendance commerciale.
- Insolvabilité d'un client : L'analyse de la solvabilité des clients avant le processus de vente permet de minimiser le risque de crédit clients. La solvabilité de ces grands clients, conjuguée à la grande diversité des autres clients plus petits, contribue à limiter le risque de crédit.
- le risque d'insatisfaction : Capgemini attache une importance particulière à l'évaluation de la satisfaction de ses clients et a mis en place un processus rigoureux de gestion de la relation client « On Time and Above Client Expectations (OTACE) » qu'il maintient tout au long de la réalisation des projets. C'est l'une des pièces maîtresses de la politique de fidélisation des clients du Groupe et notamment de ses grands comptes.

Le contrôle des risques liés aux fournisseurs et sous-traitants

Afin de permettre une meilleure gestion des risques contractuels et des risques de livraison, le Groupe a signé des accords et contrats cadres avec ses fournisseurs dont les clauses sont similaires à celles des contrats conclus avec ses clients. Ces accords et contrats cadres stipulent clairement les obligations en matière de respect des délais de livraison, les niveaux de service, les tests de fonctionnement et les pénalités qui les accompagnent en cas de non respect.
Au cours de ces dernières années, le Groupe a signé des contrats de partenariats stratégiques avec des grands fournisseurs diversifiés afin de préserver son indépendance et de garantir la pérennité de ses services. Le Groupe a signé un certain nombre de contrats stratégiques avec des fournisseurs importants et solides financièrement. etc. En ce qui concerne les plus petits fournisseurs et/ou les « start up » les risques sont analysés, et des plans d'urgence sont élaborés.

Parallèlement, Capgemini a mis en œuvre un outil permettant la gestion et le suivi de ses achats au niveau mondial. Cet outil appelé GPS (Global Procurement System) est utilisé pour l'émission et l'approbation des bons de commande. Ce système d'achat possède un circuit d'approbation qui assure la correcte imputation des coûts au projet et permet l'approbation financière. La gestion centralisée des données de cette base d'achat nous permet de contrôler et de mieux gérer les dépenses réalisées par le Groupe ainsi que le choix des ses fournisseurs. Le choix des fournisseurs est effectué par ailleurs par une équipe fonctionnelle qui grâce à des procédures rigoureuses détermine des critères multiples dont plusieurs sont relatifs à l'éthique et au développement durable.

Le contrôle des risques liés aux pays

Le Groupe n'opère que dans des pays présentant des garanties suffisantes en matière de sécurité des personnes. Les missions d'accompagnement de nos clients dans certains pays classés à risques sont soumises à l'approbation du Comité des Engagements. Des règles et des procédures ont été établies pour les pays à risques dans lesquels le Groupe est amené à réaliser des missions pour satisfaire les demandes de ses grands clients. Des contrats spécifiques ont été conclus avec des opérateurs externes spécialisés dans la gestion de ces risques pour évaluer de manière indépendante le degré de risque encouru pays par pays. Ainsi, certains pays font l'objet d'une interdiction absolue de déplacement. Le risque est réévalué en permanence en fonction de la situation géopolitique, et des systèmes d'alerte permettent d'informer les collaborateurs des risques pays. Par ailleurs, ces opérateurs contribuent également à régler les éventuelles difficultés rencontrées par les collaborateurs amenés à travailler dans ces pays et assurent des formations sur la prévention des risques préalables à leur départ.

Le contrôle des risques liés à la croissance externe

Le Groupe a réalisé depuis les années 1970 une cinquantaine d'acquisitions et dispose donc d'une bonne expérience en matière de croissance externe. L'esprit d'entreprise, l'autonomie managériale et le principe de subsidiarité sont autant de facteurs clés dans la réussite des opérations d'intégration des sociétés acquises. De plus l'organisation du Groupe par géographie/métiers facilite ces opérations d'intégration. La Direction Juridique du Groupe est partie prenante à la négociation des aspects juridiques des projets de fusions/acquisitions.

Lors de toute acquisition un responsable de l'intégration est nommé. Il intervient très tôt dans le processus d'acquisition, habituellement au cours de l'audit d'acquisition et, en tout état de cause, avant la signature du contrat. Il est techniquement expérimentée dispose de l'autorité nécessaire et affirme ses qualités de leader responsable de la mise en place de systèmes d'évaluation et de la revue régulière des tableaux de bord permettant de suivre le processus d'intégration et d'éviter tout désalignement.

Le contrôle des risques liés à la conjoncture

Bien qu'une part importante de l'activité du Groupe soit dépendante de la capacité de ses clients à investir, son organisation en entités opérationnelles de taille raisonnable et proches de leur marché permet d'offrir une bonne réactivité aux retournements de conjoncture.

Les procédures de contrôle des risques juridiques

En ce domaine, les risques sont identifiés, analysés et contrôlés par la Direction Juridique du Groupe, composée d'une équipe centrale et d'équipes régionales et locales dans chacune des grandes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent.

Défaut de conformité à la réglementation régissant nos activités

Lors des opérations d'acquisition et avant de lancer une activité nouvelle, le Groupe réalise un audit d'acquisition approfondi de sa cible, ainsi que des réglementations qui lui sont applicables.

Risque contractuel

Le Groupe a mis en place un « Contract Clause Negotiating Guide » (guide de négociation des clauses de contrats), qui identifie les clauses comportant des risques et impose une remontée d'informations au service juridique du Groupe en cas de dérogation aux positions normatives admises. Des critères de remontée d'informations au Group Review Board (Comité des Engagements) ont également été définis pour les contrats identifiés par le Groupe comme porteurs des plus grands risques en raison de leur ampleur ou sur d'autres critères déterminés.

Conformité aux lois

Le Groupe est doté d'un service juridique dont la présence dans chacune des principales zones géographiques est bien établie. Son rôle est de suivre les évolutions des législations pertinentes au Groupe, de conseiller celui-ci en la matière et d'assurer une formation sur les grands thèmes juridiques à des populations ciblées. Le Groupe a également adopté un Code of Business Ethics (code d'éthique professionnelle) et s'appuie sur le réseau des Legal Counsels agissant également comme responsables de l'Ethique et de la Conformité qui participent à l'identification des risques, forment et suivent les employés afin de garantir la conformité.

Risque de litiges

Une procédure de remontée d'informations au service juridique du Groupe sur les litiges significatifs réels ou potentiels, ou autres contentieux et enquêtes gouvernementales est en place. De plus, le service juridique du Groupe est tenu régulièrement informé par les services juridiques locaux de toute menace de ce type.

Les procédures de contrôle des risques financiers

Le Groupe a arrêté des règles et des processus formalisés permettant l'identification, le contrôle et la gestion des risques financiers à travers une politique de financement prudente reposant en particulier sur l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour toute décision de financement importante et sur un recours mesuré à la dette grâce au maintien d'un niveau élevé de disponibilités.

Le contrôle du risque Action

La politique d'investissement des excédents de trésorerie définie par la Direction Financière du Groupe et formalisée dans le guide interne (Transform) interdit tout placement sous forme d'actions. La bonne application de cette politique est régulièrement contrôlée par les auditeurs internes et externes.
Le Groupe a pour principe la détention de ses filiales à 100 % et ne détient pas de participation en actions cotées.
Cap Gemini S.A. dispose d'un programme de rachat d'actions autorisé par son Assemblée d'Actionnaires et dont la mise en œuvre est autorisée chaque année par son Conseil d'Administration. Celui-ci est par ailleurs sollicité pour toute décision relative à des rachats d'actions (hors contrat de liquidité, dont la mise en œuvre est déléguée et conditionnée à des moyens plafonnés). La valeur de ces actions est directement imputée sur les fonds propres du Groupe et l'évolution du cours de l'action Cap Gemini est sans incidence sur les résultats de ce dernier.

Le contrôle du risque de contrepartie

Les supports de placement autorisés par la politique d'investissement des excédents de trésorerie se limitent à des fonds communs de placement et SICAV répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » définis par l'AMF, et à des titres de créances négociables d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent). Le Groupe applique par ailleurs des règles de concentration maximale par contrepartie.
Le Groupe s'impose des règles de qualité de risque/notation minimum et de diversification similaires s'agissant de la sélection de ses contreparties sur contrats de couverture de gestion de risque de change et de taux.

Le contrôle du risque de liquidité

L'essentiel des financements du Groupe est porté par la société mère et la mise en œuvre de la politique financière est de ce fait largement centralisée. Le Groupe met en œuvre une politique financière prudente reposant en particulier sur :

- le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières,
- le maintien à tout moment d'un niveau élevé de disponibilités,
- la gestion active des maturités des passifs financiers, visant à limiter la concentration d'échéances de dettes financières,
- la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Le contrôle du risque de change

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change :

- s'agissant des risques sur coûts de production, portant essentiellement sur les flux internes avec l'Inde, la politique de couverture est définie par le Groupe sur la base d'un reporting périodique et mise en œuvre principalement au moyen d'achats et de ventes à termes de devises,
- les flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez Cap Gemini S.A. font l'objet d'une couverture systématique (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme),
- les flux de redevances payables à Cap Gemini S.A. par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle sont pour l'essentiel également couverts.

Le contrôle du risque de taux d'intérêt

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe veille à limiter le risque de taux d'intérêt, soit en optant pour des financements à taux fixe, soit à taux variable plafonné.
Le Groupe privilégie des supports de placements offrant une grande sécurité, généralement à taux variable, et accepte de ce fait – en cas de baisse des taux d'intérêts – le risque de baisse du rendement sur le placement de ses excédents de trésorerie (et donc d'augmentation du différentiel avec son coût de financement).

Le contrôle du risque lié aux passifs sociaux

Le Groupe, en accord avec les Trustees, s'efforce de renforcer la gouvernance et les moyens de gestion de ses principaux fonds de pensions. La stratégie d'investissement des principaux fonds de pension, qui intègre la gestion des actifs et des passifs, est revue annuellement et suivie périodiquement avec pour objectif de réduire la volatilité, autant qu'il est économiquement possible et raisonnable de le faire. L'accroissement de l'espérance de vie est pris en compte au fur et à mesure de sa constatation par les actuaires.
Les engagements du Groupe liés au comblement des déficits de pension dépendent des réglementations locales, sont revues et négociées avec les trustees environ tous les trois ans, et occasionnent des versements qui sont étalés sur des périodes allant généralement de 5 à 10 ans.

Le contrôle du respect des règles régissant les opérations sur titres

Le Groupe exige de tous ses employés le respect de périodes d'interdiction pendant lesquelles ils ne peuvent réaliser aucune transaction de quelque type que ce soit sur les actions Cap Gemini. Cette interdiction est rappelée par écrit aux salariés du Groupe avant le début de chacune de ces périodes.

Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Ces procédures assurent la mise en œuvre et le respect des règles comptables définies par le Groupe en matière de construction des budgets, d'élaboration des prévisions, de reporting, de consolidation, de contrôle de gestion ou de communication des résultats. Lors de chaque clôture, la direction financière du Groupe fait parvenir à l'ensemble de ses filiales un questionnaire portant sur l'application des principes généraux et des procédures de contrôle interne relatives au traitement de l'information financière et comptable telle qu'elle a été publiée. Ces questionnaires sont analysés de manière à ce que toute anomalie soit identifiée et fasse l'objet d'actions correctives.

a. Organisation financière et comptable

L'organisation financière du Groupe est intégrée à l'organisation opérationnelle c'est-à-dire à la fois aux unités opérationnelles et aux pays. Elle dispose de moyens communs en termes de procédures et règles comptables, de systèmes d'information et de gestion ainsi que de centres de services partagés. Chaque unité opérationnelle dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle et dont le rôle est de fournir une traduction comptable des résultats de son unité respectant les règles et les méthodes comptables arrêtées par le Groupe. Pour cela, il vérifie la facturation des prestations rendues, il s'assure du recouvrement des factures émises, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours et en tire les conséquences comptables, enfin il atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting et des liasses comptables qui serviront à l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Ces contrôleurs financiers d'unités rapportent au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle - dont la responsabilité principale est de veiller à ce qu'une information financière et comptable soit transmise à la société mère dans les délais fixés - sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêté des résultats comptables. Le contrôle des opérations est donc décentralisé. Les pays et les zones géographiques sont dotées d'un « Legal Financial Director » dont le rôle est d'assurer au sein de la communauté financière de son pays ou de sa région la formation des personnels aux règles et méthodes comptables du Groupe, de veiller au respect des règles fiscales et statutaires locales, de contribuer au maintien d'un environnement de contrôle interne efficace, de gérer la relation avec les centres de services partagés et avec les auditeurs externes, de définir les calendriers d'établissement des informations comptables et financières, de signer les liasses de consolidation des filiales placées sous sa responsabilité, de signer la lettre de représentation et enfin d'informer directement le Directeur Financier du Groupe de tout point sur lequel il estime important d'attirer son attention. L'ensemble de la communauté financière du Groupe est tenue d'appliquer les procédures et règles comptables rassemblées dans le manuel « *TransFORM* » qui définit :

- des règles incontournables en matière de contrôle interne,
- la nature des informations et la périodicité de leur diffusion,
- les règles et procédures de gestion,
- les principes, règles et méthodes comptables,
- les indicateurs de performances.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système de gestion intégrée unique (« GFS »). Son déploiement dans les filiales du Groupe s'est poursuivi en 2011 dans plusieurs pays. D'autres unités significatives vont migrer en 2012. L'homogénéisation qu'il est souhaité d'apporter aux systèmes de gestion a donc progressé et par là-même l'environnement de contrôle s'est renforcé.
Enfin, des centres de services partagés, dont les plus significatifs sont installés à Cracovie (Pologne) et Calcutta (Inde), mutualisent les moyens de traitement comptables des filiales du Groupe. Cette centralisation des processus comptables s'est accrue en 2011 et contribue également à l'homogénéisation du Groupe.

b. Budgets, prévisions, reporting et consolidation

Afin d'assurer un contrôle efficace de ses activités, le Groupe soumet ses entités opérationnelles à des obligations de reporting (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) portant sur toutes informations de nature budgétaire, prévisionnelle, opérationnelle et comptable dont il lui faut disposer pour le pilotage général du Groupe :

- **budgets et prévisions :** le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La direction générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en cours, sur les 6 mois suivants et sur la totalité de l'exercice) est établi chaque mois par chaque responsable d'unité et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'action éventuellement nécessaires.
- **reporting opérationnel :** l'information est structurée par géographie et par métier. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Une analyse des postes de bilan est également faite trimestriellement. Un rapport sur la gestion et les résultats de

chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les 6 prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget, rapport qui est adressé à la Direction Générale du Groupe. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur concordance.

- **consolidation comptable :** à chaque clôture annuelle ou semestrielle, le périmètre de consolidation est actualisé par la Direction Financière et validé par la Direction Juridique du Groupe. Des instructions écrites précisent le calendrier des tâches (en particulier les modalités de rapprochement des transactions intra-Groupe), les points d'actualité qui méritent une attention particulière et les procédures de contrôle qui seront mises en œuvre pour l'arrêté des états financiers consolidés du Groupe. La consolidation financière est réalisée à partir des liasses de consolidation par zones géographiques obligatoirement certifiées par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultats, les bilans et autres indicateurs-clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et à laquelle l'accès est strictement réglementé.

c. L'information financière

- **Contrôle de cette information financière :** des contrôles spécifiques portant sur l'information financière et sa communication sont effectués sur les arrêtés semestriels et annuels. Il s'agit entre autres :

- d'une revue systématique, faite avec la participation de la Direction Juridique, de toutes les opérations et transactions significatives survenues pendant la période,
- d'une procédure d'identification, de recensement et de remontée des engagements hors bilan et de toute autre information pouvant avoir des répercussions significatives sur la situation financière du Groupe ou de l'une ou l'autre de ses filiales au terme de la période considérée,
- d'un examen de la situation fiscale de chacune des entités juridiques du Groupe,
- d'une revue de la valeur des actifs incorporels,
- d'une analyse détaillée du tableau de variation des flux de trésorerie.

À ces contrôles diligentés par la Direction Financière du Groupe s'ajoutent les contrôles pratiqués par deux organes indépendants de celle-ci et qui ont pour mission de vérifier l'environnement du contrôle interne et la qualité des états financiers : les auditeurs internes et les Commissaires aux Comptes :

- l'Audit Interne : à partir d'un programme de couverture établi en accord avec le Président et le Directeur Général (auxquels il est directement rattaché), l'audit interne a pour mission de vérifier que les procédures visant à la protection des actifs, à l'évaluation des en-cours de production, à la réalité des créances clients et au bon enregistrement des passifs sont appliquées dans chaque unité opérationnelle conformément aux règles et méthodes arrêtées par le Groupe. Il lui est demandé de porter une attention particulière au mode de reconnaissance du chiffre d'affaires et au contrôle de l'état d'avancement des projets afin de vérifier que leur traduction comptable repose sur des appréciations techniques rigoureuses et tenues à jour. Cette mission comprend aussi une revue des procédures et des contrôles mis en place au sein de l'unité afin d'y assurer la sécurité et la validité des transactions et des enregistrements comptables ;
- les Commissaires aux Comptes dont il suffit de rappeler ici qu'au titre de leur mission de certification des comptes, ils assurent une revue permanente des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.

- **Communication de cette information financière :** elle fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les trois vecteurs suivants :

- le Rapport financier semestriel et le Rapport Annuel,
- les communiqués de presse à caractère financier,
- les réunions d'analystes et d'investisseurs.

- **Le Rapport Annuel** constitue traditionnellement depuis 37 ans (le premier de ces rapports portait sur l'exercice 1975) le support le plus important de la communication financière du Groupe. À ce titre, sa préparation, la rédaction de ses textes, le choix de ses illustrations, sa fabrication et sa diffusion font l'objet d'une attention toute particulière de la Direction Générale du Groupe, et singulièrement de son Président. Il est important de noter que la totalité des textes figurant dans le Rapport Annuel du Groupe sont écrits en interne par des collaborateurs et des managers du Groupe : chacun, dans son domaine de compétence, est chargé de concevoir et de mettre en forme un chapitre de ce Rapport Annuel dans le cadre d'un plan général proposé par la Direction de la Communication. Encarté dans le Rapport Annuel, le Document de Référence rassemble, sous la responsabilité de la Direction Financière, toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires.

- **Les communiqués de presse** comportant une information financière ne sont publiés qu'après avoir reçu l'approbation formelle du Conseil d'Administration ou de son Président, à qui ils doivent donc être soumis avec un préavis suffisant. Sauf circonstances exceptionnelles, ils sont publiés en dehors des horaires d'ouverture de la Bourse de Paris.

- **Les réunions d'analystes et d'investisseurs** font l'objet d'une préparation spéciale et d'une présentation préalable au Conseil d'Administration ou à son Président qui sert de cadre aux commentaires et aux explications qui seront fournies par le Directeur Général, le Directeur Financier ou par les collaborateurs en charge des relations avec les investisseurs au cours de ces réunions.

À Grenoble, un week-end de Mars 2012
Serge KAMPF

(Ce rapport a fait l'objet d'un examen par MM. les Commissaires aux Comptes et d'un rapport dont on trouvera copie à la page suivante).

5.6 Rapport des commissaires aux comptes

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Cap Gemini S.A. (Exercice clos le 31 décembre 2011)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Cap Gemini S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

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

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

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

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :
- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

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

Autres informations

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

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 10 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 10 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

6.

COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI

6. COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI **117**

6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **118**

6.2 Comptes de résultat consolidés **119**

6.3 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres **120**

6.4 États consolidés de la situation financière **121**

6.5 Tableaux de flux de trésorerie consolidés **122**

6.6 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés **123**

6.7 Notes sur les comptes consolidés **124**

6

6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés Exercice clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Cap Gemini S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1-E aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations à long terme. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe et des informations fournies dans la note précitée, nous nous sommes assurés de leur correcte application ainsi que du caractère raisonnable des estimations retenues.
- Le montant des écarts d'acquisition, figurant au bilan consolidé, s'élève à 3 768 millions d'euros. Les notes 1-H et 12 aux comptes consolidés exposent les principes et méthodes comptables ainsi que les modalités relatives à l'approche retenue par le groupe pour la détermination de la valeur d'utilité de ces actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le bien-fondé de l'approche retenue ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent.
- Un montant d'actif d'impôts différés de 1 020 millions d'euros figure au bilan consolidé dont les modalités de détermination sont décrites dans les notes 1-K et 13 aux comptes consolidés. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons validé la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation des actifs d'impôts différés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 10 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 10 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

6.2 Comptes de résultat consolidés

en millions d'euros	Notes	2009 Montant	2009 %	2010 Montant	2010 %	2011 Montant	2011 %
Chiffre d'affaires	*3*	**8 371**	**100**	**8 697**	**100**	**9 693**	**100**
Coûts des services rendus	*4*	(6 366)	(76,1)	(6 631)	(76,2)	(7 425)	(76,6)
Frais commerciaux	*4*	(629)	(7,5)	(680)	(7,8)	(746)	(7,7)
Frais généraux et administratifs	*4*	(781)	(9,3)	(799)	(9,2)	(809)	(8,3)
Marge opérationnelle		**595**	**7,1**	**587**	**6,8**	**713**	**7,4**
Autres produits opérationnels	*5*	7	0,1	6	0,1	-	-
Autres charges opérationnelles	*5*	(269)	(3,2)	(104)	(1,3)	(118)	(1,3)
Résultat d'exploitation		**333**	**4,0**	**489**	**5,6**	**595**	**6,1**
Produits des équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie	*6*	22	0,3	20	0,3	23	0,2
Coût de l'endettement financier brut	*6*	(65)	(0,8)	(74)	(0,9)	(88)	(0,9)
Coût de l'endettement financier net	*6*	(43)	(0,5)	(54)	(0,6)	(65)	(0,7)
Autres produits financiers	*6*	75	0,9	22	0,2	64	0,7
Autres charges financières	*6*	(125)	(1,6)	(55)	(0,6)	(104)	(1,1)
Résultat financier		**(93)**	**(1,2)**	**(87)**	**(1,0)**	**(105)**	**(1,1)**
Charge d'impôt	*7*	**(61)**	**(0,7)**	**(124)**	**(1,4)**	**(101)**	**(1,0)**
Résultat des entreprises associées		**(1)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
RÉSULTAT NET		**178**	**2,1**	**278**	**3,2**	**389**	**4,0**
Dont : Part du Groupe		*178*	*2,1*	*280*	3,2	404	4,2
Intérêts minoritaires		*-*	*-*	*(2)*	-	(15)	(0,2)

RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)				
Résultat de base par action	*8*	1,23	1,83	2,63
Résultat dilué par action	*8*	1,22	1,74	2,49

6

6.3 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres

en millions d'euros	Notes	2009	2010	2011
Écarts de conversion	*9*	42	158	9
Réévaluation des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts différés	*19*	27	9	(41)
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts différés	*20*	(120)	(101)	(224)
Autres produits		-	1	-
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		**(51)**	**67**	**(256)**
Résultat net (rappel)		**178**	**278**	**389**
Si ces produits et charges comptabilisés en capitaux propres avaient été comptabilisés en résultat, le résultat net aurait été de :		127	345	133
Dont : Part du Groupe		*-*	*347*	*149*
Intérêts minoritaires		*-*	*(2)*	*(16)*

6.4 États consolidés de la situation financière

en millions d'euros	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Écarts d'acquisition	*10*	2 750	3 201	3 768
Immobilisations incorporelles	*10*	116	169	154
Immobilisations corporelles	*11*	421	499	547
Impôts différés	*13*	887	891	1 020
Autres actifs non courants	*14*	112	115	119
Total actif non courant		**4 286**	**4 875**	**5 608**
Clients et comptes rattachés	*15*	2 067	2 371	2 685
Impôts courants		54	40	55
Autres créances courantes	*16*	203	306	370
Actifs de gestion de trésorerie	*17*	-	71	73
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*17*	2 603	2 305	2 223
Total actif courant		**4 927**	**5 093**	**5 406**
TOTAL ACTIF		**9 213**	**9 968**	**11 014**

en millions d'euros	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Capital social		1 233	1 246	1 246
Primes d'émission et d'apport		2 842	2 875	2 875
Réserves et report à nouveau		(40)	(87)	(269)
Résultat de l'exercice		178	280	404
Capitaux propres (part du Groupe)	*9*	**4 213**	**4 314**	**4 256**
Intérêts minoritaires		-	(7)	27
Capitaux propres		**4 213**	**4 307**	**4 283**
Dettes financières à long terme	*17*	1 057	1 102	1 135
Impôts différés	*13*	153	178	183
Provisions pour retraites et engagements assimilés	*20*	680	804	1 099
Provisions non courantes	*21*	21	13	15
Autres dettes non courantes	*22*	95	279	322
Total passif non courant		**2 006**	**2 376**	**2 754**
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	*17*	278	210	702
Dettes opérationnelles	*23*	2 026	2 305	2 340
Acomptes clients et produits constatés d'avance	*15*	567	576	661
Provisions courantes	*21*	28	53	48
Impôts courants		52	61	89
Autres dettes courantes	*24*	43	80	137
Total passif courant		**2 994**	**3 285**	**3 977**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**9 213**	**9 968**	**11 014**

6

6.5 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

en millions d'euros	Notes	2009	2010	2011
Résultat net, part du Groupe		**178**	**280**	**404**
Intérêts minoritaires		-	(2)	(15)
Dépréciation des écarts d'acquisition	*12*	12	-	-
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	*10 -11*	164	176	188
Dotations aux provisions (nettes)		(54)	(2)	(33)
Moins-values de cession d'actifs		4	5	13
Charge liée aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions	*5*	19	16	17
Coût de l'endettement financier (net)	*6*	43	54	65
Charge d'impôt	*7*	61	124	101
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur et autres		18	(23)	3
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		**445**	**628**	**743**
Impôt versé (B)		**(56)**	**(52)**	**(104)**
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés, acomptes clients et produits constatés d'avance		309	(85)	(140)
Variation liée aux coûts capitalisés sur projets		(15)	(16)	5
Variation liée aux dettes fournisseurs		(73)	3	(81)
Variation liée aux autres créances et dettes		(115)	25	(74)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		**106**	**(73)**	**(290)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D=A+B+C)		**495**	**503**	**349**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	*10 -11*	(119)	(144)	(158)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		24	11	3
		(95)	**(133)**	**(155)**
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie	*2*	(11)	(218)	(554)
Encaissements (nets) liés aux cessions de sociétés et d'activités		3	1	-
Encaissements / décaissements (nets) liés aux dépôts et investissements à long terme		(5)	(13)	11
Décaissements liés aux actifs de gestion de trésorerie		-	(71)	(2)
Dividendes reçus des entreprises associées		-	1	1
		(13)	**(300)**	**(544)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		**(108)**	**(433)**	**(699)**
Augmentations de capital		225	46	-
Augmentations de capital souscrites par les actionnaires minoritaires		-	-	34
Dividendes versés		(143)	(122)	(154)
Encaissements / décaissements (nets) liés aux opérations sur actions propres		8	(1)	(7)
Augmentation des dettes financières	*17*	569	10	817
Remboursements des dettes financières	*17*	(310)	(367)	(381)
Intérêts financiers versés	*6*	(26)	(32)	(53)
Intérêts financiers reçus	*6*	22	21	23
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		**345**	**(445)**	**279**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G=D+E+F)		**732**	**(375)**	**(71)**
Incidence des variations des cours des devises (H)		60	85	(12)
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	*17*	**1 805**	**2 597**	**2 307**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G+H+I)	*17*	**2 597**	**2 307**	**2 224**

Les flux de trésorerie relatifs à l'exercice sont commentés en Note 18 – Flux de trésorerie.

6.6 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

en millions d'euros	Notes	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Total des produits et charges comptabilisés en capitaux propres		Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minoritaires [1]	Total capitaux propres
							Écarts de conversion	Autres			
Au 1er janvier 2009		**145 844 938**	**1 167**	**2 689**	**(84)**	**628**	**(277)**	**(184)**	**3 939**	**-**	**3 939**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2008		-	-	-	-	(143)	-	-	(143)	-	(143)
OCEANE	*17*	-	-	-	-	39	-	-	39	-	39
Instruments de motivation et actionnariat salarié	*9*	8 332 458	66	153	-	25	-	-	244	-	244
Actions propres	*9*	-	-	-	5	2	-	-	7	-	7
Transactions avec les actionnaires		**8 332 458**	**66**	**153**	**5**	**(77)**	**-**	**-**	**147**	**-**	**147**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**42**	**(93)**	**(51)**	**-**	**(51)**
Résultat net		**-**	**-**	**-**	**-**	**178**	**-**	**-**	**178**	**-**	**178**
Au 31 décembre 2009		**154 177 396**	**1 233**	**2 842**	**(79)**	**729**	**(235)**	**(277)**	**4 213**	**-**	**4 213**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2009		-	-	-	-	(122)	-	-	(122)	-	(122)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	*9*	1 592 966	13	33	-	15	-	-	61	-	61
Droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis (43,94 %)	*2*	-	-	-	-	(185)	-	-	(185)	(5)	(190)
Actions propres	*9*	-	-	-	(2)	2	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires		**-**	**13**	**33**	**(2)**	**(290)**	**-**	**-**	**(246)**	**(5)**	**(251)**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**158**	**(91)**	**67**	**-**	**67**
Résultat net		**-**	**-**	**-**	**-**	**280**	**-**	**-**	**280**	**(2)**	**278**
Au 31 décembre 2010		**155 770 362**	**1 246**	**2 875**	**(81)**	**719**	**(77)**	**(368)**	**4 314**	**(7)**	**4 307**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2010		-	-	-	-	(154)	-	-	(154)	-	(154)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	*9*	-	-	-	-	17	-	-	17	-	17
Ajustements sur droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis et variation des pourcentages d'intérêts	*2*	-	-	-	-	(64)	-	-	(64)	50	(14)
Actions propres	*9*	-	-	-	(3)	(3)	-	-	(6)	-	(6)
Transactions avec les actionnaires		**-**	**-**	**-**	**(3)**	**(204)**	**-**	**-**	**(207)**	**50**	**(157)**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**10**	**(265)**	**(255)**	**(1)**	**(256)**
Résultat net		**-**	**-**	**-**	**-**	**404**	**-**	**-**	**404**	**(15)**	**389**
Au 31 décembre 2011		**155 770 362**	**1 246**	**2 875**	**(84)**	**919**	**(67)**	**(633)**	**4 256**	**27**	**4 283**

(1) En 2009, les intérêts minoritaires étaient négligeables. Les principales variations en 2010 et 2011 correspondent aux intérêts minoritaires de CPM Braxis acquis le 6 octobre 2010, cf. Note 2 – Évolution du périmètre.

6

6.7 Notes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2011

Note 1 - Principes comptables 124
Note 2 - Évolution du périmètre 132
Note 3 - Chiffre d'affaires 135
Note 4 - Charges opérationnelles par nature 135
Note 5 - Autres produits et charges opérationnels 136
Note 6 - Résultat financier 137
Note 7 - Charge d'impôt 137
Note 8 - Résultat par action 138
Note 9 - Capitaux propres 140
Note 10 - Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles 145
Note 11 - Immobilisations corporelles 146
Note 12 - Tests de dépréciation d'actifs 147
Note 13 - Impôts différés 148
Note 14 - Autres actifs non courants 150
Note 15 - Clients et comptes rattachés 151
Note 16 - Autres créances courantes 152
Note 17 - Trésorerie nette 152
Note 18 - Flux de trésorerie 157
Note 19 - Instruments dérivés et gestion des risques de change et de taux d'intérêt 159
Note 20 - Provisions pour retraites et engagements assimilés 162
Note 21 - Provisions courantes et non courantes 167
Note 22 - Autres dettes non courantes 167
Note 23 - Dettes opérationnelles 168
Note 24 - Autres dettes courantes 168
Note 25 - Information sectorielle 168
Note 26 - Effectifs 175
Note 27 - Engagements hors bilan 175
Note 28 - Transactions avec des parties liées 177
Note 29 - Événements postérieurs à la clôture 177
Note 30 - Liste par pays des principales sociétés consolidées 178

NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés au 31 décembre 2011, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 15 février 2012. Les états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 24 mai 2012.

Base de préparation des comptes

Référentiel IFRS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2011 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS *(International Financial Reporting Standards)* édictées par l'IASB *(International Accounting Standards Board)* et adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2011 (publication au Journal Officiel de l'Union Européenne).
Par ailleurs, le Groupe tient compte des positions adoptées par le Syntec Informatique, organisation représentant les principales sociétés de conseil et de services informatiques en France, sur les modalités d'application de certaines normes IFRS.

Nouvelles normes et interprétations applicables en 2011

Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, entrés en vigueur au 1er janvier 2011)
Les principes comptables appliqués par le Groupe sont identiques à ceux appliqués dans les comptes annuels au 31 décembre 2010, à l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations entrés en vigueur à compter du 1er janvier 2011.
Ces normes, amendements et interprétations d'application obligatoire n'ont pas d'impact pour le Groupe.

Nouvelles normes, amendements et interprétations non appliqués par anticipation (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1er janvier 2011)
Au cours de l'exercice 2011, aucune nouvelle norme, amendement et interprétation n'a été publié par l'IASB, approuvé par l'UE et n'est entré en vigueur au 1er janvier 2011.

Nouvelles normes, amendements et interprétations non encore approuvés (publiés par l'IASB, non encore approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1er janvier 2011)
Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'UE au 31 décembre 2011 ni encore entrés en vigueur au 1er janvier 2011.

En juin 2011, l'IASB a publié des amendements à la norme IAS 19 « Avantages au personnel » qui conduisent notamment à l'obligation d'évaluer le rendement attendu des actifs de régime sur une base normative (via le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette), qui impactera le résultat financier. Par ailleurs, l'impact des coûts des services passés sera comptabilisé intégralement en résultat l'année des modifications des caractéristiques du plan et/ou de l'arrivée de nouveaux entrants. La suppression de la méthode du « corridor » prévu par l'amendement n'aura pas d'incidence pour le groupe, les écarts actuariels nets de l'exercice étant déjà enregistrés dans le montant de la provision pour retraite en contrepartie des produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

L'application anticipée des autres normes, amendements et interprétations n'aurait pas entraîné d'impact significatif dans les comptes consolidés au 31 décembre 2011.

Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les

montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps et comportent certains aléas. Elles concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement, la reconnaissance d'impôts différés actifs, l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs, les engagements de retraites, la juste valeur des instruments dérivés et les provisions.

Synthèse des principes comptables significatifs appliqués par le Groupe Capgemini

A) Méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles Cap Gemini S.A. a directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque Cap Gemini S.A. a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à tirer avantage de ses activités.

Les états financiers des sociétés dans lesquelles Cap Gemini S.A. a directement ou indirectement un contrôle conjoint avec un nombre limité d'autres actionnaires sont consolidés selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Selon cette méthode, le Groupe inclut sa quote-part dans les produits et charges, actifs et passifs de l'entreprise sous contrôle conjoint dans les lignes appropriées de ses états financiers.

Les sociétés sur la gestion desquelles Cap Gemini S.A. a directement ou indirectement une influence notable, sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint, sont mises en équivalence. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée.

La participation du Groupe dans celle-ci est comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée dans le poste « Autres actifs non courants » pour un montant reflétant la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée.

Le périmètre de consolidation figure en Note 30 – Liste par pays des principales sociétés consolidées.
Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes au 31 décembre 2011, selon les principes comptables appliqués par le Groupe.
Les transactions réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.
Le Groupe ne contrôle pas d'entité ad hoc non consolidée.

B) Conversion des états financiers

Les comptes consolidés présentés dans ce rapport ont été établis en euros.
Les postes de l'état de la situation financière consolidée exprimés en devises sont convertis en euros aux taux de clôture de l'exercice, à l'exception des capitaux propres qui sont conservés à leur valeur historique. Les comptes de résultat exprimés en devises étrangères sont convertis aux taux moyens de la période. Néanmoins, pour certaines transactions significatives, il peut être jugé plus pertinent d'utiliser un taux de conversion spécifique. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents taux ne sont pas incluses dans le compte de résultat de la période mais affectées directement en réserves de conversion.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans des filiales étrangères sont inscrites en réserves de conversion pour leur montant net d'impôt.

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des principales filiales du Groupe sont les suivants :

	Taux moyens			Taux de clôture		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Dollar américain	0,71958	0,75513	0,71920	0,69745	0,75301	0,77286
Livre sterling	1,12282	1,16610	1,15272	1,10619	1,16252	1,19717
Dollar canadien	0,63110	0,73312	0,72716	0,66494	0,75330	0,75672
Couronne suédoise	0,09423	0,10485	0,11079	0,09713	0,11095	0,11221
Dollar australien	0,56623	0,69368	0,74193	0,62360	0,76458	0,78598
Couronne norvégienne	0,11465	0,12492	0,12832	0,12016	0,12789	0,12897
Roupie indienne	0,01487	0,01652	0,01544	0,01491	0,01676	0,01455
Zloty polonais	0,23133	0,25039	0,24340	0,24243	0,25221	0,22432
Real brésilien	0,36233	0,42919	0,43031	0,40106	0,45082	0,41392

C) Compte de résultat consolidé

Afin de mieux appréhender les particularités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat par fonction qui analyse les charges opérationnelles comme suit : coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), frais commerciaux et frais généraux et administratifs.

Ces trois postes représentent les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de performance de l'activité du Groupe.

Le résultat d'exploitation est obtenu en déduisant de la marge opérationnelle les autres produits et charges opérationnels. Ceux-ci comprennent la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions et options de souscription d'actions attribuées au personnel, ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe, ainsi que les effets des réductions et des liquidations des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie,
- les autres produits financiers et charges financières, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de retraites à prestations définies, les gains et pertes de change sur éléments financiers, ainsi que les autres produits financiers et charges financières sur divers actifs et passifs financiers calculés sur la base du taux d'intérêt effectif,
- la charge d'impôt courant et différé,
- le résultat des entreprises associées,
- la quote-part des intérêts minoritaires.

D) Résultat par action

L'information présentée est calculée selon les principes suivants :

- résultat de base par action : le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues au cours de la période. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est une moyenne annuelle pondérée, ajustée du nombre d'actions ordinaires remboursées ou émises au cours de la période et calculée en fonction de la date de remboursement et d'émission des actions au cours de l'exercice,
- résultat dilué par action : le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) options de souscription d'actions, (ii) Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Nouvelles ou Existantes, (iii) les Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables et (iv) les actions de performance.

E) Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts sur prestations

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

a) Prestations en régie

Le chiffre d'affaires et les coûts des prestations sont reconnus au fur et à mesure de la prestation.

b) Prestations au forfait

Le chiffre d'affaires, qu'il s'agisse de contrats correspondant à la réalisation de prestations intellectuelles ou de systèmes intégrés, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode « à l'avancement ». Les coûts sont reconnus lorsqu'ils sont encourus.

c) Prestations d'infogérance

Le chiffre d'affaires lié aux prestations d'infogérance est reconnu sur la durée du contrat en fonction du niveau de services rendu. Lorsque les services consistent en plusieurs prestations non identifiables séparément, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée du contrat.
Les coûts relatifs aux prestations d'infogérance sont comptabilisés en charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Toutefois, les coûts engagés dans la phase initiale du contrat (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsqu'ils sont spécifiques aux contrats, qu'ils se rapportent à une activité future et/ou génèrent des avantages économiques futurs, et qu'ils sont recouvrables. Ces coûts sont alors classés en travaux en cours. Toutefois, en cas de remboursement par le client, celui-ci est enregistré en diminution des coûts encourus.

Lorsque le prix de revient prévisionnel d'un contrat est supérieur à son chiffre d'affaires, une perte à terminaison est constatée à hauteur de la différence.

Les prestations relatives à ces contrats figurent dans l'état de la situation financière consolidée en créances clients pour celles ayant fait l'objet d'une facturation, ou en factures à émettre pour les prestations réalisées et non encore facturées. Les acomptes reçus des clients et les produits constatés d'avance figurent dans les passifs courants.

F) Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

a) Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Depuis le 1er janvier 2010, les regroupements d'entreprises

sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.
Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables et des passifs repris de l'entité acquise (actif net réévalué). Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec permanence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet en vigueur depuis le 1er janvier 2010), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec permanence d'intérêts minoritaires inclut l'existence d'un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à ce titre avec pour contrepartie une diminution des réserves. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en réserves. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de réévaluation.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart est immédiatement reconnu en compte de résultat.

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat de la période durant laquelle ils sont encourus en autres charges opérationnelles.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

b) Immobilisations incorporelles
Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée allant de 3 à 5 ans.

Les coûts capitalisés des logiciels développés à usage interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

Enfin, lors de certains regroupements d'entreprises, lorsque la nature du portefeuille clients détenu par une entité, ainsi que la nature de l'activité qu'elle exerce, devraient permettre à l'entité de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

G) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et installations	10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.

H) Tests de dépréciation d'actifs

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes, et au moins une fois par an en ce qui concerne les écarts d'acquisition.
Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité générant ses flux propres de trésorerie (unités génératrices de trésorerie). Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques.
S'appuyant sur la méthode des « discounted cash-flows » (flux nets futurs de trésorerie actualisés), l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et du plan à trois ans, paramètres étendus sur un horizon de cinq ans, qui incluent des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation

(s'appuyant sur le coût moyen pondéré du capital) et de croissance à long terme sur la période au-delà de cinq ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité, sont appliqués à l'ensemble des évaluations des unités générant leurs flux propres de trésorerie. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en résultat d'exploitation dans le compte « Autres charges opérationnelles ».

I) Contrats de location

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété sont qualifiés de contrats de location simple, et donnent lieu à des paiements comptabilisés en charges pendant la durée du contrat de location.
En revanche, dans le cas où le Groupe assume les avantages et les risques liés à la propriété, le contrat de location est alors qualifié de contrat de location-financement et il est procédé à un retraitement afin de reconnaître, à l'actif, le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements futurs et, au passif, la dette financière correspondante. L'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilité pour le Groupe, la dette est amortie sur la durée du contrat de location-financement et, le cas échéant, des impôts différés sont reconnus.

J) Actions propres

Les titres de Cap Gemini S.A. détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Inversement, le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

K) Impôts différés

Les impôts différés sont :
- constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs,
- reconnus respectivement en charge ou produit comptabilisés au compte de résultat, en charge ou produit comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en réserves au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent,
- évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en réserves, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charge ou produit comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en réserves au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser l'avantage de tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, une telle réduction sera reprise dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables suffisants seront disponibles.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

L) Instruments financiers

Les instruments financiers sont constitués :
- des actifs financiers qui comprennent certains autres actifs non courants, les créances clients, certaines autres créances courantes, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie,
- des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, certaines dettes opérationnelles et certaines autres dettes courantes et non courantes.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-après fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :
- le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt,
- le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir,
- le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres de marché courants.

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

L'évaluation ultérieure des actifs et passifs financiers correspond, en fonction de leur catégorisation, soit à la juste valeur, soit au coût amorti. Les actifs financiers évalués au coût amorti font l'objet de tests de valeur, effectués dès l'apparition d'indices de perte de valeur. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat.

La juste valeur d'un instrument financier est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normales.

Le coût amorti correspond à la valeur comptable initiale (nette des coûts de transaction), augmentée des intérêts calculés sur la base du taux d'intérêt effectif et diminuée des sorties de trésorerie (coupons, remboursements de principal et, le cas échéant, des primes de remboursement). Les intérêts courus (produits et charges) ne sont pas enregistrés au taux nominal de l'instrument financier, mais sur la base du taux d'intérêt effectif de l'instrument.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme ainsi que de contrats d'échange de taux d'intérêt.
Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur. À l'exception des cas de couverture de flux futurs de trésorerie décrits ci-après, les variations de juste valeur des instruments dérivés, estimées sur la base des cours de marché ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont reconnues en compte de résultat à la date d'établissement des comptes.
Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée dans le cadre de couverture de flux futurs de trésorerie opérationnels, la variation de juste valeur des instruments est dans un premier temps enregistrée en produits et charges comptabilisés en capitaux propres puis transférée au résultat d'exploitation lorsque l'élément couvert est reconnu lui-même en compte de résultat.

c) Catégorisation des instruments financiers et hiérarchie de juste valeur

Les instruments financiers valorisés à leur juste valeur après leur première comptabilisation, c'est-à-dire, les instruments financiers à la juste valeur par compte de résultat, les actifs disponibles à la vente et les instruments dérivés, peuvent être hiérarchisés selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- Niveau 1 : à partir de prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs financiers identiques,
- Niveau 2 : à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix),
- Niveau 3 : à partir de données qui ne sont pas fondées sur des données observables de marché.

Actifs financiers	Notes	Catégorisation	Évaluation ultérieure	Hiérarchie de juste valeur	
Titres de sociétés non consolidées	*14*	Actifs disponibles à la vente (juste valeur par capitaux propres)	Juste valeur (titres cotés)	1	Cours de bourse
Dépôts et créances à long terme	*14*	Prêts et créances	Coût amorti	n.a.	
Placements à long terme	*14*	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1	Valeur de marché (valeur liquidative)
Instruments dérivés actifs	*19*	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	2	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (fixings BCE)
Clients (nets de provisions)	*15*	Prêts et créances	Coût amorti	n.a.	
Autres créances à court terme	*16*	Prêts et créances	Coût amorti	n.a.	
Actifs de gestion de trésorerie	*17*	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1	Valeur de marché (valeur liquidative)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*17*	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1	Valeur de marché (valeur liquidative)

Passifs financiers	Notes	Catégorisation	Évaluation ultérieure	Hiérarchie de juste valeur	
Emprunts obligataires	*17*	Dettes au coût amorti	Coût amorti	n.a.	
Dettes de location-financement	*17*	Dettes au coût amorti	Coût amorti	n.a.	
Autres dettes financières	*17*	Dettes au coût amorti	Coût amorti	n.a.	
Instruments dérivés passifs	*19*	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	2	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (fixings BCE)
Dettes fournisseurs	*23*	Dettes au coût amorti	Coût amorti	n.a.	
Autres dettes	*22, 24*	Dettes au coût amorti	Coût amorti	n.a.	
Découverts bancaires	*17*	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1	Valeur de marché (valeur liquidative)

M) Trésorerie et Trésorerie nette

La trésorerie est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires. Elle comprend également la juste valeur des instruments de couverture relatifs à ces éléments.

La trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (voir ci-après), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières.

La trésorerie nette prend en compte les actifs de gestion de trésorerie dont les caractéristiques ne répondent pas strictement à celles des équivalents de trésorerie, tels que définis par la norme IAS7. Par conséquent, ces actifs de gestion de trésorerie sont présentés dans l'état de la situation financière séparément des équivalents de trésorerie.

N) Prestations de retraites

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe Centrale, les pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

- soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et de couverture sociale,
- soit supportés au travers d'un fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraites souscrits dans le cadre de ces régimes sont le plus généralement évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de retraites ainsi calculés font l'objet d'une actualisation au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.
Pour les régimes de retraites dont les engagements sont couverts par des actifs, seul le déficit estimé est provisionné.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en charges opérationnelles, respectivement sur l'exercice et sur la durée résiduelle d'acquisition des droits.

Les profits ou les pertes résultant de la réduction ou de la liquidation de régimes à prestations définies sont comptabilisés en « Autres produits opérationnels » ou en « Autres charges opérationnelles ».

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs de couverture sont comptabilisés en net en « Autres produits financiers » ou en « Autres charges financières ».

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (i.e. écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes) sur les engagements ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent.

O) Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Options de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions ont été accordées à un certain nombre de collaborateurs du Groupe. Elles donnent le droit de souscrire à des actions de Cap Gemini S.A. pendant un délai de cinq ans à un prix d'exercice fixe déterminé lors de leur attribution. Les options font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi. Cet avantage est reconnu en autres charges opérationnelles au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits de l'option, en contrepartie des capitaux propres.
La juste valeur de l'option est déterminée par application du modèle « Black & Scholes », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, et le taux d'intérêt sans risque. La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'options, actualisées chaque année.

Actions de performance

Des actions de performance ont été consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance et de présence, détaillées en Note 9 – Capitaux propres. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle

l'attribution est définitive s'élève à deux ou quatre ans, selon l'implantation géographique des filiales employant les bénéficiaires. Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi. Cet avantage est reconnu en autres charges opérationnelles au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits de l'action, en contrepartie des capitaux propres.
La juste valeur de l'action est déterminée par application du modèle « Monte Carlo », dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance externes (conditions de marché).
La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

b) Instruments proposés à des salariés

Bons de souscription d'actions ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)
Des bons de souscription d'actions ou d'acquisition d'actions remboursables ont été proposés à des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ils donnent le droit de souscrire à des actions Cap Gemini S.A. au prix d'exercice déterminé lors de leur acquisition par les salariés et mandataires sociaux du Groupe. La période d'exercice s'étalera de la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission.
Le prix d'émission de ces BSAAR correspondant à leur valeur de marché, aucun avantage accordé aux bénéficiaires n'est comptabilisé dans les comptes consolidés.

Épargne salariale
Un plan d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté a été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

- le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :
  - le prix de souscription est celui fixé par le Directeur Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration. Ce prix de souscription correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Cap Gemini ajustés des volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Directeur Général à laquelle une décote est appliquée,
  - la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
  - le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation *in fine* sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan,
- le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

Dans les pays où la mise en place d'un FCPE (Fonds Commun de Placement Entreprise) n'est pas possible ou pertinente, le plan d'actionnariat salarié (@ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions *(Stocks Appreciation Rights).* L'avantage offert par le Groupe correspond alors au montant de la décote sur le prix de souscription de l'action.

P) Provisions

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut-être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Q) Tableau des flux de trésorerie consolidés

Le tableau des flux de trésorerie consolidés analyse la variation annuelle de la trésorerie par nature de flux : opérationnel, investissement et financement.

À noter que les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de l'exercice. Les différences de change dues à la conversion au cours de fin de période des flux monétaires des actifs et passifs de l'état de la situation financière consolidée libellés en devises étrangères sont reprises dans la rubrique « incidence des variations des cours des devises » du tableau des flux de trésorerie.

R) Secteurs opérationnels

La Direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité :

- dans ses différents métiers (conseil, intégration de systèmes, Services informatiques de proximité et infogérance),
- dans les zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent.

L'analyse métier permet de suivre et de gérer les ressources et la production de services opérées en 2011 au sein de 7 « grandes unités opérationnelles» orientées métier, de manière transversale permettant de déployer des compétences et des savoir-faire homogènes dans les pays ou les régions.

L'analyse géographique permet de suivre la performance :
- du développement commercial : elle est alors focalisée sur l'évolution des principaux contrats et grands clients sur les marchés du Groupe dans l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les territoires du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus. Ces analyses sont effectuées par la Direction du Groupe au sein du « Comité de Coordination » des géographies qui rassemble les responsables des métiers opérant dans une géographie donnée,
- sur le plan opérationnel et financier : la gestion de la trésorerie et des fonctions support, les politiques d'investissement et de financement opérationnel ainsi que la politique d'acquisition sont décidées et mises en œuvre par géographie.

Ceci conduit le Groupe à présenter une information sectorielle pour les 8 zones géographiques regroupant les pays dans lesquelles il est implanté.

Les coûts liés aux activités opérationnelles et encourus au niveau des sociétés holdings du Groupe pour le compte des géographies et des métiers sont affectés soit directement, soit selon une clé de répartition. Les éléments non affectés correspondent aux frais de siège.

Les transactions inter-secteurs s'effectuent au prix de marché.

S) Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe suit des procédures de consolidation telles que l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe, à long terme ou à court terme, ne peut être éliminé avec un montant correspondant provenant d'autres soldes intra-groupe car l'élément monétaire représente un engagement de convertir une monnaie en une autre et expose l'entreprise présentant les états financiers à un profit ou une perte du fait des fluctuations monétaires. En conséquence, dans les états financiers consolidés, un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères.

NOTE 2 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Acquisitions de l'exercice 2011

Prosodie

Le 29 juillet 2011, le Groupe a procédé à l'acquisition de 100 % du groupe Prosodie pour un coût de 376 millions d'euros. Acteur du Cloud Computing, le groupe Prosodie est spécialisé dans la gestion des flux transactionnels télécoms, Internet et monétiques des grands comptes. Il opère en France et en Europe. Le groupe Prosodie est consolidé par intégration globale.

Au 31 décembre 2011, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

en millions d'euros	Valeur historique	Ajustements de juste valeur	Juste valeur
Écarts d'acquisition	113	(113)	-
Immobilisations incorporelles	4	-	4
Immobilisations corporelles	13	-	13
Impôts différés	3	-	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	-	6
Autres actifs et passifs	(17)	1	(16)
Actif net à la date d'acquisition	**122**	**(112)**	**10**
Écart d'acquisition			**366**
Prix d'acquisition			**376**
Frais liés à l'acquisition			3,2
Effectifs à la date d'acquisition			895

CS Consulting

Le 4 février 2011, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % de la société CS Consulting pour un coût de 49 millions d'euros. Basée en Allemagne, la société est spécialisée dans la migration de systèmes d'information bancaires (Core Banking) et dans la mise en place de solutions de Business Intelligence. CS Consulting est consolidée par intégration globale.

Au 31 décembre 2011, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

en millions d'euros	Valeur historique	Ajustements de juste valeur	Juste valeur
Écarts d'acquisition	23	(23)	-
Immobilisations incorporelles	-	4	4
Immobilisations corporelles	-	-	-
Impôts différés	-	(1)	(1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5	-	5
Emprunts à long terme et à court terme	(7)	-	(7)
Autres actifs et passifs	9	(2)	7
Actif net à la date d'acquisition	**30**	**(22)**	**8**
Écart d'acquisition			**41**
Prix d'acquisition			**49**
Frais liés à l'acquisition			0,6
Effectifs à la date d'acquisition			242

Artésys

Le 30 mars 2011, le Groupe a procédé à l'acquisition de 100 % de la société Artésys pour un coût de 31 millions d'euros. SSII basée à Paris, Artésys est un des leaders français de la conception de solutions d'infrastructure. La société est consolidée par intégration globale.

Au 31 décembre 2011, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

en millions d'euros	Valeur historique	Ajustements de juste valeur	Juste valeur
Écarts d'acquisition	4	(4)	-
Immobilisations incorporelles et corporelles	-	-	-
Trésorerie Nette	4	-	4
Autres actifs et passifs	(4)	-	(4)
Actif net à la date d'acquisition	**4**	**(4)**	**-**
Écart d'acquisition			**31**
Prix d'acquisition			**31**
Frais liés à l'acquisition			0,4
Effectifs à la date d'acquisition			131

AIVE Group

Le Groupe a acquis 100 % d'AIVE (en Italie) le 31 août 2011 pour un prix total de 40 millions d'euros. La société est consolidée par intégration globale depuis le 1er septembre 2011.

Au 31 décembre 2011, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

en millions d'euros	Valeur historique	Ajustements de juste valeur	Juste valeur
Écarts d'acquisition	2	(2)	-
Immobilisations incorporelles	1	(1)	-
Immobilisations corporelles	1	-	1
Impôts différés	1	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
Emprunts à long terme et à court terme	(6)	-	(6)
Autres actifs et passifs	7	-	7
Actif net à la date d'acquisition	**6**	**(3)**	**3**
Écart d'acquisition			**37**
Prix d'acquisition (entièrement payé en trésorerie)			**40**
Frais liés à l'acquisition			0,9
Effectifs à la date d'acquisition			623

Autres acquisitions de l'exercice 2011

Le Groupe a acquis Avantias, Backelite et Level IP en France, BI Consulting Group aux États-Unis, Praxis en Chine ainsi que les activités de Vengroff Williams Associates Inc. (essentiellement situés aux Etats-Unis) pour un effectif total de 729 personnes. Le coût total de ces acquisitions s'élève à 78 millions d'euros. Les frais d'acquisition relatifs à ces transactions s'élèvent à 2 millions d'euros. Ces entités sont consolidées par intégration globale et ont généré des écarts d'acquisition provisoires de 72 millions d'euros.

Contribution des acquisitions de l'exercice 2011

La contribution de l'ensemble des sociétés acquises au cours de l'exercice 2011 au chiffre d'affaires du Groupe est de 162 millions d'euros, dont 83 millions d'euros pour Prosodie (estimée à 309 millions d'euros si les dates d'acquisition avaient été le 1er janvier 2011, dont 161 millions d'euros pour Prosodie).
Leur contribution à la marge opérationnelle du Groupe en 2011 est de 19 millions d'euros, dont 12 millions d'euros attribuables à Prosodie (estimée à 28 millions d'euros si les dates d'acquisition avaient été le 1er janvier 2011, dont 18 millions d'euros pour Prosodie).

Leur contribution au résultat net du Groupe en 2011 est de 9 millions d'euros, dont 5 millions d'euros pour Prosodie (estimée à 8 millions d'euros si les dates d'acquisition avaient été le 1er janvier 2011, dont 4 millions d'euros pour Prosodie).

Rappel des acquisitions significatives des exercices précédents

CPM Braxis

Le 6 octobre 2010, le Groupe a procédé à l'acquisition de 56,06 % de la première SSII brésilienne, CPM Braxis S.A. Celle-ci est consolidée depuis cette date par intégration globale. L'acquisition future des 43,94 % restants a fait l'objet d'un droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires. Ce droit de vente exerçable entre octobre 2013 et octobre 2015 a été comptabilisé en dette avec pour contrepartie une diminution des réserves (part du Groupe).
Ce droit de vente a fait l'objet sur l'exercice 2011 de la mise en place d'une couverture partielle afin de limiter le risque d'exposition du Groupe aux variations du réal brésilien jusqu'à la date d'exercice de ce droit de vente.
A la fin de la période d'affectation, le prix d'acquisition s'élève à 489 millions de réals brésiliens (202 millions d'euros au 31 décembre 2011) contre 519 millions de réals brésiliens (224 millions d'euros à la date d'acquisition). L'écart d'acquisition constaté à la date de première consolidation reste néanmoins inchangé à 525 millions de réals brésiliens (soit 226 millions d'euros à la date d'acquisition).

Le 27 décembre 2011, le Groupe a participé, par l'intermédiaire de sa filiale Capgemini do Brasil Consultoria e Participações Ltda, à l'augmentation du capital de CPM Braxis S.A. par la souscription d'actions ordinaires à hauteur d'un montant de 250 millions de réals brésiliens. L'actionnaire minoritaire Uñiao Participações Ltda, filiale de la banque brésilienne Banco Bradesco S.A., a également souscrit à des actions ordinaires dans le cadre de cette augmentation de capital pour un montant

de 80 millions de réals brésiliens portant ainsi sa participation à 10,81 %. À l'issue de cette opération, la participation du Groupe dans CPM Braxis S.A. est portée de 56,06 % à 61,10 %. Les nouveaux titres souscrits lors de cette augmentation de capital par l'actionnaire minoritaire Uñiao Participações Ltda, filiale de la banque brésilienne Banco Bradesco S.A., ont fait l'objet d'un droit de vente exerçable entre octobre 2013 et octobre 2015 et ont été comptabilisés en dette pour 33 millions d'euros avec pour contrepartie une diminution des réserves (part du Groupe).

NOTE 3 – CHIFFRE D'AFFAIRES

	2009		2010		2011	
en millions d'euros	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Amérique du Nord	1 590	19	1 665	19	1 805	19
France	1 949	23	1 931	22	2 138	22
Royaume-Uni et Irlande	1 852	22	1 912	22	1 945	20
Benelux	1 397	17	1 314	16	1 266	13
Europe du Sud et Amérique Latine	434	5	599	7	1 000	10
Pays nordiques	488	6	543	6	635	7
Allemagne et Europe Centrale	531	6	534	6	626	6
Asie Pacifique	130	2	199	2	278	3
CHIFFRE D'AFFAIRES	**8 371**	**100**	**8 697**	**100**	**9 693**	**100**

La variation du chiffre d'affaires de l'exercice 2011 par rapport à 2010 est de 11,4 % à taux de change et périmètre courants et de 5,6 % à taux de change et périmètre constants.

NOTE 4 – CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

	2009		2010		2011	
en millions d'euros	**Montant**	**% du chiffre d'affaires**	**Montant**	**% du chiffre d'affaires**	**Montant**	**% du chiffre d'affaires**
Charges de personnel	4 851	58,0	5 193	59,7	5 816	60,0
Frais de déplacements	330	3,9	370	4,2	391	4,0
	5 181	**61,9**	**5 563**	**63,9**	**6 207**	**64,0**
Achats et frais de sous-traitance	2 082	24,9	2 042	23,5	2 231	23,0
Loyers et taxes locales	304	3,6	282	3,2	324	3,3
Dotations aux amortissements, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	209	2,5	223	2,6	218	2,3
CHARGES OPÉRATIONNELLES	**7 776**	**92,9**	**8 110**	**93,2**	**8 980**	**92,6**

En 2011, le produit de Crédit d'Impôt Recherche déduit des charges opérationnelles (achats et frais de sous-traitance) s'élève à 42 millions d'euros (26 millions d'euros en 2010) dont 27 millions d'euros relatifs à des projets dont les coûts ont été supportés sur des exercices antérieurs (14 millions d'euros en 2010).

Analyse des charges de personnel

en millions d'euros	Note	2009	2010	2011
Traitements et salaires		3 871	4 138	4 583
Charges sociales		945	1 008	1 183
Charges de retraites - régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	*20*	35	47	50
CHARGES DE PERSONNEL		**4 851**	**5 193**	**5 816**

NOTE 5 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

en millions d'euros	Notes	2009	2010	2011
Coûts de restructuration		(213)	(71)	(81)
Dont Réduction des effectifs		*(151)*	*(44)*	*(74)*
Dont Rationalisation des actifs immobiliers		*(52)*	*(19)*	*(4)*
Dont Rightshoring		*(10)*	*(8)*	*(3)*
Coûts d'intégration des sociétés acquises		(16)	(11)	(9)
Coûts liés aux acquisitions	*2*	n.a.	(4)	(7)
Charges liées aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions	*9*	(19)	(16)	(17)
Dépréciation des écarts d'acquisition	*12*	(12)	-	-
Autres produits opérationnels		7	6	-
Autres charges opérationnelles		(9)	(2)	(4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS		**(262)**	**(98)**	**(118)**

Coûts de restructuration
Les coûts de restructuration 2011 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs et de rationalisation des actifs immobiliers, notamment aux Pays-Bas.

Coûts d'intégration des sociétés acquises
En 2011, ces coûts concernent l'intégration des activités du groupe CPM Braxis acquis fin 2010 ainsi que les coûts d'intégration relatifs aux acquisitions de la période.

NOTE 6 – RÉSULTAT FINANCIER

en millions d'euros	Notes	2009	2010	2011
Produits des équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		22	20	23
Charges d'intérêt sur les dettes financières		(31)	(42)	(54)
Coût de l'endettement financier au taux d'intérêt nominal		**(9)**	**(22)**	**(31)**
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(34)	(32)	(34)
Coût de l'endettement financier au taux d'intérêt effectif		**(43)**	**(54)**	**(65)**
Charge d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies	*20*	(42)	(28)	(25)
Gains (pertes) de change sur opérations financières	*19*	(66)	2	2
Instruments dérivés sur risques de change sur opérations financières	*19*	63	(2)	(4)
Instruments dérivés sur risques de taux d'intérêt	*19*	(2)	-	-
Autres		(3)	(5)	(13)
Autres produits et charges financiers		**(50)**	**(33)**	**(40)**
Dont charges financières		*(125)*	*(55)*	*(104)*
Dont produits financiers		*75*	*22*	*64*
RÉSULTAT FINANCIER		**(93)**	**(87)**	**(105)**

Le coût de l'endettement financier comprend essentiellement :

- les coupons des emprunts Obligataires Convertibles ou Echangeables en Actions Nouvelles ou Existantes OCEANE 2005 (émises le 16 juin 2005) et OCEANE 2009 (émises le 20 avril 2009) pour 24 millions d'euros, auxquels s'ajoutent 34 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti,
- les coupons du nouvel emprunt obligataire émis le 29 novembre 2011 pour 2 millions d'euros,
- les charges financières liées aux contrats de location-financement pour 8 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni, en France et aux États-unis),
- les intérêts relatifs aux dettes bancaires du groupe CPM Braxis pour 16 millions d'euros,
- les produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie pour 23 millions d'euros, dont l'augmentation s'explique par la hausse des taux de rendement de la trésorerie placée.

Dans les autres produits et charges financiers, les instruments dérivés sur risques de change sur opérations financières concernent principalement les variations de juste valeur de swaps de change en couverture de prêts intra-groupe consentis par Capgemini UK Plc., Inergi LP et New Horizons System Solutions LP à Cap Gemini S.A. et d'un prêt intra-groupe consenti par Cap Gemini S.A. à Capgemini North America Inc..

L'évolution de la charge d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies est détaillée en Note 20 – Provisions pour retraites et engagements assimilés.

Les autres charges financières nettes sont supportées essentiellement par le groupe CPM Braxis pour 11 millions d'euros notamment sur des commissions bancaires et d'affacturage.

NOTE 7 – CHARGE D'IMPÔT

en millions d'euros	Note	2009	2010	2011
Impôts courants		(24)	(71)	(129)
Impôts différés	*13*	(37)	(53)	28
CHARGE D'IMPÔT		**(61)**	**(124)**	**(101)**

En 2011, la charge d'impôts courants comprend, en France :

- la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), taxe instaurée par la loi de finances pour 2010, pour un montant de 29 millions d'euros (contre 25 millions d'euros en 2010) ;
- une charge d'impôt de 15 millions d'euros due au titre du résultat d'intégration fiscale, conformément à la limitation à 60 % de l'utilisation des déficits instituée par la deuxième loi de finances rectificative pour 2011.

Le produit d'impôt différé constaté en 2011 comprend notamment une utilisation de 72 millions de dollars américains (52 millions d'euros) d'actifs d'impôts différés américains et une réévaluation de 177 millions de dollars américains (127 millions d'euros) de ce même impôt différé américain (cf. Note 13 – Impôts différés). Cette réévaluation explique majoritairement la baisse du taux effectif d'impôt expliqué ci-dessous.

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

	2009		2010		2011	
en millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	**240**		**402**		**490**	
Taux d'imposition en France (%)	**34,4**		**34,4**		**36,1**	
Charge d'impôt théorique	**(83)**	**34,4**	**(138)**	**34,4**	**(177)**	**36,1**
Différences de taux d'imposition entre pays	**7**	**(2,9)**	**9**	**(2,3)**	**16**	**(3,3)**
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :						
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	1	(0,6)	(9)	2,3	2	(0,3)
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	16	(6,5)	24	(6,1)	67	(13,6)
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus	3	(1,3)	6	(1,5)	(1)	0,1
Ajustements des périodes antérieures	29	(12,1)	9	(2,3)	-	-
Impôts forfaitaires	(13)	5,1	(38)	9,3	(45)	9,2
Différences permanentes et autres éléments	(21)	9,4	13	(2,9)	37	(7,5)
CHARGE D'IMPÔT RÉEL	**(61)**	**25,5**	**(124)**	**30,9**	**(101)**	**20,6**
Taux effectif d'impôt (%)	**25,5**		**30,9**		**20,6**	

La quatrième loi de finances rectificative pour 2011 publiée au Journal officiel du 29 décembre 2011 a instauré une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés au titre des exercices clos à compter du 31 décembre 2011 et jusqu'au 30 décembre 2013.

Cette contribution exceptionnelle est limitée dans le temps et ne devrait concerner, pour les entreprises dont les exercices coïncident avec l'année civile, que les exercices 2011 et 2012. Elle est égale à 5 % du montant de l'impôt sur les sociétés et s'applique aux entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros. Dans le cadre du régime de l'intégration fiscale, les chiffres d'affaires de toutes les sociétés membres du groupe fiscal sont additionnés pour apprécier l'assujettissement du groupe à cette contribution.
Par conséquent, le taux d'imposition applicable au Groupe pour l'exercice 2011 s'établit à 36,10 % contre 34,43 % précédemment.

NOTE 8 – RÉSULTAT PAR ACTION

Résultat de base par action

	2009	2010	2011
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	178	280	404
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	145 153 387	152 979 307	153 595 650
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)	**1,23**	**1,83**	**2,63**

L'augmentation marginale du nombre moyen d'actions entre 2010 et 2011 traduit en réalité une quasi-stabilité du nombre d'actions depuis le 31 décembre 2010.

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte des instruments dilutifs en circulation à la clôture de l'exercice. Le cours moyen de l'action pour l'exercice 2011 a été de 33,95 euros.

Au 31 décembre 2011, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

- les actions qui font partie des plans d'attribution d'actions de performance 2009 et 2010, et qui ne sont pas assorties d'une condition de performance,
- les actions de performance assorties d'une condition de marché du Plan 2010. Compte tenu du fait qu'au 31 décembre 2011, la performance de l'action Cap Gemini depuis la date d'attribution est comprise entre 90 % et 91 % de la performance du panier de référence, 493 560 actions de performance seraient attribuées au 31 décembre si la période de mesure de la performance s'achevait à cette date,
- les actions de performance assorties d'une condition de performance interne du plan 2010. Au 31 décembre 2011, la progression de la marge opérationnelle du Groupe Capgemini sur l'année 2011 à taux de change et périmètre constants étant supérieure à 15 %, 401 850 actions de performance pourraient être attribuées au 31 décembre si la période de mesure de la performance s'achevait à cette date,
- les obligations convertibles émises le 20 avril 2009 (OCEANE 2009), soit 16 911 765 obligations, car la charge d'intérêt comptabilisée, nette d'impôts, soit 23 millions d'euros, est inférieure pour chaque obligation au résultat de base par action. Il est rappelé que ces obligations sont convertibles à tout moment et au plus tard le septième jour ouvré précédent le 1er janvier 2014, date à laquelle elles sont remboursables au pair.

En revanche, sont considérées comme non dilutives :

- les options de souscription d'actions détenues par les membres du personnel car le cours moyen des actions ordinaires pendant la période est inférieur au prix d'exercice des options de souscription d'actions,
- les Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables, car le prix d'exercice de 34 euros augmenté du prix d'émission de 3,22 euros excède le cours moyen de marché de l'action Cap Gemini sur l'exercice 2011,
- les obligations convertibles émises le 16 juin 2005 (OCEANE 2005), non converties et de ce fait intégralement remboursées le 2 janvier 2012 (cf. Note 17 – Trésorerie nette).

en millions d'euros	2009	2010	2011
Résultat net part du Groupe	**178**	**280**	**404**
Économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes nettes d'impôt (1)	14	37	23
Résultat net part du Groupe dilué	**192**	**317**	**427**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	145 153 387	152 979 307	153 595 650
Prise en compte des :			
obligations convertibles OCEANE 2005 (nombre moyen pondéré)	11 810 809	11 810 809	-
obligations convertibles OCEANE 2009 (nombre moyen pondéré)	-	16 911 765	16 911 765
options de souscription d'actions détenues par le personnel	36 428	-	-
actions de performances pouvant être attribuées	64 750	537 320	1 207 035
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	**157 065 374**	**182 239 201**	**171 714 450**
Résultat net dilué par action (en euros)	**1,22**	**1,74**	**2,49**

(1) Seul l'OCEANE 2009 ayant un effet dilutif est pris en considération.

NOTE 9 – CAPITAUX PROPRES

Instruments de motivation et actionnariat salarié

Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 12 mai 2005, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois des options donnant droit à la souscription d'actions.

Le Groupe n'est tenu par aucune obligation contractuelle ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire.
Il est rappelé que dans l'hypothèse d'une publication par Euronext d'un avis de recevabilité d'une Offre Publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote de la Société, les titulaires d'options de souscription pourront, s'ils le souhaitent, lever aussitôt la totalité des options qui leur ont été consenties (ou le solde en cas de levée(s) partielle(s) déjà effectuée(s)).

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2005
Date de l'Assemblée	12 mai 2005
Nombre total d'options pouvant être consenties	6 000 000
Date des premières attributions au titre de ce plan	1er octobre 2005
Délai d'exercice des options à compter de leur date d'attribution (sur la base de tranches progressives)	5 ans
Prix de souscription en % de la moyenne des vingt séances de bourses précédant l'octroi	100 %
Prix de souscription (par action et en euros) des différentes attributions en vigueur :	
Plus bas	*40,50*
Plus haut	*55,00*
Nombre d'actions au 31 décembre 2010 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	3 482 500
Nombre de nouvelles options consenties au cours de l'exercice	Plan terminé (1)
Nombre d'options forcloses ou annulées en 2011	1 767 000
Nombre d'options exercées en 2011	- (2)
Nombre d'actions au 31 décembre 2011 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	1 715 500 (3)
Durée de vie moyenne pondérée résiduelle (en années)	0,77

(1) Dernière attribution faite le 1er juin 2008 au prix de 40,5 euros.
(2) Aucune option n'a été exercée sur l'année 2011.
(3) Soit 144 000 actions au prix de 55 euros, 1 413 000 actions au prix de 44 euros et 158 500 au prix de 40,5 euros.

Synthèse	Plan 2005				
Dates des attributions	1er octobre 2005	1er octobre 2006	1er avril 2007	1er octobre 2007	1er juin 2008
Nombres d'actions attribuées à l'origine	1 915 500	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000
Dont à des dirigeants mandataires sociaux	*50 000*	*50 000*	-	-	-
Prix de souscription (par action et en euros) des différentes attributions en vigueur	30	43	55	44	40,5
Prix de l'action à la date d'attribution	32,59	41,84	57,00	42,98	43,37
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2011	1 295 306	1 100	-	-	-
Principales conditions de marché à la date d'attribution :					
Volatilité	*27,4-29,4 %*	*32,4-35,9 %*	*31,7-32,7 %*	*34,8-35,7 %*	*41,2-42,3 %*
Durée de vie moyenne d'exercice de l'option (années)	*3-4,25*	*3-4,25*	*3-4,25*	*3-4,25*	*3-4,25*
Taux d'intérêt sans risque	*2,3-2,7 %*	*3,55-3,58 %*	*4,14-4,15 %*	*4,09-4,14 %*	*4,26-4,35 %*
Taux de dividendes attendu	*1 %*	*1 %*	*1,5 %*	*1,5 %*	*2,3 %*
Conditions hors marché :					
Présence effective à la date d'exercice	*oui*	*oui*	*oui*	*oui*	*oui*
Autres	*non*	*non*	*non*	*non*	*non*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des options	Modèle Black & Scholes				
Fourchette des justes valeurs en euros	7,6-9,4	10,7-11,7	14,5-17,1	10,6-12,6	13,5-15,3
Nombre d'actions au 31 décembre 2011 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	-	-	144 000	1 413 000	158 500

Incidence sur les états financiers

La charge reconnue en 2011 en «Autres charges opérationnelles» s'élève à 0,3 millions d'euros. Le montant global restant à amortir entre 2012 et 2013 au titre des attributions actives s'élève à 0,6 millions d'euros.

Plan d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008 puis le 30 avril 2009, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai maximum respectivement de 12 mois et de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009 puis le 15 septembre 2010, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires du premier puis du deuxième plan.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	Plan 2009	Dont mandataires sociaux	Plan 2010	Dont mandataires sociaux
Date de l'Assemblée	17 avril 2008		30 avril 2009	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 458 860 actions au maximum		1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 557 703 actions au maximum	
Nombre total d'actions attribuées	1 148 250 (1)		1 555 000 (3)	
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 mars 2009		1er octobre 2010	
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution		Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (international)		2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (international)	
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive		2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive	
Nombre d'actions sous conditions de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	- (5)
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	534 125	25 000	94 000	
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2011	200 250	25 000		
Nombre d'actions au 31 décembre 2011 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	311 625 (2)	-	1 458 000 (4)	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,30		37,16	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution :				
Volatilité *Taux d'intérêt sans risque* *Taux de dividendes attendus*	*42,7 %* *1,4 %* *3,0 %*		*42,8 %* *1,67 %* *3,0 %*	
Autres conditions :				
Condition de performance *Présence effective à la date d'acquisition*	*Oui (cf. détail ci-après)* *Oui*		*Oui (cf. détail ci-après)* *Oui*	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	- Monte Carlo pour actions de performance - Black & Scholes pour actions attribuées gratuitement		- Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché) - Black & Scholes pour actions attribuées sans condition ou avec conditions de performance internes	
Fourchette des justes valeurs en euros :				
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros) *Actions de performance (par action et en euros)*	*20,7 - 21,9* *16,51 - 17,53*	*17,53*	*32,32 - 32,96* *21,54 - 21,97*	n.a.

(1) Dont 64 750 actions attribuées sans condition de performance (5,6 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).
(2) Montant correspondant au solde du plan « étranger » attribuable au 5 mars 2013 sous réserve des conditions de présence.
(3) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).
(4) Dont 118 500 actions attribuées sans conditions de performance.
(5) Pas d'actions de performance attribuées en 2011.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2009

Le nombre exact d'actions octroyé aux bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sera égal au nombre d'actions maximum attribué initialement, multiplié par un pourcentage (compris entre 0 % et 100 %) correspondant à la performance choisie comme instrument de mesure. La performance conditionnant l'octroi définitif des actions est celle réalisée par l'action Cap Gemini pendant les deux premières années, comparée à la performance moyenne, réalisée sur cette même période, par un panier de 10 valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité, et appartenant au moins à 5 pays dans lesquels le Groupe a une présence significative.

L'attribution définitive est fonction de la performance relative de l'action Cap Gemini par rapport à celle du panier de sociétés comparables. L'attribution définitive selon la période :

- s'élevait à 60 % de l'attribution initiale pour une performance relative de 90 %,
- variait linéairement entre 60 % et 100 % en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative était comprise entre 90 % et 110 %,
- s'élevait à 100 % de l'attribution initiale si cette performance était supérieure ou égale à 110 %.

Le calcul définitif a abouti à une attribution de seulement 50 % des actions sous condition de performance initialement attribuées soit en y ajoutant les attributions d'actions sous condition de présence uniquement un nombre maximum de 534 750 actions consenties. Cela inclut 200 250 actions attribuables aux bénéficiaires du plan français qui sont définitivement acquises et livrées avec obligation de les conserver pendant 2 années et 334 500 actions aux bénéficiaires du plan étranger dont il ne reste plus que 311 625 actions, la livraison n'intervenant que le 5 mars 2013, sous réserve du respect des conditions de présence à cette date.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2010

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une performance interne et d'une performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Condition de performance externe :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont identiques à celles du premier plan à l'exception des seuils d'attribution qui ont été renforcés par rapport au premier plan et de ce fait :

- il n'y aura pas d'attribution si la performance de l'action Cap Gemini S.A. pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période,
- l'attribution définitive :
  - s'élèvera à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 %,
  - s'élèvera à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 %,
  - variera linéairement entre 40 % et 60 % et entre 60 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative se situe entre 90 % et 100 % d'une part et entre 100 % et 110 % d'autre part,
  - s'élèvera à 100 % de l'attribution initiale, si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini performe comme le panier d'actions comparables, l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles contre 80 % dans le premier Plan.
La condition de performance externe compte pour 70 % dans le calcul de l'attribution.

Condition de performance interne :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne, celles-ci reposent sur la progression de la marge opérationnelle auditée et publiée de l'année 2011 du Groupe Capgemini par rapport à la marge opérationnelle de l'année 2010 à taux de change et périmètre constants.
Le calcul de la performance se fera une fois les comptes 2011 arrêtés, en comparant le pourcentage de progression de la marge opérationnelle 2011 auditée et publiée, par rapport à la marge opérationnelle de l'année 2010 auditée et publiée à périmètre et changes constants. En fonction du pourcentage de progression ainsi calculé :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression de la marge opérationnelle ainsi calculée est inférieure à 12 %,
- l'attribution définitive :
  - s'élèvera à 40 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 12 % et 13,5 %,
  - s'élèvera à 60 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 13,5 % et 15 %,
  - s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale si la progression est supérieure ou égale à 15 %,

La condition de performance interne compte pour 30 % dans le calcul de l'attribution.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe a fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle Monte Carlo ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.
La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective ou non de la dite condition, et à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Incidence sur les états financiers

La charge reconnue en 2011 en « Autres charges opérationnelles » au titre des actions de performance s'élève à 15,7 millions d'euros (y compris contributions patronales). Le montant global restant à amortir entre 2012 et 2015 au titre de ces deux plans s'élève à 24,5 millions d'euros.

Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) (rappel 2009)

Au cours de l'exercice 2009, 2 999 000 BSAAR ont été souscrits par des salariés et mandataires sociaux du Groupe (au prix de 3,22 euros par BSAAR) générant un produit net de frais d'émission de 9 millions d'euros. La période d'exercice s'étale de la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. La cotation des BSAAR interviendra à compter du 23 juillet 2013. Entre le 23 juillet 2009 et la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris, les BSAAR ne sont ni exerçables ni cessibles sauf exceptions prévues au contrat d'émission (notamment en cas d'offre publique sur Cap Gemini S.A.). Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF en date du 14 mai 2009 sous le N°09-140.

Plan d'actionnariat salarié – @ESOP (rappel 2009)

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2009 un plan d'actionnariat salarié dénommé @ESOP. Le 16 décembre 2009, le Groupe a émis 5 999 999 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 164 millions d'euros.
Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2009 s'élevait à un million d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

Actions propres et gestion du capital et des risques de marché

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation en actions cotées en bourse. En revanche, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Cap Gemini S.A. détient, au 31 décembre 2011 :

- 403 500 de ses propres actions suite à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont la ligne de liquidité associée s'élève à 10 millions d'euros), dans le cadre du programme de rachat d'actions ayant fait l'objet d'un descriptif publié le 12 mai 2011,
- 1 799 750 de ses propres actions représentant 1,2 % du capital au 31 décembre 2011 acquises entre le 17 et le 25 janvier 2008, à un cours moyen de 34,48 euros, soit une diminution du nombre disponible de 200 250 actions.

Au 31 décembre 2011, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 84 millions d'euros.
Eu égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement, avec le ratio d'endettement comme principal indicateur. A noter que le Groupe est en situation de trésorerie nette positive pour les exercices clos le 31 décembre 2011, 2010 et 2009. Pour préserver ou piloter la structure de son capital, le Groupe a la possibilité d'émettre de nouvelles actions, de racheter ses propres actions ou d'ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires.

Risque de change et écarts de conversion des comptes de filiales ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro

S'agissant des risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées, les comptes du Groupe peuvent être impactés en particulier par l'évolution de la livre sterling et du dollar américain contre l'euro, le Royaume-Uni et les États-Unis représentant une part importante de l'activité du Groupe (respectivement 20 % et 16 % du revenu consolidé en 2011). L'impact positif sur les réserves de conversion résulte principalement de l'appréciation du dollar américain contre l'euro au cours de l'exercice 2011.
A titre illustratif, une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 2 % et de la marge opérationnelle de plus ou moins 2 %. De même, une variation de plus ou moins 10 % du dollar américain aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 1,6 % et de la marge opérationnelle de plus ou moins 1,7 %.

Le Groupe a pour politique de ne pas couvrir les risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro. Les principaux taux de change utilisés pour la préparation des états financiers sont présentés en Note 1-B – Principes comptables : Conversion des états financiers.

NOTE 10 – ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

en millions d'euros	Notes	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES						
Au 1er janvier 2009		**2 771**	**140**	**129**	**158**	**3 198**
Écarts de conversion	9	27	1	4	1	33
Acquisitions / Augmentations		-	-	16	4	20
Développements internes		-	-	-	6	6
Cessions / Diminutions		-	(5)	(15)	(6)	(26)
Regroupements d'entreprises	2	11	3		(1)	13
Autres mouvements		(9)	(8)	(9)	-	(26)
Au 31 décembre 2009		**2 800**	**131**	**125**	**162**	**3 218**
Écarts de conversion	9	122	9	7	3	141
Acquisitions / Augmentations		-	-	16	4	20
Développements internes		-	-	-	7	7
Cessions / Diminutions		-	(28)	(4)	(10)	(42)
Regroupements d'entreprises	2	330	52	31	16	429
Autres mouvements		(1)		(2)	-	(3)
Au 31 décembre 2010		**3 251**	**164**	**173**	**182**	**3 770**
Écarts de conversion	9	25	(2)	(3)	-	20
Acquisitions / Augmentations		-	-	22	-	22
Développements internes		-	-	-	6	6
Cessions / Diminutions		-	-	(15)	(4)	(19)
Regroupements d'entreprises	2	547	9	22	5	583
Autres mouvements		(4)	2	-	3	1
Au 31 décembre 2011		**3 819**	**173**	**199**	**192**	**4 383**
AMORTISSEMENTS						
Au 1er janvier 2009			**53**	**101**	**124**	**278**
Écarts de conversion	9		-	4	-	4
Dotations			17	17	8	42
Sorties			(5)	(14)	(6)	(25)
Regroupements d'entreprises	2		-	-	1	1
Autres mouvements			-	(8)	-	(8)
Au 31 décembre 2009			**65**	**100**	**127**	**292**
Écarts de conversion	9		3	6	2	11
Dotations			20	18	10	48
Sorties			(28)	(4)	(8)	(40)
Regroupements d'entreprises	2		-	20	9	29
Autres mouvements			-	(1)	-	(1)
Au 31 décembre 2010			**60**	**139**	**140**	**339**
Écarts de conversion	9		1	(2)	-	(1)
Dotations			25	21	9	55
Sorties			-	(14)	(4)	(18)
Regroupements d'entreprises	2		-	18	2	20
Autres mouvements			-	-	1	1
Au 31 décembre 2011			**86**	**162**	**148**	**396**
DÉPRÉCIATIONS						
Au 1er janvier 2009		**45**	**-**	**1**	**8**	**54**
Écarts de conversion	9	1	-	-	-	1
Dotations		12	-	-	1	13
Sorties		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	2	-	-	-	-	-
Autres mouvements		(8)	-	-	-	(8)
Au 31 décembre 2009		**50**	**-**	**1**	**9**	**60**
Écarts de conversion	9	-	-	-	-	-
Dotations		-	-	-	-	-
Sorties		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	2	-	-	-	1	1
Autres mouvements		-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2010		**50**	**-**	**1**	**10**	**61**
Écarts de conversion	9	-	-	-	-	-
Dotations		-	-	-	-	-
Sorties		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	2	-	-	-	-	-
Autres mouvements		1	-	-	3	4
Au 31 décembre 2011		**51**	**-**	**1**	**13**	**65**
VALEURS NETTES						
AU 31 DÉCEMBRE 2009		**2 750**	**66**	**24**	**26**	**2 866**
AU 31 DÉCEMBRE 2010		**3 201**	**104**	**33**	**32**	**3 370**
AU 31 DÉCEMBRE 2011		**3 768**	**87**	**36**	**31**	**3 922**

L'augmentation significative des écarts d'acquisition et des relations clients est liée aux différentes acquisitions de la période présentées en Note 2 – Évolution du périmètre (556 millions d'euros) ainsi qu'aux différences de conversion (23 millions d'euros).

NOTE 11 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

en millions d'euros	Notes	Terrains, constructions et agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1er janvier 2009		**430**	**393**	**129**	**952**
Écarts de conversion	9	7	12	3	22
Acquisitions / Augmentations		41	85	13	139
Cessions / Diminutions		(21)	(98)	(7)	(126)
Regroupements d'entreprises	2	-	-	1	1
Autres mouvements		2	31	(7)	26
Au 31 décembre 2009		**459**	**423**	**132**	**1 014**
Écarts de conversion	9	14	22	10	46
Acquisitions / Augmentations		66	80	23	169
Cessions / Diminutions		(16)	(105)	(4)	(125)
Regroupements d'entreprises	2	34	89	15	138
Autres mouvements		(23)	(5)	12	(16)
Au 31 décembre 2010		**534**	**504**	**188**	**1 226**
Écarts de conversion	9	(6)	(10)	(10)	(26)
Acquisitions / Augmentations		53	111	26	190
Cessions / Diminutions		(10)	(44)	(5)	(59)
Regroupements d'entreprises	2	25	38	8	71
Autres mouvements		(3)	5	(10)	(8)
Au 31 décembre 2011		**593**	**604**	**197**	**1394**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS					
Au 1er janvier 2009		**178**	**261**	**91**	**530**
Écarts de conversion	9	4	8	2	14
Dotations		35	75	11	121
Sorties		(17)	(77)	(5)	(99)
Regroupements d'entreprises	2	-	-	1	1
Autres mouvements		-	28	(2)	26
Au 31 décembre 2009		**200**	**295**	**98**	**593**
Écarts de conversion	9	5	16	5	26
Dotations		41	74	14	129
Sorties		(14)	(94)	(4)	(112)
Regroupements d'entreprises	2	12	82	7	101
Autres mouvements		(14)	(3)	7	(10)
Au 31 décembre 2010		**230**	**370**	**127**	**727**
Écarts de conversion	9	-	(9)	(5)	(14)
Dotations		44	72	17	133
Sorties		(8)	(42)	(4)	(54)
Regroupements d'entreprises	2	19	30	5	54
Autres mouvements		(1)	1	1	1
Au 31 décembre 2011		**284**	**422**	**141**	**847**
VALEURS NETTES					
AU 31 DÉCEMBRE 2009		**259**	**128**	**34**	**421**
AU 31 DÉCEMBRE 2010		**304**	**134**	**61**	**499**
AU 31 DÉCEMBRE 2011		**309**	**182**	**56**	**547**

Immobilisations corporelles détenues en location-financement

Valeurs nettes *(en millions d'euros)*	Notes	2009	2010	2011
AU 1ER JANVIER		**140**	**153**	**157**
Écarts de conversion	9	3	3	1
Acquisitions / Augmentations		42	49	60
Cessions / Diminutions		(1)	(6)	(1)
Dotations aux amortissements et dépréciations		(38)	(45)	(39)
Regroupements d'entreprises	2	-	4	6
Autres mouvements		7	(1)	(1)
AU 31 DÉCEMBRE		**153**	**157**	**183**

NOTE 12 – TESTS DE DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Dans le cadre du contrôle de la valeur des écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2011 en application de la procédure mise en place par le Groupe. Cette procédure, s'appuyant principalement sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés, consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité générant ses flux propres de trésorerie.

Les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur des unités génératrices de trésorerie sont les suivantes :

- méthode de valorisation de l'unité génératrice de trésorerie : valeur d'utilité,
- nombre d'années sur lequel les flux de trésorerie sont estimés : cinq ans, sur la base des données issues du processus budgétaire pour la première année, des données issues du plan stratégique à trois ans pour les deux années suivantes, et d'une extension de ce même plan pour les années résiduelles,
- taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée : 2,1 % (2,3 % en 2010) et 4 % pour le Brésil,
- taux d'actualisation : 9,5 % pour le Groupe, 8,04 % pour l'Amérique du Nord, 8,14 % pour le Royaume-Uni, (respectivement 9,6 %, 9,2 % et 9,3 % en 2010), et 13 % pour le Brésil.

Le taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation du Groupe résultent d'une moyenne des estimations d'un échantillon représentatif des bureaux d'analyse financière qui utilisent ces indicateurs pour valoriser le Groupe. En 2011, le Groupe a utilisé les estimations de 11 bureaux d'analystes, dont 10 faisaient partie de la sélection des 12 bureaux d'analystes retenue en 2010. L'évolution des taux d'actualisation résulte de celle des trois composantes utilisées pour le calculer : les taux sans risque, la prime de risque, et à la volatilité du cours de l'action Cap Gemini aux variations de son marché de cotation (« bêta »).

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2011 à la reconnaissance de perte de valeur. Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une des unités génératrices de trésorerie deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques représentatives des grands marchés du Groupe, axes principaux de développement et d'investissement stratégiques.

	31 décembre 2009			31 décembre 2010			31 décembre 2011		
en millions d'euros	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	528	(6)	522	599	(6)	593	636	(6)	630
Benelux	781	(12)	769	796	(12)	784	800	(12)	788
France	644	(1)	643	658	(1)	657	1 086	(2)	1 084
Royaume-Uni et Irlande	453	-	453	515	-	515	533	-	533
Europe du Sud et Amérique Latine	33	-	33	270	-	270	289	-	289
Pays nordiques	130	-	130	158	-	158	162	-	162
Allemagne et Europe Centrale	206	(31)	175	214	(31)	183	258	(31)	227
Asie Pacifique	25	-	25	41	-	41	55	-	55
ÉCARTS D'ACQUISITION	**2 800**	**(50)**	**2 750**	**3 251**	**(50)**	**3 201**	**3 819**	**(51)**	**3 768**

NOTE 13 – IMPÔTS DIFFÉRÉS

Impôts différés reconnus

Variation des impôts différés actifs

en millions d'euros	Notes	Déficits fiscaux reportables hors États-Unis	Écarts d'acquisitions amortissables et déficits fiscaux américains	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
AU 1ER JANVIER 2009		**591**	**115**	**98**	**59**	**863**
Regroupements d'entreprises		-	-	-	23	23
Écarts de conversion	*9*	1	-	8	3	12
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	*7*	(55)	-	(4)	11	(48)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	39	(2)	37
AU 31 DÉCEMBRE 2009		**537**	**115**	**141**	**94**	**887**
Regroupements d'entreprises		7	-	-	1	8
Écarts de conversion	*9*	3	8	8	4	23
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	*7*	(45)	-	(9)	2	(52)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	26	(1)	25
AU 31 DÉCEMBRE 2010		**502**	**123**	**166**	**100**	**891**
Regroupements d'entreprises		1	-	1	-	2
Écarts de conversion	*9*	-	9	5	(2)	12
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	*7*	(34)	76	(3)	(8)	31
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	70	14	84
AU 31 DÉCEMBRE 2011		**469**	**208**	**239**	**104**	**1 020**

Variation des impôts différés passifs

en millions d'euros	Notes	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients issues de regroupements d'entreprises	Coût amorti des obligations	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
AU 1ER JANVIER 2009		**45**	**25**	**11**	**57**	**138**
Regroupements d'entreprises		-	4	-	-	4
Écarts de conversion	9	-	-	-	2	2
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	7	4	(9)	(11)	5	(11)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	20	-	20
AU 31 DÉCEMBRE 2009		**49**	**20**	**20**	**64**	**153**
Regroupements d'entreprises		-	17	-	1	18
Écarts de conversion	9	2	1	-	4	7
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	-	(5)	(9)	15	1
Impôts différés constatés en capitaux propres		-	-	-	(1)	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2010		**51**	**33**	**11**	**83**	**178**
Regroupements d'entreprises		-	1	-	-	1
Écarts de conversion	9	1	-	-	(1)	-
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	(2)	(8)	(1)	14	3
Impôts différés constatés en capitaux propres		-	-	-	1	1
AU 31 DÉCEMBRE 2011		**50**	**26**	**10**	**97**	**183**

Impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables hors États-Unis)

Les déficits fiscaux reportables reconnus (hors États-Unis) s'élèvent au 31 décembre 2011 à 469 millions d'euros. Ils incluent 423 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale en France. Ces déficits fiscaux reportables sont reconnus compte tenu des résultats imposables futurs établis sur la base de taux de croissance et de rentabilité et d'un horizon de temps jugés raisonnables.

Impôts différés actifs américains sur écart d'acquisition amortissable et déficits fiscaux

Il est rappelé que l'apport en 2000 des activités conseil américaines d'Ernst & Young donne lieu à un amortissement fiscal sur 15 ans de la différence entre le prix d'acquisition de ces activités et la valeur fiscale des actifs et passifs acquis. Depuis 2000, la dotation à cet amortissement a ainsi été déduite chaque année des résultats fiscaux américains, le déficit annuel étant reportable sur une durée de 20 ans.

Au 31 décembre 2011, le montant cumulé des déficits fiscaux américains, incluant les dotations aux amortissements évoquées ci-dessus, s'élève à 3 346 millions de dollars américains (2 586 millions d'euros).

Ces déficits fiscaux reportables ne comprennent pas les amortissements futurs fiscalement déductibles relatifs à l'écart d'acquisition des activités conseil d'Ernst & Young s'élevant à 867 millions de dollars américains (670 millions d'euros).

Après utilisation de 72 millions de dollars américains en 2011, la valeur de l'actif d'impôt différé reconnu a été réévaluée de 177 millions de dollars américains (cf. Note 7 – Charge d'impôt), soit une augmentation nette de 105 millions de dollars américains, et s'établit à 269 millions de dollars américains (208 millions d'euros) au 31 décembre 2011. Cette réévaluation repose sur une estimation des résultats imposables futurs des activités américaines du groupe, sur la base de taux de croissance et de rentabilité et d'un horizon de temps jugés raisonnables.

En conséquence, le montant d'impôt différé non reconnu au 31 décembre 2011 s'élève à 1 375 millions de dollars américains (1 063 millions d'euros) constitués :

- des impôts différés potentiels sur l'ensemble des déficits fiscaux reportables au 31 décembre 2011 soit une base de 3 346 millions de dollars américains à retenir au taux de 39 %,
- des impôts différés potentiels sur les amortissements futurs de l'écart d'acquisition évoqué ci-dessus, soit une base de 867 millions de dollars américains à retenir au taux de 39 %,
- et diminués des impôts différés actifs reconnus au 31 décembre 2011, soit 269 millions de dollars américains.

Impôts différés actifs non reconnus

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2009	2010	2011
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables hors États-Unis	233	318	196
Impôts différés américains sur écart d'acquisition amortissable et déficits fiscaux reportables	971	1 053	1 063
Impôts différés sur autres différences temporelles	146	135	133
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	**1 350**	**1 506**	**1 392**

Échéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

	2009		2010		2011	
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Montant	%	Montant	%	Montant	%
n+1	9	-	11	-	12	-
n+2	14	1	11	-	11	-
n+3	7	-	5	-	1	-
n+4	5	-	7	-	9	-
n+5	10	-	30	1	13	1
Plus de 5 ans	4 086	99	4 544	99	4 601	99
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (EN BASE)	**4 131**	**100**	**4 608**	**100**	**4 647**	**100**

NOTE 14 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2009	2010	2011
Titres de sociétés mises en équivalence		16	-	-
Titres de sociétés non consolidées		1	1	4
Dépôts, créances et investissements à long terme		58	88	74
Instruments dérivés	*19*	3	5	-
Excédents de couverture sur régimes de retraites	*20*	21	3	-
Divers		13	18	41
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		**112**	**115**	**119**

En 2009, les titres de sociétés mises en équivalence concernaient Strategic Systems Solutions (SSS) Holdings Corporation Ltd dont les 51,17 % de titres restant ont été acquis le 15 juin 2010 permettant de consolider la société par intégration globale depuis 2010.

En 2011, les titres de sociétés non consolidées comprennent essentiellement les titres de la société O2C Pro LLC (3 millions d'euros) acquis par Capgemini Technologies LLC dans le cadre de l'acquisition des activités de Vengroff, Williams and Associates.

Les dépôts et autres créances à long terme comprennent principalement des dépôts et cautionnements relatifs aux locations et des prêts « aides à la construction » en France, auxquels viennent s'ajouter des dépôts judiciaires en garantie de litiges sociaux et fiscaux chez CPM Braxis pour 19 millions d'euros.

NOTE 15 – CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2009**	**2010**	**2011**
Clients	1 326	1 447	1 710
Provisions pour créances douteuses	(30)	(14)	(11)
Factures à émettre	677	821	871
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	**1 973**	**2 254**	**2 570**
Coûts capitalisés sur projets	94	117	115
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	**2 067**	**2 371**	**2 685**

Le total des créances clients et factures à émettre, nettes des acomptes clients et produits constatés d'avance, en nombre de jours de chiffre d'affaires annuel, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2009**	**2010**	**2011**
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	1 973	2 254	2 570
Acomptes clients et produits constatés d'avance	(567)	(576)	(661)
CRÉANCES CLIENTS NETTES DES ACOMPTES CLIENTS ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	**1 406**	**1 678**	**1 909**
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel [1]	60	66	70

(1) En 2010 et 2011 ce ratio est ajusté afin de tenir compte des entrées de périmètre.

Antériorité des créances clients

Le faible taux de créances douteuses (1 % au 31 décembre 2011) s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.
Au 31 décembre 2011, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 482 millions d'euros représentant 28,4 % des créances clients nettes et se détaille comme suit :

en millions d'euros	**< 30 jours**	**> 30 jours et < 90 jours**	**> 90 jours**
Créances clients nettes	**268**	**140**	**74**
En pourcentage du poste clients nets de provisions	15,8 %	8,3 %	4,3 %

Les créances pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée concernent des comptes clients qui font l'objet d'analyses et de suivis spécifiques.
Le 27 décembre 2011, la société Capgemini Technology Services S.A.S a cédé sans recours à un établissement financier des créances à échéance du 31 janvier 2012 pour un montant de 25 millions d'euros. Ayant été cédées avec transfert de crédit au sens d'IAS 39, ces créances ont été décomptabilisées du bilan au 31 décembre 2011.

Risque de crédit

Le plus gros client du Groupe, qui est un organisme public britannique de premier rang, représente environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe (10 % en 2010 et 11 % en 2009), le second seulement 2 %. Les 10 premiers clients représentent ensemble 22 % du chiffre d'affaires du Groupe et les 30 premiers 36 %. La solvabilité de ces grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit. Les activités des clients du Groupe peuvent être affectées par leur environnement économique ainsi que les créances correspondantes par voie de conséquence, mais le Groupe estime qu'aucun de ses clients, aucun des secteurs d'activité ni aucune des zones géographiques où il opère ne présente un risque d'irrecouvrabilité susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière d'ensemble du Groupe.

NOTE 16 – AUTRES CRÉANCES COURANTES

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2009	2010	2011
Organismes sociaux et taxes		79	126	171
Charges constatées d'avance		106	119	154
Instruments dérivés	*19*	7	22	12
Divers		11	39	33
AUTRES CRÉANCES COURANTES		**203**	**306**	**370**

Au 31 décembre 2011, le poste « organismes sociaux et taxes » comprend 53 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche (26 millions d'euros au 31 décembre 2010 classés en déduction des dettes de personnel).

NOTE 17 – TRÉSORERIE NETTE

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2009	2010	2011
Actifs de gestion de trésorerie		**-**	**71**	**73**
Placements à court terme		2 109	1 912	1 877
Banques		494	393	346
Instruments dérivés actifs (passifs) sur éléments de trésorerie	*19*	1	8	10
Découverts bancaires (passif)		(7)	(6)	(9)
Trésorerie	*18*	**2 597**	**2 307**	**2 224**
Emprunts obligataires		(969)	(1 001)	(1 036)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(87)	(88)	(96)
Dettes bancaires ou assimilées		-	(8)	(2)
Autres dettes financières		(1)	(5)	(1)
Dettes financières à long terme		**(1 057)**	**(1 102)**	**(1 135)**
Emprunts obligataires		(211)	(24)	(422)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(42)	(51)	(51)
Dettes bancaires ou assimilées		(8)	(85)	(209)
Autres dettes financières	*19*	(10)	(44)	(11)
Dettes financières à court terme		**(271)**	**(204)**	**(693)**
Dettes financières		**(1 328)**	**(1 306)**	**(1 828)**
Instruments dérivés sur dettes financières		-	(9)	(15)
TRÉSORERIE NETTE		**1 269**	**1 063**	**454**

Actifs de gestion de trésorerie

En 2010, Cap Gemini S.A. a investi dans le cadre de sa gestion de trésorerie dans des contrats de capitalisation présentés dans la rubrique « Actifs de gestion de trésorerie » (cf. Note 1-M – Principes comptables : Trésorerie et trésorerie nette). Ces contrats sont résiliables par la Société à tout moment sans pénalités.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre 2011, les équivalents de trésorerie sont principalement composés de fonds communs de placement, de SICAV, de certificats de dépôts, de billets de trésorerie et de dépôts à terme bancaires.
Les instruments dérivés attachés aux éléments de trésorerie représentent une créance de 10 millions d'euros au 31 décembre 2011 correspondant à la juste valeur des instruments de couverture dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe chez Cap Gemini S.A. Cette créance est incluse dans l'état de la situation financière consolidée en « Autres créances courantes» (contre une créance de 8 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Dettes financières

Emprunts obligataires

Emprunt obligataire 2011
Le 18 novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire euro, ayant pour date de jouissance le 29 novembre 2011 et pour échéance le 29 novembre 2016 (Obligation 2011).
Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 500 millions d'euros et il est représenté par 5 000 obligations d'une valeur nominale unitaire de 100.000 euros. L'emprunt porte intérêt au taux nominal annuel de 5,25 %, pouvant augmenter à 6,50 % en cas d'abaissement de la notation de crédit de Cap Gemini S.A.
Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°11-546 en date du 25 novembre 2011.
L'Obligation est remboursable en totalité le 29 novembre 2016.

Résumé des principales caractéristiques de l'obligation 2011
Amortissement normal
Les obligations sont remboursables en totalité le 29 novembre 2016.

Amortissement anticipé au gré de la Société
Les obligations sont remboursables au gré de la Société sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Amortissement anticipé au gré des porteurs
En cas de changement de contrôle, tout porteur d'obligations pourra demander le remboursement anticipé de tout ou partie de ses obligations, sous réserve que ledit changement de contrôle s'accompagne d'un abaissement de la notation financière de la Société.

Exigibilité anticipée
A l'initiative de la majorité des porteurs d'obligations, notamment en cas de non-paiement de sommes dues, de manquement à d'autres obligations contenues dans la documentation (sous réserve, le cas échéant, de périodes de « grâce »), de défauts croisés (au-delà d'un seuil minimum de manquement), de liquidation, dissolution ou de cession totale des actifs de la Société.

À noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. ne constituerait pas une condition d'exigibilité anticipée.

Maintien de l'emprunt à son rang
Cap Gemini S.A. s'est engagée à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

Emprunt obligataire convertibles - OCEANE 2009
Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1er janvier 2014 (OCEANE 2009).
Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 575 millions d'euros et il est représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros, faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 3,5 %. Elles sont convertibles à tout moment à compter du 20 avril 2009, et remboursables au pair le 1er janvier 2014 en cas de non conversion. Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-084 en date du 8 avril 2009.

Emprunt obligataire convertibles - OCEANE 2005 et rachat partiel
Le 16 juin 2005, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un Emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 24 juin 2005 et pour échéance le 1er janvier 2012 (OCEANE 2005).
Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 437 millions d'euros et il est représenté par 11 810 810 obligations d'une valeur nominale unitaire de 37 euros. Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 1 %. Elles sont convertibles à tout moment à compter du 24 juin 2005 et remboursables au prix de 41,90 euros par obligation, soit environ 113,2 % de la valeur nominale unitaire, le 1er janvier 2012 en cas de non conversion.
Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°05-564 en date du 16 juin 2005.

En novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé au rachat au fil de l'eau de 2 350 000 obligations pour un montant de 99 millions d'euros au prix moyen de 42,18 euros par obligation. Les obligations rachetées ont été annulées conformément aux dispositions de la note d'opération. Le nombre d'OCEANE 2005 restant en circulation au 31 décembre 2011 est de 9 460 810, soit 80,1 % du nombre initialement émis. À noter que ces obligations ont été totalement remboursées le 2 janvier 2012.

Incidence des obligations sur les états financiers

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2009 OCEANE 2003	2009 OCEANE 2005	2009 OCEANE 2009	2010 OCEANE 2005	2010 OCEANE 2009	2011 OCEANE 2005	2011 OCEANE 2009	2011 OBLIG. 2011
Composante capitaux propres		52	40	64	40	64	40	64	n.a.
Composante dette au coût amorti		192	464	524	480	545	400	561	497
Taux d'intérêt effectif		5,1 %	4,8 %	6,8 %	4,8 %	6,8 %	4,8 %	6,8 %	5,5 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	6	14	21	24	21	35	22	36	2
Taux d'intérêt nominal		2,5 %	1 %	3,5 %	1 %	3,5 %	1 %	3,5 %	5,3 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)		7	4	14	4	20	4	20	2

Juste valeur des obligations

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2009 OCEANE 2003	2009 OCEANE 2005	2009 OCEANE 2009	2010 OCEANE 2005	2010 OCEANE 2009	2011 OCEANE 2005	2011 OCEANE 2009	2011 OBLIG. 2011
Juste valeur	202	481	580	488	582	400	578	511
Taux de marché	n.a.	2,3 %	3,3 %	2,2 %	3,1 %	n.a.	3,2 %	4,7 %

Dettes liées aux contrats de location-financement

en millions d'euros	Antériorité maximale	Échéance maximale	Taux d'intérêt effectif	31 décembre 2011
Immeubles (Université Capgemini Les Fontaines)	Octobre 2002	Juillet 2014	Euribor 3 mois +0,75 %	26
Matériel informatique	Juillet 2003	Février 2017	5,97 %	118
Autres immobilisations	Janvier 2004	Juin 2015	-	3
DETTES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT				**147**

Dettes bancaires et assimilées

Au 31 décembre 2011, les dettes bancaires ou assimilées correspondent principalement à des billets de trésorerie émis sur la période par Cap Gemini S.A. pour 90 millions d'euros et aux emprunts bancaires de CPM Braxis S.A. pour 109 millions d'euros.

Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A.

Le 14 novembre 2005, Cap Gemini S.A. a conclu avec un groupe de banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros remboursable au plus tard le 14 novembre 2011.

Le 13 janvier 2011, Cap Gemini S.A. a refinancé auprès d'un groupe de 18 banques sa ligne de crédit multidevises pour un montant identique à celle précédemment financée (500 millions d'euros) et à maturité du 13 janvier 2016.
La marge initiale de la nouvelle ligne de crédit ressort à 0,90 % contre 0,40 % précédemment. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge (soit 0,315 %) contre 30 % de la marge précédemment (soit 0,12 %), pouvant être augmentée à 40 % (35 % précédemment) en cas de baisse de la notation de Cap Gemini S.A.
Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini S.A. serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers restent inchangés (cf. Note 27 – Engagements hors-bilan).

Au 31 décembre 2011, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

Taux d'intérêt effectif des dettes financières (TIE)

Pour l'exercice 2011, le taux d'intérêt effectif sur l'encours moyen des dettes financières du Groupe ressort à 6,5 % (5,6 % en 2010). Au 31 décembre 2011, la part des dettes à taux fixe est de 92 % (contre 91 % en 2010), le solde étant à taux variable.

La proportion stable des dettes à taux fixe s'explique par l'émission du nouvel emprunt obligataire sur 2011 en refinancement de l'OCEANE 2005 arrivée à échéance début janvier 2012.

	Au 31 décembre 2011							
	Euro		Dollar Américain		Livre Sterling		Autres	Total
	TIE %	Montant M€	TIE %	Montant M€	TIE %	Montant M€	Montant M€	Montant M€
OCEANE 2005	4,8 %	400	-	-	-	-	-	400
OCEANE 2009	6,8 %	561	-	-	-	-	-	561
Emprunt obligataire 2011	5,5 %	497	-	-	-	-	-	497
Dettes bancaires ou assimilées	1,8 %	90	-	-	-	-	121	211
Dettes liées aux contrats de location-financement	4,1 %	49	5,9 %	16	6,2 %	61	21	147
Autres dettes financières	-	-	n.a.	1	-	-	11	12
DETTES FINANCIÈRES		**1 597**		**17**		**61**	**153**	**1 828**

Trésorerie nette par échéance en valeur de remboursement

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs aux OCEANE 2005, 2009 et à l'emprunt obligataire 2011 ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels, respectivement 1 %, 3,5 % et 5,25 %, et selon une hypothèse de remboursement total in fine. Les flux de trésorerie contractuels associés au poste de « Dettes liées aux contrats de location-financement » correspondent aux flux de remboursement contractuels des emprunts.

	Au 31 décembre 2011						
en millions d'euros	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et <2 ans	> 2 et <5 ans	> 5 ans
Actifs de gestion de trésorerie	2012	**73**	**73**	**73**	**-**	**-**	**-**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2012	2 223	2 223	2 223	n.a.	n.a.	n.a.
Découverts bancaires	2012	(9)	(9)	(9)	n.a.	n.a.	n.a.
Instruments dérivés sur éléments de trésorerie	2012	10	10	10	n.a.	n.a.	n.a.
Trésorerie		**2 224**	**2 224**	**2 224**	**n.a.**	**n.a.**	**n.a.**
OCEANE 2005	2012	(400)	(400)	(400)	-	-	-
OCEANE 2009	2014	(561)	(635)	(20)	(20)	(595)	-
Emprunt obligataire 2011	2016	(497)	(631)	(2)	(26)	(603)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2012 à 2017	(147)	(153)	(56)	(45)	(52)	-
Dettes bancaires ou assimilées	2012 à 2014	(211)	(211)	(209)	(1)	(1)	-
Autres dettes financières	2012 à 2014	(12)	(12)	(11)	(1)	-	-
Dettes financières		**(1 828)**	**(2 042)**	**(698)**	**(93)**	**(1 251)**	**-**
Instruments dérivés sur dettes financières	n.a.	(15)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TRÉSORERIE NETTE		**454**	**255**	**1 599**	**(93)**	**(1 251)**	**n.a.**

		Au 31 décembre 2010					
en millions d'euros	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et <2 ans	> 2 et <5 ans	> 5 ans
Actifs de gestion de trésorerie	2011	**71**	**71**	**71**	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2011	2 305	2 305	2 305	n.a.	n.a.	n.a.
Découverts bancaires	2011	(6)	(6)	(6)	n.a.	n.a.	n.a.
Instruments dérivés sur éléments de trésorerie	2011	8	8	8	n.a.	n.a.	n.a.
Trésorerie		**2 307**	**2 307**	**2 307**	**n.a.**	**n.a.**	**n.a.**
OCEANE 2005	2012	(480)	(504)	(4)	(500)	-	-
OCEANE 2009	2014	(545)	(656)	(20)	(20)	(616)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2011 à 2015	(139)	(149)	(55)	(40)	(54)	-
Dettes bancaires ou assimilées	2011 à 2012	(93)	(93)	(85)	(8)	-	-
Autres dettes financières	2011 à 2015	(49)	(49)	(44)	(4)	(1)	-
Dettes financières		**(1 306)**	**(1 451)**	**(208)**	**(572)**	**(671)**	**-**
Instruments dérivés sur dettes financières	n.a.	(9)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TRÉSORERIE NETTE		**1 063**	**927**	**2 170**	**(572)**	**(671)**	**n.a.**

		Au 31 décembre 2009					
en millions d'euros	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et <2 ans	> 2 et <5 ans	> 5 ans
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2010	2 603	2 603	2 603	n.a.	n.a.	n.a.
Découverts bancaires	2010	(7)	(7)	(7)	n.a.	n.a.	n.a.
Instruments dérivés sur éléments de trésorerie	2010	1	1	1	n.a.	n.a.	n.a.
Trésorerie		**2 597**	**2 597**	**2 597**	**n.a.**	**n.a.**	**n.a.**
OCEANE 2003	2010	(192)	(192)	(192)	-	-	-
OCEANE 2005	2012	(464)	(508)	(4)	(4)	(500)	-
OCEANE 2009	2014	(524)	(670)	(14)	(20)	(636)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2010 à 2014	(129)	(129)	(43)	(37)	(49)	-
Autres dettes financières	2010 à 2015	(19)	(19)	(18)	-	-	(1)
Dettes financières		**(1 328)**	**(1 518)**	**(271)**	**(61)**	**(1 185)**	**(1)**
Instruments dérivés sur dettes financières	n.a.	-	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TRÉSORERIE NETTE		**1 269**	**1 079**	**2 326**	**(61)**	**(1 185)**	**(1)**

Trésorerie nette et risque de liquidité

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux deux emprunts obligataires convertibles (OCEANE 2005 et OCEANE 2009) et au nouvel emprunt obligataire 2011. Toutefois, il convient de noter que le remboursement définitif de l'OCEANE 2005 est intervenu le 2 janvier 2012.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur :

- le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières,
- le maintien à tout moment d'un niveau élevé de disponibilités (2 297 millions d'euros au 31 décembre 2011) auquel s'ajoute notamment une ligne de crédit syndiquée multidevises de 500 millions d'euros (jamais tirée à ce jour),
- la gestion active des maturités des passifs financiers, visant à limiter la concentration d'échéances de dettes financières,
- la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Trésorerie nette et risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses placements sur (i) des titres de créances négociables (certificats de dépôt et billets de trésorerie), (ii) des dépôts et comptes, (iii) des contrats de capitalisation ou (iv) des supports monétaires de maturité courte (SICAV et FCP), dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.
Au 31 décembre 2011, les placements à court terme qui s'élèvent à 1 877 millions d'euros sont composés essentiellement (i) de fonds communs de placement et SICAV répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » défini par l'AMF, et (ii) de titres de créances négociables d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent). Ces placements n'exposent donc pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

NOTE 18 – FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2011, la trésorerie s'élève à 2 224 millions d'euros (cf. Note 17 – Trésorerie nette) en diminution de 83 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 (2 307 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant de 12 millions d'euros, cette diminution s'élève à 71 millions d'euros. Les flux impactant la trésorerie sont présentés dans les « Tableaux des flux de trésorerie consolidés ».

Flux de trésorerie liés à l'activité

En 2011, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 349 millions d'euros (contre 503 millions d'euros en 2010) et résultent :

- de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 743 millions d'euros,
- du paiement de l'impôt pour 104 millions d'euros,
- de l'augmentation du besoin en fonds de roulement générant un impact négatif sur la trésorerie de 290 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

		Composantes du besoin en fonds de roulement (État de la situation financière consolidée)					Éléments sans effet de trésorerie			Éléments du tableau des flux de trésorerie
en millions d'euros	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2011	Impact net	Éléments hors BFR (1)	Impact des éléments de BFR	Impact Résultat	Impact du change	Reclassements (2) et entrées périmètre	Valeur
Clients et comptes rattachés	*15*	2 371	2 685	(314)	-	(314)	-	14	100	(200)
Acomptes clients et produits constatés d'avance	*15*	(576)	(661)	85	-	85	-	(9)	(11)	65
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés et acomptes clients et produits constatés d'avance				**(229)**	**-**	**(229)**	**-**	**5**	**89**	**(135)**
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	*23*	(957)	(944)	(13)	-	(13)	-	(1)	(67)	(81)
Variation liée aux dettes fournisseurs				**(13)**	**-**	**(13)**	**-**	**(1)**	**(67)**	**(81)**
Autres actifs non courants	*14*	115	119	(4)	(14)	(18)	(1)	0	(3)	(22)
Autres créances courantes	*16*	306	370	(64)	4	(60)	1	(5)	36	(28)
Autres dettes non courantes	*22*	(279)	(322)	43	(30)	13	(1)	2	(13)	1
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	*23*	(1 348)	(1 396)	48	-	48	-	5	(55)	(2)
Autres dettes courantes	*24*	(80)	(137)	57	(14)	43	(3)	4	(67)	(23)
Variation liée aux autres créances et dettes				**80**	**(54)**	**26**	**(4)**	**6**	**(102)**	**(74)**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ						**(216)**	**(4)**	**10**	**(80)**	**(290)**

(1) Les éléments des postes de l'état de la situation financière consolidée expliquant les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement et le versement de l'impôt ne sont pas inclus dans le besoin en fonds de roulement.
(2) Les « reclassements » comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 699 millions d'euros (contre 433 millions d'euros en 2010), reflètent :

- les décaissements liés aux regroupements d'entreprises, nets de la trésorerie acquise, pour 554 millions d'euros, dont principalement les acquisitions des sociétés Prosodie pour 366 millions d'euros (376 millions d'euros de prix d'acquisition, 6 millions d'euros de trésorerie acquise et 4 millions d'euros de compléments de prix), CS consulting (44 millions d'euros), AIVE Group (40 millions d'euros) et Artésys (27 millions d'euros), L'ensemble des frais liés aux acquisitions décaissés durant l'exercice s'élève à 7 millions d'euros,
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nettes des cessions, pour 28 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en interne (cf. Note 10 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles),
- les décaissements nets des cessions liés aux immobilisations corporelles pour 127 millions d'euros, principalement dus à l'achat d'ordinateurs relatif à des projets ou lié au renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux (cf. Note 11 – Immobilisations corporelles).

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

L'encaissement net lié aux flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élève à 279 millions d'euros (contre 445 millions d'euros de décaissement en 2010), et concerne essentiellement :

- le versement de 154 millions d'euros au titre du dividende 2010,
- l'encaissement de 495 millions d'euros du fait de l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en novembre 2011,
- le décaissement de 99 millions d'euros relatif au remboursement partiel de l'OCEANE 2005 en novembre 2011,
- l'encaissement de 90 millions d'euros relatif à l'émission de billets de trésorerie,
- le décaissement de 54 millions d'euros en remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement,
- le versement reçu de 34 millions d'euros des intérêts minoritaires de CPM Braxis suite à leur souscription à l'augmentation de capital en décembre 2011 pour 80 millions de réals brésiliens,
- le paiement des intérêts financiers net des intérêts reçus pour 30 millions d'euros.

NOTE 19 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX D'INTÉRÊT

Gestion du risque de change

Politique de gestion du risque de change

Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le recours croissant à la production délocalisée dans les centres situés en Inde mais aussi en Pologne ou en Amérique Latine, expose le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe a donc mis en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant essentiellement des flux internes avec l'Inde. La politique de couverture est définie par le Groupe sur la base de reporting périodiques, mise en œuvre principalement au moyen d'achats et de ventes à termes de devises.

Ces opérations de couverture sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

Risque de change et couverture des transactions financières

Le Groupe est exposé au risque de variation des cours des devises, au titre :

- des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez Cap Gemini S.A., ces flux étant systématiquement couverts (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme), l'incidence de la variation des devises sur le compte de résultat est à ce titre négligeable.
- des flux de redevances payables à Cap Gemini S.A. par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle. Ces flux étant pour l'essentiel couverts, l'incidence de la variation des devises sur le compte de résultat est peu significative.

Risque de change et couverture des autres dettes non courantes

Au cours de l'exercice, le Groupe a couvert une partie de son exposition au risque de change relatif à l'option d'achat-vente dont disposent respectivement le Groupe Capgemini et les autres actionnaires de la société CPM Braxis sur la part du capital non encore détenus par le Groupe.

À noter que la sensibilité au risque de change sur les réserves de conversion est présentée en Note 9 - Capitaux propres.

Exposition au risque de change

Les montants couverts au 31 décembre 2011 et détaillés ci-dessous par devise, concernent essentiellement Cap Gemini S.A. dans le cadre de financements internes au Groupe ainsi que la filiale Capgemini India Private Ltd. dans le cadre des activités de sous-traitance qu'elle réalise pour les autres régions du Groupe. Capgemini India Private Ltd. facturant ses prestations en dollar américain, livre sterling et euro aux entités du Groupe donneurs d'ordres, le risque de change au titre de la production encourue en roupie indienne se traduit par une exposition sur ces trois devises.

	31 décembre 2011						
en millions d'euros	**Euro**	**Dollar américain**	**Livre sterling**	**Dollar australien**	**Couronne suédoise**	**Dollar canadien**	**Autres devises (1)**
Total Actif	101	388	161	13	72	2	11
Total Passif	(70)	(84)	(383)	(1)	(47)	(127)	(4)
Exposition aux risques de change avant couverture	31	304	(222)	12	25	(125)	7
Montants couverts	(27)	(212)	225	(11)	(23)	126	(1)
Exposition aux risques de change après couverture	4	92	3	1	2	1	6

(1) Les autres devises comprennent essentiellement le zloty polonais, le franc suisse, le dollar singapourien et la couronne norvégienne.

Au 31 décembre 2011, les contrevaleurs des contrats d'achat et de vente de devises à terme se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

en millions d'euros	**< 6 mois**	**> 6 mois et < 12 mois**	**> 12 mois**	**Total**
Transactions opérationnelles	225	185	162	**572**
Transactions financières	574	5	17	**596**
Transactions sur autres dettes non courantes	-	-	105	**105**
TOTAL	**799**	**190**	**284**	**1 273**

Les couvertures engagées au titre des transactions opérationnelles en Inde sont constituées essentiellement de contrats de vente de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2012 et 2013 pour une contre-valeur totale de 505 millions d'euros (532 millions d'euros au 31 décembre 2010). Ces couvertures portent essentiellement sur des montants en dollars américains (376 millions de dollars américains), euros (149 millions d'euros), livres sterling (55 millions de livres sterling). Ces couvertures ont des échéances allant de 2 mois à presque 2 ans.
Par ailleurs, il existe également des contrats de vente de devises à terme (notamment livre sterling, dollar américain et couronne suédoise) en Pologne, France et États-Unis dont les échéances sont comprises entre 2012 et 2016, pour une contre-valeur totale de 43 millions d'euros.

Les opérations de couvertures sur les opérations financières concernent principalement Cap Gemini S.A. Au 31 décembre 2011, le montant des prêts intra-groupe couverts s'élève à 570 millions d'euros (440 millions d'euros au 31 décembre 2010) correspondant à des prêts libellés en livre sterling, dollar australien, couronne suédoise, dollar américain et dollar canadien.

Les opérations de couvertures sur les autres dettes non courantes prennent principalement la forme d'achats et ventes à terme de devises et portent sur un nominal de 253 millions de réals brésiliens (105 millions d'euros) qui ont pour échéance octobre 2013.

Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Notes**	**2009**	**2010**	**2011**
Autres actifs non courants	*14*	3	5	-
Autres créances courantes	*16*	7	22	12
Autres dettes non courantes	*22*	(3)	(2)	(15)
Autres dettes courantes	*24*	(4)	(10)	(51)
Juste valeur des instruments dérivés de couverture		**3**	**15**	**(54)**
relatifs à des : - transactions opérationnelles		*3*	*16*	*(49)*
- transactions financières		*-*	*(1)*	*(5)*
Contrepartie des instruments dérivés de couverture reconnue en capitaux propres au 31 décembre (sur transactions opérationnelles)		**2**	**11**	**(44)**
Variation de la période des instruments dérivés de couverture reconnus en capitaux propres		**29**	**9**	**(55)**
Dont recyclage en résultat d'exploitation relatif aux transactions réalisées		*19*	*(15)*	*3*
Dont juste valeur des instruments dérivés de couverture relatifs aux transactions futures		*10*	*24*	*(58)*

La juste valeur des instruments dérivés de couverture et la contrepartie des instruments dérivés de couverture reconnue en capitaux propres concernent principalement les couvertures relatives aux flux d'opérations intra-groupe entre l'Inde et les autres entités du Groupe. La variation de ces éléments entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 s'explique par la dépreciation de la roupie indienne contre euro, dollar américain et livre sterling.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Politique de gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : au 31 décembre 2011, le Groupe dispose de liquidités pour 2 296 millions d'euros placées majoritairement à taux variable (ou, à défaut, à taux fixe sur des périodes de durée inférieure ou égale à 3 mois), contre un endettement financier brut de 1 837 millions d'euros majoritairement à taux fixe (92 %), cf Note 17-Trésorerie nette. L'importance de la part à taux fixe résulte du poids des emprunts obligataires dans l'endettement financier brut.

Exposition au risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Sur la base du niveau moyen de trésorerie et de dette financière constaté sur l'exercice 2011, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2010 et en 2009). A l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait, pour l'exercice 2011, une incidence négative de 17 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe (17 millions d'euros en 2010 et en 2009).

Juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt

La S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines qui héberge l'université Capgemini a signé en 2003 un contrat d'échange de taux d'intérêt à échéance juillet 2014 portant sur un notionnel résiduel de 26 millions d'euros, relatif à la couverture à hauteur de 50 % du contrat de location-financement de ladite Université. Aux termes du contrat d'échange de taux correspondant, la S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines est payeur de taux fixe à 3,51 % contre Euribor 3 mois.

Gestion du risque de contrepartie

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2011, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont les banques Barclays, BNP-Paribas, CA CIB, Citibank, Itau, HSBC, Natixis, Santander et Société Générale.

NOTE 20 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS

Détail des provisions pour retraites et engagements assimilés

Évolution de l'obligation, des actifs de couverture et de la charge reconnue au compte de résultat

en millions d'euros	Notes	2009	2010	2011
Valeur actualisée de l'obligation au 1er janvier		**1 616**	**2 112**	**2 548**
Regroupements d'entreprises		-	-	8
Coût des services rendus		30	39	43
Coût des services passés		14	6	3
Intérêts financiers		113	131	136
Effet de réduction et liquidation		(4)	(2)	-
Contributions versées par les salariés		5	6	6
Prestations versées aux salariés		(48)	(76)	(71)
Variations des écarts actuariels (1)		249	198	280
Écarts de conversion		133	133	72
Autres mouvements		4	1	2
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre		**2 112**	**2 548**	**3 027**
Juste valeur des actifs de couverture au 1er janvier		**(1 090)**	**(1 417)**	**(1 713)**
Rendement attendu des actifs		(71)	(103)	(111)
Effet de réduction et liquidation		3	2	-
Contributions versées par les salariés		(5)	(6)	(6)
Prestations versées aux salariés		41	68	66
Contributions aux plans		(100)	(84)	(93)
Variations des écarts actuariels (1)		(90)	(71)	13
Écarts de conversion		(100)	(97)	(45)
Autres mouvements		(5)	(5)	(9)
Juste valeur des actifs de couverture au 31 décembre		**(1 417)**	**(1 713)**	**(1 898)**
Déficit net total		695	835	1 129
Coût des services passés non reconnus		(36)	(34)	(30)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre		**659**	**801**	**1 099**
Excédents de couverture reconnus à l'actif	*14*	(21)	(3)	-
Provisions reconnues au passif		**680**	**804**	**1 099**
Charge de la période reconnue au compte de résultat :				
Coûts des services rendus	*4*	(30)	(39)	(43)
Coûts des services passés	*4*	(5)	(8)	(8)
Intérêts financiers	*6*	(113)	(131)	(136)
Rendement attendu des actifs	*6*	71	103	111
Effet de réduction et de liquidation	*5*	1	-	-
TOTAL CHARGE DE LA PÉRIODE		**(76)**	**(75)**	**(76)**

(1) La variation des écarts actuariels est reconnue en produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

Évolution par principaux pays bénéficiaires

en millions d'euros	Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
Au 31 décembre 2009				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	1 525	305	130	1 960
Juste valeur des actifs de couverture	(1 024)	(289)	(104)	(1 417)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	501	16	26	543
Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres (1)	*297*	*56*	*8*	*361*
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	37	115	152
Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres (1)	*-*	*(5)*	*18*	*13*
Déficit net total	**501**	**53**	**141**	**695**
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(36)	(36)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée	**501**	**53**	**105**	**659**
Excédents de couverture reconnus à l'actif	-	(5)	(16)	(21)
Provisions reconnues au passif	501	58	121	680
Au 31 décembre 2010				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	1 827	368	167	2 362
Juste valeur des actifs de couverture	(1 251)	(341)	(121)	(1 713)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	576	27	46	649
Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres (1)	*398*	*75*	*13*	*486*
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	58	128	186
Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres (1)	*-*	*6*	*25*	*31*
Déficit net total	**576**	**85**	**174**	**835**
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(34)	(34)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée	**576**	**85**	**140**	**801**
Excédents de couverture reconnus à l'actif	-	-	(3)	(3)
Provisions reconnues au passif	576	85	143	804
Au 31 décembre 2011				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	2 187	425	180	2 792
Juste valeur des actifs de couverture	(1 428)	(345)	(125)	(1 898)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	759	80	55	894
Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres (1)	*619*	*141*	*20*	*780*
Déficit des régimes non couverts par des actifs		85	150	235
Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres (1)		*27*	*28*	*55*
Déficit net total	**759**	**165**	**205**	**1 129**
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(30)	(30)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée	**759**	**165**	**175**	**1 099**
Excédents de couverture reconnus à l'actif	-	-	-	-
Provisions reconnues au passif	759	165	175	1 099

(1) Les écarts actuariels sont constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

Les « Autres » pays concernent les États-Unis, la Suède, la Norvège, la France, l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, les Pays-Bas, l'Italie et l'Inde. Ces pays représentent 16 % des provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée.

Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation et taux d'augmentation des salaires

	2009	2010	2011		
en %			Royaume-Uni	Canada	Autres
Taux d'actualisation des engagements	3,3 - 8,3	2,4 - 8,4	4,7	5,2	2,9 - 8,8
Taux d'augmentation des salaires	1,0 - 7,0	1,0 - 7,0	3,9	3,3	1,5 - 10,0

En 2011, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

Actifs de couverture et taux de rendement attendu et effectif

			Taux de rendement attendu			Taux de rendement effectif		
en millions d'euros	Montant	%	Royaume-Uni	Canada	Autres	Royaume-Uni	Canada	Autres
Au 31 décembre 2009								
Actions	841	59	8,0	8,5	6,3 - 8,3	17,6 - 26,6	11,6 - 12,2	(2,5) - 32,2
Obligations	509	36	5,9	4,0	2,1 - 4,7	7,0 - 9,2	7,1	(2,5) - 23,3
Biens immobiliers	14	1	6,5	-	3,9	(6,1)	-	(2,5) - 9,8
Trésorerie	31	2	3,8	1,0	3,9	0,8	(1,5) - (1,1)	0,2
Autres	22	2	-	-	(6,6) - 12,2	-	-	(12,3) - 9,8
TOTAL	**1 417**	**100**						
Au 31 décembre 2010								
Actions	1 015	59	8,0	8,5	3,0 - 8,7	12,8 - 16,3	8,6 - 8,8	0,9 - 13,5
Obligations	595	35	5,5	4,0	1,5 - 4,5	9,4 - 11,0	9,0 - 9,2	0,9 - 8,5
Biens immobiliers	3	-	-	-	3,0 - 3,9	-	-	0,9 - 8,5
Trésorerie	71	4	3,8	1,0	0,8 - 3,0	1,3	(1,4) - (1,3)	0,1 - 8,5
Autres	29	2	-	-	3,8 - 5,9	-	-	0,9 - 24,3
TOTAL	**1 713**	**100**						
Au 31 décembre 2011								
Actions	1 068	56	8,0	7,5	4,3 - 10,1	(5,7) - (4,8)	(4,1) - (4,0)	1,5 - 3,3
Obligations	752	40	4,7	4,0	2,0 - 4,6	15,3 - 15,8	10,8	1,5 - 6,2
Biens immobiliers	3	-	6,5	-	3,0 - 4,0	-	-	1,5 - 3,0
Trésorerie	44	2	3,8	1,0	0,5 - 4,0	0,5	(1,2) - (0,8)	-
Autres	31	2	-	-	(2,3) - 9,4	-	-	0,9 - 9,4
TOTAL	**1 898**	**100**						

Au Royaume-Uni, les taux de rendement attendu sont validés par des experts. En ce qui concerne les actions, le taux de rendement attendu résulte d'une étude sur une sélection de sociétés de premier rang au Royaume-Uni qui prend en compte la maturité des engagements couverts et les projections de rendement attendu compte tenu des évolutions passées. Le taux de rendement attendu des obligations est déterminé à partir du taux d'actualisation utilisé pour la dette, c'est-à-dire le taux de rendement attendu sur les obligations d'entreprises notées AA. Au Canada, les taux de rendement attendu sont déterminés selon un modèle fondé sur des données économiques observables sur les marchés financiers (hypothèses sur la rentabilité des actions et des obligations validées par des analyses d'experts).

Effectifs relatifs aux régimes de retraites

	2009	2010	2011			
Au 31 décembre	**Total**	**Total**	**Royaume-Uni**	**Canada**	**Autres**	**Total**
Salariés en activité – droits ouverts	44 626	54 284	1 160	2 697	57 581	61 438
Anciens salariés et salariés en activité – droits fermés	12 101	12 014	8 607	225	3 047	11 879
Retraités	2 288	2 538	1 843	639	338	2 820
TOTAL	**59 015**	**68 836**	**11 610**	**3 561**	**60 966**	**76 137**

L'augmentation des effectifs en 2011 est essentiellement due à l'expansion des activités du Groupe en Inde. En effet, au 31 décembre 2011, le total des effectifs bénéficiant de ces régimes de retraites en Inde s'élève à 35 932, contre 30 621 salariés au 31 décembre 2010.

Analyse de l'évolution des provisions pour retraites et engagements assimilés

Évolution du contexte réglementaire : réforme des régimes de retraites en France

La réforme des régimes de retraites adoptée en France et ayant pour conséquence un rallongement de la durée d'activité n'a pas eu d'impact significatif sur le montant des indemnités de départ à la retraite (IDR).

Impact au compte de résultat : variation des coûts des services rendus et charge financière

En 2011, la charge reconnue en marge opérationnelle au titre des coûts des services rendus et passés s'élève à 51 millions d'euros et concerne pour l'essentiel la France (16 millions d'euros), le Canada (14 millions d'euros), et le Royaume-Uni (12 millions d'euros). L'augmentation du coût des services rendus en 2011 par rapport à 2010 (4 millions d'euros) provient essentiellement de la diminution des taux d'actualisation entre 2009 et 2010 sur la plupart des régions, notamment au Canada.

L'effet net des intérêts financiers (actualisation de l'obligation) et du rendement attendu des actifs de couverture représente une charge financière de 25 millions d'euros (principalement le Royaume-Uni pour 15 millions d'euros). L'évolution de cette charge financière nette en 2011 par rapport à 2010 (diminution de 3 millions d'euros) provient de :

- l'augmentation de la juste valeur des actifs de couverture comme conséquence de la hausse des contributions versées par le Groupe. A cela s'ajoute également l'effet positif de la hausse légère du taux de rendement attendu pour le principal régime de retraites au Royaume-Uni. L'impact total est une diminution de la charge financière nette de 8 millions d'euros,
- l'effet favorable lié à la baisse des taux d'intérêts dans la plupart des régions est cependant plus que compensée par l'augmentation de la valeur actualisée des obligations, notamment au Royaume-Uni, ce qui se traduit par une augmentation de la charge financière nette de 5 millions d'euros.

Impact en capitaux propres : variation des écarts actuariels

Les écarts actuariels résultent de l'augmentation ou de la diminution de la valeur actualisée de l'obligation ou de la juste valeur des actifs de couverture. Ces écarts incluent (i) les effets des changements d'hypothèses actuarielles et (ii) les effets liés à l'expérience, c'est-à-dire les différences entre les hypothèses actuarielles retenues et ce qui s'est effectivement produit.

	2009	2010	2011			
Au 31 décembre	**Total**	**Total**	**Royaume-Uni**	**Canada**	**Autres**	**Total**
Effets des changements d'hypothèses actuarielles	257	186	240	61	5	306
Effets liés à l'expérience :	(98)	(59)	(39)	22	4	(13)
Dont ajustement des passifs [1]	*(8)*	*12*	*(29)*	*2*	*1*	*(26)*
Dont ajustement des actifs [2]	*(90)*	*(71)*	*(10)*	*20*	*3*	*13*
IMPACT EN CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	**159**	**127**	**201**	**83**	**9**	**293**

(1) + : augmentation des passifs / - : diminution des passifs
(2) - : augmentation des actifs / + : diminution des actifs

Effets des changements d'hypothèses actuarielles
Les effets des changements d'hypothèses actuarielles (principalement taux d'actualisation des engagements et taux de rendement attendu des actifs de couverture) ont généré une perte actuarielle en 2011 de 293 millions d'euros. Cette perte est liée aux changements d'hypothèses actuarielles entre 2010 et 2011 notamment au Royaume-Uni et au Canada où les taux d'actualisation diminuent respectivement de 83 et 45 points de base.

Effets liés à l'expérience
Les effets liés à l'expérience proviennent des différences entre les hypothèses actuarielles retenues et ce qui s'est effectivement produit durant l'exercice. L'effet d'expérience sur la valeur des actifs de couverture génère une perte actuarielle de 13 millions d'euros, résultant en particulier d'une perte actuarielle de 20 millions d'euros au Canada (taux de rendement réel ayant été inférieur au taux de rendement attendu), compensée partiellement par un gain actuariel chez UK de 10 millions d'euros (taux de rendement réel ayant été supérieur au taux de rendement attendu).

Autres impacts dans l'état de la situation financière : contributions, prestations et écarts de conversion

Les contributions versées par le Groupe s'élèvent à 93 millions d'euros en 2011, dont 61 millions d'euros au Royaume-Uni et 24 millions d'euros au Canada.
Les prestations versées aux salariés pour 71 millions d'euros concernent principalement le Royaume-Uni (30 millions d'euros) et le Canada (26 millions d'euros).
L'augmentation des provisions pour retraites pour 27 millions d'euros liée aux écarts de conversion est due à la revalorisation en particulier de la livre sterling (23 millions d'euros) et du dollar canadien (3 millions d'euros) au cours de la période.

Il est à noter qu'au Royaume-Uni, la section à prestations définies du principal régime de retraites de Capgemini UK Plc. est fermée depuis le 31 mars 2008 pour l'essentiel des bénéficiaires concernés. En contrepartie, ces personnes ont eu la possibilité d'adhérer à la section à cotisations définies de ce plan. Par ailleurs, Capgemini UK Plc., conformément aux recommandations du « Pension Regulator » britannique, a pris l'engagement de combler le déficit arrêté lors de la dernière évaluation triénale jusqu'en juillet 2018.

Analyse de sensibilité

Analyse de sensibilité de la dette actuarielle au Royaume-Uni

L'impact d'une variation de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux d'inflation sur la dette actuarielle au Royaume-Uni, qui représente 72 % du total des dettes actuarielles du Groupe au 31 décembre 2011, est présenté ci-dessous :

en millions d'euros	Impact	Dette actuarielle
Dette actuarielle au 31 décembre 2011		**2 187**
Hausse du taux d'actualisation de 50 points de base	(204)	1 983
Diminution du taux d'actualisation de 50 points de base	236	2 423
Hausse du taux d'inflation de 50 points de base	194	2 381
Diminution du taux d'inflation de 50 points de base	(200)	1 987

Analyse de sensibilité des coûts médicaux

Les coûts médicaux concernent uniquement le Canada. Sur les exercices 2009, 2010 et 2011, une variation théorique de 1 % de leur taux d'évolution aurait un effet au compte de résultat (coût des services rendus et intérêts financiers) de plus ou moins 2 millions d'euros et, sur l'engagement dans l'état de la situation financière consolidée, un effet variant de moins 13 millions d'euros à plus 16 millions d'euros pour 2011.

NOTE 21 – PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

en millions d'euros	2009	2010	2011
AU 1ER JANVIER	**65**	**49**	**66**
Dotations	24	42	34
Reprises pour utilisation	(10)	(8)	(13)
Reprises pour non utilisation	(37)	(19)	(31)
Autres	7	2	7
AU 31 DÉCEMBRE	**49**	**66**	**63**

Au 31 décembre 2011, les provisions courantes (48 millions d'euros) et non courantes (15 millions d'euros) concernent principalement des risques sur projets et contrats pour un montant de 46 millions d'euros (46 millions d'euros au 31 décembre 2010) et des risques liés à des litiges sociaux et fiscaux pour un montant de 17 millions d'euros (20 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les dotations de l'exercice concernent essentiellement des projets d'infogérance et d'intégration de systèmes, et des litiges sociaux et fiscaux. Les reprises de l'exercice sont notamment liées à des dénouements positifs de litiges clients.

NOTE 22 – AUTRES DETTES NON COURANTES

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2009	2010	2011
Réserves spéciales de participation		66	68	61
Instruments dérivés	*19*	3	2	15
Dettes sur acquisitions de sociétés	*2*	6	189	219
Divers		20	20	27
AUTRES DETTES NON COURANTES		**95**	**279**	**322**

Au 31 décembre 2011, les dettes sur acquisitions de sociétés se composent des compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions et des droits de vente octroyés aux actionnaires minoritaires de la société CPM Braxis pour 479 millions de réals brésiliens (198 millions d'euros au 31 décembre 2011). La variation des droits de ventes s'explique par la prise en compte d'ajustements de prix, de l'effet de la désactualisation sur le droit de vente initial et par la comptabilisation d'un droit de vente supplémentaire pour 34 millions d'euros (cf. Note 2 – Evolution du périmètre).

Au 31 décembre 2011, la ligne « Divers » comprend un montant de 11 millions d'euros correspondant à une dette de sécurité sociale de la société CPM Braxis qui a fait l'objet sur l'exercice 2011 d'un accord définitif de paiement sur 15 ans par l'administration fiscale Brésilienne dans le cadre d'un programme optionnel de régularisation et de récupération de créances fiscales intitulé « REFIS » mis en œuvre à partir d'avril 2000.

NOTE 23 – DETTES OPÉRATIONNELLES

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**2009**	**2010**	**2011**
Fournisseurs	812	957	944
Taxes	327	405	378
Personnel	853	924	1 002
Divers	34	19	16
DETTES OPÉRATIONNELLES	**2 026**	**2 305**	**2 340**

NOTE 24 – AUTRES DETTES COURANTES

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Notes**	**2009**	**2010**	**2011**
Réserves spéciales de participation		10	21	18
Instruments dérivés	*19*	4	10	51
Dettes sur acquisitions de sociétés	*2*	5	6	14
Divers		24	43	54
AUTRES DETTES COURANTES		**43**	**80**	**137**

Au 31 décembre 2011, la ligne « Divers » comprend 29 millions d'euros qui correspondent à des litiges sociaux de la filiale brésilienne CPM Braxis S.A. Ces contentieux sont couverts pour la partie non provisionnée à la date d'acquisition par une clause de garantie incluse dans le contrat d'acquisition.

NOTE 25 – INFORMATION SECTORIELLE

Comme indiqué en Note 1-R – Principes comptables : Secteurs opérationnels, l'information sectorielle est donnée selon les zones géographiques définies ci-dessous (section I. Information par zone géographique) et complétée en section II d'informations relatives au chiffre d'affaires et à la marge opérationnelle des 4 métiers du Groupe.

Information par zone géographique

Le Groupe exerce son activité dans huit zones géographiques détaillées ci-dessous :

Zones géographiques	**Pays**
Amérique du Nord	Canada, États-Unis
France	France, Maroc
Royaume-Uni et Irlande	Irlande, Royaume-Uni
Benelux	Belgique, Luxembourg, Pays-Bas
Europe du Sud et Amérique Latine	Argentine, Brésil, Chili, Espagne, Guatemala, Italie, Mexique, Portugal
Pays nordiques	Danemark, Finlande, Norvège, Suède
Allemagne et Europe Centrale	Allemagne, Autriche, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suisse
Asie Pacifique	Australie, Chine, Inde, Philippine, Singapour, Vietnam, Emirats Arabes Unis

Analyse du compte de résultat par zone géographique

EXERCICE 2011 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué (1)	Elimination	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES											
- hors Groupe (2)	1 805	2 138	1 945	1 266	1 000	635	626	278	-	-	9 693
- inter-zones géographiques	78	162	125	52	41	26	132	537	-	(1 153)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**1 883**	**2 300**	**2 070**	**1 318**	**1 041**	**661**	**758**	**815**	**-**	**(1 153)**	**9 693**
Marge opérationnelle (2)	**159**	**187**	**139**	**94**	**30**	**46**	**43**	**83**	**(68)**	**-**	**713**
% du chiffre d'affaires	*8,8*	*8,7*	*7,1*	*7,4*	*3,0*	*7,2*	*6,9*	*n.a.*			*7,4*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**153**	**153**	**124**	**62**	**11**	**42**	**36**	**82**	**(68)**		**595**

Coût de l'endettement financier (net)	(65)
Autres produits financiers	64
Autres charges financières	(104)
Charge d'impôt	(101)
Résultat des entreprises associées	-
RÉSULTAT NET	**389**
Intérêts minoritaires	15
PART DU GROUPE	**404**

(1) Les éléments non alloués correspondent aux frais de siège.
(2) En cas de sous-traitance, le chiffre d'affaires hors Groupe est enregistré dans la région donneuse d'ordre. Le pourcentage de marge opérationnelle est calculé par rapport à ce chiffre d'affaires ce qui a pour effet de rendre non représentatif le taux de la zone Asie Pacifique, dont l'essentiel de l'activité est constituée de sous-traitance interne réalisée en Inde.

EXERCICE 2010 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué (1)	Elimination	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES											
- hors Groupe (2)	1 665	1 931	1 912	1 314	599	543	534	199	-	-	8 697
- inter-zones géographiques	58	117	83	43	42	21	117	456	-	(937)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**1 723**	**2 048**	**1 995**	**1 357**	**641**	**564**	**651**	**655**	**-**	**(937)**	**8 697**
Marge opérationnelle (2)	**86**	**127**	**150**	**127**	**19**	**36**	**48**	**61**	**(67)**	**-**	**587**
% du chiffre d'affaires	*5,2*	*6,6*	*7,9*	*9,7*	*3,1*	*6,6*	*9,0*	*n.a.*	*-*	*-*	*6,8*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**76**	**106**	**132**	**106**	**6**	**30**	**40**	**60**	**(67)**	**-**	**489**

Coût de l'endettement financier (net)	(54)
Autres produits financiers	22
Autres charges financières	(55)
Charge d'impôt	(124)
Résultat des entreprises associées	-
RÉSULTAT NET	**278**
Intérêts minoritaires	2
PART DU GROUPE	**280**

(1) Les éléments non alloués correspondent aux frais de siège.
(2) En cas de sous-traitance, le chiffre d'affaires hors Groupe est enregistré dans la région donneuse d'ordre. Le pourcentage de marge opérationnelle est calculé par rapport à ce chiffre d'affaires ce qui a pour effet de rendre non représentatif le taux de la zone Asie Pacifique, dont l'essentiel de l'activité est constituée de sous-traitance interne réalisée en Inde.

EXERCICE 2009 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué (1)	Élimination	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES											
- hors Groupe (2)	1 590	1 949	1 852	1 397	434	488	531	130	-	-	8 371
- inter-zones géographiques	39	98	64	33	33	12	93	358	-	(730)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**1 629**	**2 047**	**1 916**	**1 430**	**467**	**500**	**624**	**488**	**-**	**(730)**	**8 371**
Marge opérationnelle (2)	**77**	**121**	**165**	**122**	**10**	**35**	**51**	**69**	**(55)**	**-**	**595**
% du chiffre d'affaires	*4,9*	*6,2*	*8,9*	*8,7*	*2,3*	*7,3*	*9,7*	*n.a.*	*-*	*-*	*7,1*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**55**	**65**	**137**	**30**	**(9)**	**21**	**27**	**63**	**(56)**	**-**	**333**

Coût de l'endettement financier (net)	(43)
Autres produits financiers	75
Autres charges financières	(125)
Charge d'impôt	(61)
Résultat des entreprises associées	(1)
RÉSULTAT NET	**178**
PART DU GROUPE	**178**

(1) Les éléments non alloués correspondent aux frais de siège.
(2) En cas de sous-traitance, le chiffre d'affaires hors Groupe est enregistré dans la région donneuse d'ordre. Le pourcentage de marge opérationnelle est calculé par rapport à ce chiffre d'affaires ce qui a pour effet de rendre non représentatif le taux de la zone Asie-Pacifique, dont l'essentiel de l'activité est constituée de sous-traitance interne réalisée en Inde.

Analyse des charges d'amortissement et des charges sans contrepartie en trésorerie incluses dans la marge opérationnelle

EXERCICE 2011 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué	Total
Charges d'amortissement	(33)	(29)	(30)	(21)	(22)	(12)	(15)	(26)	-	(188)
Dotations nettes aux provisions (1)	3	7	(11)	2	(3)	-	(5)	5	-	(2)
TOTAL	**(30)**	**(22)**	**(41)**	**(19)**	**(25)**	**(12)**	**(20)**	**(21)**	**-**	**(190)**

(1) Ce compte inclut les provisions pour créances douteuses et les provisions courantes et non courantes (position nette des dotations et reprises).

EXERCICE 2010 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué	Total
Charges d'amortissement	(35)	(27)	(28)	(29)	(11)	(11)	(13)	(20)	-	(174)
Dotations nettes aux provisions (1)	10	(7)	(11)	6	(1)	(1)	(5)	(3)	-	(12)
TOTAL	**(25)**	**(34)**	**(39)**	**(23)**	**(12)**	**(12)**	**(18)**	**(23)**		**(186)**

(1) Ce compte inclut les provisions pour créances douteuses et les provisions courantes et non courantes (position nette des dotations et reprises).

EXERCICE 2009 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué	Total
Charges d'amortissement	(36)	(26)	(26)	(28)	(6)	(6)	(18)	(18)	-	(164)
Dotations nettes aux provisions (1)	(6)	-	(4)	(4)	(1)	1	(1)	3	-	(12)
TOTAL	**(42)**	**(26)**	**(30)**	**(32)**	**(7)**	**(5)**	**(19)**	**(15)**	**-**	**(176)**

(1) Ce compte inclut les provisions pour créances douteuses et les provisions courantes et non courantes (position nette des dotations et reprises).

Analyse des actifs et passifs par zone géographique

L'implantation des actifs dans le Groupe correspond à la localisation des clients, exception faite des centres d'externalisation tels que l'Inde.

AU 31 DÉCEMBRE 2011 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué	Élimination	Total
Actifs par zone géographique											
- hors Groupe	1 154	2 081	1 184	1 146	857	380	464	314	51	-	7 631
- inter-zones géographiques	38	101	52	23	24	11	36	106	35	(426)	-
TOTAL DES ACTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**1 192**	**2 182**	**1 236**	**1 169**	**881**	**391**	**500**	**420**	**86**	**(426)**	**7 631**
										Impôts différés actifs	1 020
										État – Impôt sur les bénéfices	55
										Actifs de gestion de trésorerie	73
										Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 223
										Instruments dérivés	12
										TOTAL ACTIF	**11 014**
Passifs par zone géographique :											
- hors Groupe	607	1 053	1 388	336	554	207	218	186	7		4 556
- inter-zones géographiques	78	84	71	47	18	19	28	42	32	(419)	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**685**	**1 137**	**1 459**	**383**	**572**	**226**	**246**	**228**	**39**	**(419)**	**4 556**
										Capitaux propres	4 283
										Impôts différés passifs	183
										Dette d'impôt courant	89
										Dettes financières et découverts bancaires	1 837
										Instruments dérivés	66
										TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	**11 014**

AU 31 DÉCEMBRE 2010 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué	Élimination	Total
Actifs par zone géographique											
- hors Groupe	1 035	1 560	990	1 195	805	340	400	274	35	-	6 634
- inter-zones géographiques	41	69	47	22	15	7	26	77	22	(326)	-
TOTAL DES ACTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**1 076**	**1 629**	**1 037**	**1 217**	**820**	**347**	**426**	**351**	**57**	**(326)**	**6 634**
Impôts différés actifs											891
État – Impôt sur les bénéfices											40
Actifs de gestion de trésorerie											71
Trésorerie et équivalents de trésorerie											2 305
Instruments dérivés											27
TOTAL ACTIF											**9 968**
Passifs par zone géographique :											
- hors Groupe	497	968	1 198	340	526	179	205	174	11	-	4 098
- inter-zones géographiques	81	72	43	45	17	21	20	21	6	(326)	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**578**	**1 040**	**1 241**	**385**	**543**	**200**	**225**	**195**	**17**	**(326)**	**4 098**
Capitaux propres											4 307
Impôts différés passifs											178
Dette d'impôt courant											61
Dettes financières et découverts bancaires											1 312
Instruments dérivés											12
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES											**9 968**

AU 31 DÉCEMBRE 2009 *en millions d'euros*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allemagne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué	Élimination	Total
Actifs par zone géographique :											
- hors Groupe	931	1 493	899	1 203	242	278	372	203	38	-	5 659
- inter-zones géographiques	37	61	29	21	10	7	24	47	10	(246)	-
TOTAL DES ACTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**968**	**1 554**	**928**	**1 224**	**252**	**285**	**396**	**250**	**48**	**(246)**	**5 659**
Impôts différés actifs											887
État – Impôt sur les bénéfices											54
Trésorerie et équivalents de trésorerie											2 603
Instruments dérivés											10
TOTAL ACTIF											**9 213**
Passifs par zone géographique :											
- hors Groupe	472	931	1 087	358	163	148	167	121	6	-	3 453
- inter-zones géographiques	54	53	30	36	13	18	20	14	8	(246)	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**526**	**984**	**1 117**	**394**	**176**	**166**	**187**	**135**	**14**	**(246)**	**3 453**
Capitaux propres											4 213
Impôts différés passifs											153
Dette d'impôt courant											52
Dettes financières et découverts bancaires											1 335
Instruments dérivés											7
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES											**9 213**

Analyse des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2009	2010	2011
Amérique du Nord	36	31	18
France	37	22	33
Royaume-Uni et Irlande	23	50	46
Benelux	26	13	13
Europe du Sud et Amérique Latine	8	14	29
Pays nordiques	3	14	20
Allemagne et Europe Centrale	11	15	17
Asie Pacifique	17	37	42
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	**161**	**196**	**218**

Il convient de noter que le montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles diffère du montant présenté en tableaux des flux de trésorerie (158 millions d'euros) du fait de l'exclusion dans ce dernier des acquisitions d'actifs détenus en location-financement (60 millions d'euros).

Information par métier

Les prestations du Groupe s'organisent autour de quatre métiers :

- le Conseil, qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises clientes grâce à une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus (« Consulting Services »),
- l'Intégration de systèmes qui consiste à planifier, concevoir et développer des systèmes et des applications informatiques (« Technology Services »),
- les Services informatiques de proximité, qui exercent au sein même de l'entreprise cliente une activité d'accompagnement et de support des équipes informatiques internes (« Local Professional Services »),
- l'Infogérance, qui consiste à gérer tout ou partie de l'informatique d'une entreprise ou de ses processus métier (« Outsourcing Services »).

Analyse du chiffre d'affaires par métier

	2009		2010		2011	
en millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Conseil	558	7	511	6	515	5
Intégration de systèmes	3 345	40	3 610	42	4 020	41
Services informatiques de proximité	1 419	17	1 418	16	1 518	16
Infogérance	3 049	36	3 158	36	3 640	38
CHIFFRE D'AFFAIRES	**8 371**	**100**	**8 697**	**100**	**9 693**	**100**

Analyse de la marge opérationnelle par métier

	2009		2010		2011	
en millions d'euros	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Conseil	64	11,4	56	10,9	62	12,0
Intégration de systèmes	230	6,9	242	6,7	273	6,8
Services informatiques de proximité	138	9,7	131	9,2	166	10,9
Infogérance	218	7,2	225	7,1	280	7,7
Non alloué	(55)	-	(67)	-	(68)	-
MARGE OPÉRATIONNELLE	**595**	**7,1**	**587**	**6,8**	**713**	**7,4**

NOTE 26 – EFFECTIFS

Effectifs moyens par zone géographique

	2009		2010		2011	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	8 032	9	8 265	8	9 039	8
France	20 496	23	19 828	21	20 614	18
Royaume-Uni et Irlande	8 042	9	8 167	8	8 700	8
Benelux	11 795	13	10 877	11	10 508	9
Europe du Sud et Amérique Latine	7 939	9	9 863	10	15 505	14
Pays nordiques	3 894	4	3 850	4	4 292	4
Allemagne et Europe Centrale	7 649	8	7 853	8	8 375	7
Asie Pacifique	22 230	25	28 696	30	37 150	32
Non alloué	161	-	172	-	171	-
EFFECTIFS MOYENS	**90 238**	**100**	**97 571**	**100**	**114 354**	**100**

Effectifs de fin d'année par zone géographique

	2009		2010		2011	
Au 31 décembre	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	7 950	9	8 667	8	9 505	8
France	19 865	22	20 107	18	21 571	18
Royaume-Uni et Irlande	7 844	9	8 515	8	8 977	7
Benelux	11 163	12	10 782	10	10 391	9
Europe du Sud et Amérique Latine	8 114	9	14 853	14	16 499	14
Pays nordiques	3 681	4	4 012	4	4 538	4
Allemagne et Europe Centrale	7 724	9	7 928	7	8 962	7
Asie Pacifique	24 008	26	33 655	31	39 097	33
Non alloué	167	-	179	-	167	-
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	**90 516**	**100**	**108 698**	**100**	**119 707**	**100**

NOTE 27 – ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors-bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements donnés sur contrats clients

Pour un certain nombre de grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières, notamment concernant les contrats signés avec HM Revenue & Customs, Schneider Electric Industries, Euroclear, Metropolitan Police, Ontario Power Generation Inc., Environment Agency, Renault S.A. et The Secretary of State for Work & Pensions.

Par ailleurs, certains clients bénéficient :

- de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 856 millions d'euros au 31 décembre 2011 (631 et 266 millions d'euros aux 31 décembre 2010 et 2009 respectivement),
- de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 81 millions d'euros au 31 décembre 2011 (91 et 57 millions d'euros aux 31 décembre 2010 et 2009 respectivement).

Engagements donnés sur locations non résiliables

en millions d'euros	Matériel informatique	Bureaux	Voitures et autres locations non résiliables	Total
n+1	14	171	63	248
n+2	5	135	45	185
n+3	2	104	27	133
n+4	1	76	10	87
n+5	-	54	-	54
n+6 et années ultérieures	-	111	-	111
31 décembre 2011	**22**	**651**	**145**	**818**
31 décembre 2010	**32**	**633**	**140**	**805**
31 décembre 2009	**36**	**687**	**142**	**865**

Les charges de loyer reconnues en compte de résultat sur l'exercice 2011 s'élèvent à 307 millions d'euros (267 et 262 millions d'euros aux 31 décembre 2010 et 2009 respectivement).

Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 121 millions d'euros au 31 décembre 2011 (50 et 53 millions d'euros en 2010 et 2009 respectivement). Ils se composent de :

- des cautions bancaires données à l'occasion de contentieux fiscaux en France, Inde et en Espagne,
- des engagements d'achats fermes de matériel ou de services en Inde et en France.

Engagements reçus sur contrats clients

Dans le cadre d'un contrat signé en 2010, le Groupe Capgemini a reçu une garantie financière de 67,5 millions d'euros de la part d'un client.

Engagements hors-bilan liés au financement du Groupe

Emprunts obligataires

Au titre des OCEANE 2005 et 2009 et du nouvel emprunt obligataire 2011 mentionnés dans la Note 17 – Trésorerie nette, Cap Gemini S.A. s'est engagée à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A. non utilisé à ce jour

Au titre de la ligne de crédit mentionnée dans la Note 17 – Trésorerie nette, Cap Gemini S.A. s'est engagé à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1,
- un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) par la marge opérationnelle consolidée qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'aux 31 décembre 2009, 2010 et 2011, le Groupe respectait ces ratios financiers.
La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Cap Gemini S.A. et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Cap Gemini S.A. s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (« pari passu »).

Dettes financières garanties par des actifs

Certaines dettes financières sont garanties par des actifs inscrits dans l'état de la situation financière consolidée. Au 31 décembre 2011, ces dettes financières concernent les contrats de location financement pour un montant de 132 millions d'euros.

Passifs éventuels

Au cours de l'exercice et des exercices précédents, des sociétés du Groupe ont fait l'objet de contrôles fiscaux et parfois de redressements fiscaux. Certains redressements ont été contestés et des procédures contentieuses sont encore en cours à la clôture de l'exercice. Pour l'essentiel, ces contentieux n'ont pas fait l'objet de provisions dans les comptes consolidés.

NOTE 28 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Entreprises associées

Il s'agit des entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Au 31 décembre 2011, le Groupe ne consolide plus aucune société selon cette méthode, suite au rachat des 51,17 % additionnels en 2010 des titres de la société SSS Holdings Corporation Ltd. Les transactions effectuées avec ces entreprises associées au cours de l'exercice 2009 ont été réalisées sur une base de prix de marché et leur volume n'est pas significatif.

Autres parties liées

Au cours de l'exercice 2011, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

- des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Cap Gemini S.A.,
- des membres des organes de direction y compris les administrateurs et les censeurs,
- des entités sur lesquelles un des principaux dirigeants exerce le contrôle, un contrôle conjoint, une influence notable ou détient un droit de vote significatif.

Par ailleurs, depuis l'acquisition de CPM Braxis le 6 octobre 2010, il est à noter que Bradesco S.A., actionnaire minoritaire est également le premier client de CPM Braxis et représente 45 % de son chiffre d'affaires.

Rémunération des membres de la direction générale

Le tableau ci-dessous donne le détail des rémunérations dues au titre de l'année 2011 aux membres de la direction générale du Groupe présents à la clôture de chaque exercice, soit 20 personnes en 2011, contre 21 personnes en 2010, et au Président du Conseil d'Administration, ainsi que les jetons de présence versés aux Administrateurs et Censeurs non salariés.

en milliers d'euros	2009	2010	2011
Avantages à court terme hors charges patronales (1)	21 422	18 306	16 253
Dont jetons de présence des administrateurs salariés (2)	-	-	-
Dont jetons de présence des administrateurs et censeurs non salariés (3)	*534*	*699*	*722*
Avantages à court terme : charges patronales	4 133	3 300	3 640
Avantages postérieurs à l'emploi (4)	909	674	623
Rémunération en actions (5)	1 741	2 183	2 456

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, jetons de présence et avantages en nature.
(2) Pour rappel, les administrateurs salariés (Serge Kampf et Paul Hermelin) ont abandonné en 2009, 2010 et 2011 leurs jetons de présence.
(3) 14 en 2009, 13 en 2010 et 13 en 2011.
(4) Ce montant comprend principalement des indemnités conventionnelles de départ en retraite.
(5) Ce montant correspond à la charge annuelle liée aux attributions d'options de souscription d'actions ainsi qu'aux attributions d'actions de performance.

NOTE 29 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le remboursement total des 9 460 810 obligations restantes de l'OCEANE 2005 est intervenu le 2 janvier 2012 pour un montant de 400 millions d'euros (y compris les intérêts courus non échus au 31 décembre 2011).

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires de Cap Gemini S.A., au titre de l'exercice 2011, un dividende de 1 euro par action, contre 1 euro par action au titre de 2010 et 0,80 euro par action au titre de 2009.

NOTE 30 – LISTE PAR PAYS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

IG = Intégration globale
ME = Mise en équivalence
IP= Intégration proportionnelle

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2011	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ALLEMAGNE	Capgemini Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Deutschland Holding GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Cap Gemini Telecom Media & Networks Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti High Tech GmbH	100,00 %	IG
	IBX Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Portum AG	100,00 %	IG
	I&S IT-Beratung & Service GmbH	100,00 %	IG
	CS Consulting GmbH	100,00 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina S.A.	100,00 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100,00 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Belgium S.A.	100,00 %	IG
BRÉSIL	Capgemini do Brasil, Serviços de Consultoria e Informática Ltda.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services Brasil – Assessoria Empresarial Ltda.	100,00 %	IG
	Consultoria de Gestao Gemini Ltda.	100,00 %	IG
	CPM Braxis S.A.	61,10 %	IG
	CPM Braxis ERP Tecnologia da Informação Ltda.	61,10 %	IG
	CPM Braxis Outsourcing S.A.	61,10 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizons System Solutions LP	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Canada Inc.	100,00 %	IG
	Gestion Cap Gemini Quebec Inc.	100,00 %	IG
	Société en Commandite Cap Gemini Quebec	100,00 %	IG
CHILI	Capgemini Business Services Chile Ltda.	100,00 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co. Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (Asia) Ltd.	100,00 %	IG
	Strategic Systems Solutions Hangzhou (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Praxis Technology Co.Ltd.	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark AS	100,00 %	IG
	Sogeti Danmark AS	100,00 %	IG
	IBX Danmark AS	100,00 %	IG
ÉMIRATS ARABES UNIS	Capgemini Middle East FZ LLC	100,00 %	IG
	Thesys Technologies Middle East FZE	100,00 %	IG
	Thesys Technologies LLC	49,00 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España, S.L.	100,00 %	IG
	Sogeti España, S.L.	100,00 %	IG
	Prosodie Ibérica	100,00 %	IG

IG = Intégration globale
ME = Mise en équivalence
IP= Intégration proportionnelle

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2011	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ÉTATS-UNIS	Capgemini America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini US LLC	100,00 %	IG
	Capgemini North America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Technologies LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Sogeti USA LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Energy LP	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services International Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services USA Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Europe Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Japan Inc.	100,00 %	IG
	IBX North America Inc.	100,00 %	IG
	CPM Braxis USA Corp.	61,10 %	IG
	Capgemini Business Services USA LLC	100,00 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %	IG
	Sogeti Finland Oy	100,00 %	IG
	IBX Finland Oy	100,00 %	IG
FRANCE	Cap Gemini S.A.	Société mère	IG
	Capgemini France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Université S.A.S.	100,00 %	IG
	Immobilière Les Fontaines S.A.R.L.	100,00 %	IG
	SCI Paris Etoile	100,00 %	IG
	Capgemini Consulting S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Technology Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini OS Electric S.A.S.	100,00 %	IG
	Plaisir Informatique S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Cap Sogeti 2005 S.A.S.	100,00 %	IG
	IBX France S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Sogeti S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti France S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti Corporate Services S.A.S	100,00 %	IG
	Sogeti High Tech S.A.S.	100,00 %	IG
	Artesys S.A.	100,00 %	IG
	Prosodie France S.A.	100,00 %	IG
	Internet FR	100,00 %	IG
GUATEMALA	Capgemini Business Services Guatemala S.A.	100,00 %	IG
HONGRIE	Capgemini Magyarorszag Kft	100,00 %	IG
INDE	Capgemini Business Services (India) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini India Private Ltd.	100,00 %	IG
IRLANDE	Sogeti Ireland Ltd.	100,00 %	IG
ITALIE	Capgemini Italia S.p.A.	100,00 %	IG
	AIVE SPA	100,00 %	IG
	AIVEBS SPA	100,00 %	IG
	AIVE BST SPA	100,00 %	IG
	ENTERPRIME CONSULTING SPA	81,00 %	IG
	ENTERPRIME FINANCE SRL	51,00 %	IG
	REALTA' INFORMATCA SRL	51,00 %	IG

IG = Intégration globale
ME = Mise en équivalence
IP= Intégration proportionnelle

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2011	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
LUXEMBOURG	Sogeti Luxembourg S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti PSF S.A.	100,00 %	IG
	Capgemini Reinsurance International	100,00 %	IG
	Capgemini Reinsurance Company S.A.	100,00 %	IG
MALAISIE	Capgemini Services Malaysia Sdn Bhd	100,00 %	IG
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc S.A.	100,00 %	IG
MEXIQUE	Capgemini Mexico S. de R.L. de C.V.	100,00 %	IG
NORVÈGE	Capgemini Norge AS	100,00 %	IG
	Sogeti Norge AS	100,00 %	IG
	IBX Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini Interim Management B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini N.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Retail Solutions B.V.	100,00 %	IG
	Independent Interim v.o.f	50,00 %	IP
PHILIPPINES	Capgemini Phillipines SBOS	100,00 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp z.o.o.	100,00 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica S.A.	100,00 %	IG
RÉP. TCHEQUE	Capgemini Czech Republic S.r.o.	100,00 %	IG
ROUMANIE	Capgemini Services Romania s.r.l.	100,00 %	IG
	IBX Software Development s.r.l.	100,00 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini UK Plc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services UK Ltd.	100,00 %	IG
	Strategic Systems Solutions Ltd.	100,00 %	IG
	Sogeti UK Ltd.	100,00 %	IG
	IBX UK Ltd.	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Singapore Pte Ltd.	100,00 %	IG
SLOVAQUIE	Capgemini Slovensko, S.r.o.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
	IBX Group AB	100,00 %	IG
	Skvader Systems AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige Mitt AB	100,00 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG
	Capgemini SD&M Schweiz AG	100,00 %	IG
	Sogeti Suisse S.A.	100,00 %	IG
VIETNAM	IACP Asia	100,00 %	IG

7.

COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI S.A.

7. COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI S.A. **181**

7.1 Bilans **182**

7.2 Comptes de résultat **184**

7.3 Annexe aux comptes sociaux **185**

7.4 Tableau des filiales et participations **200**

7.5 Résultats des cinq derniers exercices **201**

7.6 Rapports des Commissaires aux Comptes **202**

7

7.1 Bilans au 31 décembre 2010 et 2011

ACTIF

en milliers d'euros	31/12/2010 Montant net	31/12/2011 Montant brut	31/12/2011 Amortissements ou provisions	31/12/2011 Montant net
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	2 069	35 568	(33 499)	2 069
Immobilisations corporelles	224	224	-	224
Immobilisations financières				
Titres de participations	8 183 052	14 175 052	(5 958 679)	8 216 373
Créances rattachées à des participations (1)	333 904	465 091		465 091
Titres de l'activité de portefeuille	2	2	-	2
Autres Immobilisations financières (1)	6 047	10 420	(126)	10 294
Actif immobilise	**8 525 298**	**14 686 357**	**(5 992 304)**	**8 694 053**
Avances et acomptes	-	-	-	-
Clients et comptes rattachés (1)	382	71	(71)	-
Autres créances (1)	13 757	57 841	-	57 841
Entreprises liées et associées (1)	194 566	559 496	-	559 496
Débiteurs divers (1)	13	216	-	216
Valeurs mobilières de placement	891 202	1 290 086	(16 198)	1 273 888
Disponibilités	75 875	338 829	-	338 829
Actif circulant	**1 175 795**	**2 246 539**	**(16 269)**	**2 230 270**
Charges constatées d'avance (1)	31	1 708	-	1 708
Charges à répartir	8 344	10 319	-	10 319
Prime de remboursement des obligations	8 875	-		-
Écarts de conversion actif	4	6	-	6
Autres actifs	**17 254**	**12 033**	**-**	**12 033**
TOTAL ACTIF	**9 718 347**	**16 944 929**	**(6 008 573)**	**10 936 355**
(1) dont à moins d'un an	242 972	746 318	-	746 318

PASSIF

en milliers d'euros	31/12/2010	31/12/2011
Capital (entièrement versé)	1 246 163	1 246 163
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 717 403	5 717 403
Réserve légale	123 342	124 616
Autres réserves	561 853	561 853
Report à nouveau	405 692	387 513
Résultat de l'exercice	136 889	171 563
Provisions réglementées	6 067	9 199
Capitaux propres	**8 197 409**	**8 218 310**
Provisions pour risques et charges	**4**	**6**
Obligations convertibles (2)	1 069 873	971 408
Emprunt obligataire	-	500 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits (2)	100 422	454 140
Dettes rattachées à des participations (2)	247 500	376 692
Dettes financières (2)	**1 417 795**	**2 302 240**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (2)	4 233	4 003
Dettes fiscales et sociales (2)	2 885	2 764
Entreprises liées et associées (2)	95 572	408 362
Autres dettes (2)	301	425
Produits constatés d'avance (2)	-	-
Écarts de conversion passif	148	245
Autres dettes	**103 139**	**415 799**
TOTAL PASSIF	**9 718 347**	**10 936 355**
(2) dont à moins d'un an	450 913	1 642 794

7

7.2 Comptes de résultat
pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 2011

en milliers d'euros	2010	2011
Redevances	200 518	227 181
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	-	6 353
Autres produits	1 049	7 560
Total des produits d'exploitation	**201 567**	**241 094**
Autres achats et charges externes	30 116	34 858
Impôts, taxes et versements assimilés	2 399	4 118
Dotations aux amortissements	2 311	2 367
Dotations aux provisions	1 437	1 820
Autres charges	534	7 779
Total des charges d'exploitation	**36 797**	**50 942**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**164 770**	**190 152**
Produits financiers de participation (1)	53 358	48 749
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (1)	4 493	7 662
Autres intérêts et produits assimilés (1)	7 988	13 125
Reprises sur provisions	6 190	19 587
Différences positives de change	2 413	5 112
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 812	4 230
Total des produits financiers	**77 254**	**98 465**
Dotations financières aux amortissements et provisions	88 022	63 106
Intérêts et charges assimilées (2)	26 750	31 609
Différences négatives de change	3 665	5 354
Total des charges financières	**118 437**	**100 069**
RÉSULTAT FINANCIER	**(41 183)**	**(1 604)**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**123 587**	**188 548**
Sur opérations de gestion	368	93
Sur opérations en capital	2 286	1 603
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	-
Total des produits exceptionnels	**2 654**	**1 696**
Sur opérations de gestion	1 897	8 117
Sur opérations en capital	1 326	4 470
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	1 869	3 132
Total des charges exceptionnelles	**5 092**	**15 719**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(2 438)**	**(14 023)**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	**15 740**	**(2 962)**
RÉSULTAT NET	**136 889**	**171 563**
(1) dont produits concernant les entreprises liées	59 574	63 014
(2) dont intérêts concernant les entreprises liées	2 006	3 952

7.3 Annexe aux comptes sociaux

I – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ont été élaborés et présentés conformément aux règles et principes comptables français (PCG 1999), y compris les nouvelles règles comptables du Comité de Réglementation Comptable concernant les actifs applicables depuis le 1er janvier 2005, et dans le respect du principe de prudence, d'indépendance des exercices et en présumant la continuité de l'exploitation.
La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles
Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété, ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée maximale de trois ans. A la clôture de chaque exercice, la valeur des logiciels et droits d'usage est comparée à la valeur d'utilité pour la société.

Immobilisations financières
La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (y compris les frais d'acquisition des titres). Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est déterminée soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés et corrigés de l'endettement net, soit dans certains cas, selon la quote-part de situation nette consolidée.

Actions propres
Les titres de Cap Gemini S.A. détenus par elle-même dans le cadre du contrat de liquidité sont inscrits en titres immobilisés et figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. La valeur d'inventaire est constituée par le cours de bourse moyen du mois de la clôture. Les autres actions propres détenues dans le cadre d'autres objectifs du programme de rachat d'actions sont inscrites en titres cotés.

Valeurs mobilières de placement
Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. Dans le cas de valeurs cotées, cette évaluation est effectuée sur la base du cours de bourse moyen du mois de la clôture de l'exercice. Pour les valeurs non cotées, la valeur d'inventaire correspond à la valeur liquidative. Concernant les certificats de dépôts et billets de trésorerie, les intérêts restant à percevoir ou perçus d'avance sont comptabilisés respectivement en produits à recevoir ou en produits constatés d'avance à la clôture de l'exercice.
Le poste valeurs mobilières de placement comprend également des contrats de capitalisation souscrits par la société.

Opérations en devises
Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ou au cours de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en «écarts de conversion». En cas de perte latente, une provision pour pertes de change est enregistrée.

Créances et Dettes
Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable. Les factures non parvenues sont comptabilisées hors T.V.A..

Prime de remboursement des obligations
La prime de remboursement des obligations est amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

Intégration fiscale
La Société et ses filiales françaises, détenues à 95 % au moins, ont opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés prévu par l'article 223 A du Code Général des Impôts. Les économies d'impôt éventuelles réalisées par le Groupe liées notamment aux déficits des sociétés intégrées sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice pour la société.

Instruments financiers
Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. La juste valeur des instruments financiers, qui n'est pas comptabilisée dans les comptes de la Société selon les principes comptables français, est estimée sur la base des cours de marchés ou des valeurs données par les banques.

II – BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT

1. Immobilisations

en milliers d'euros		Valeur brute (début d'exercice)	Augmentations	Diminutions	Valeur brute (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles					
Marques, droits et valeurs similaires		35 568	-	-	35 568
	Sous-total	**35 568**	**-**	**-**	**35 568**
Immobilisations corporelles		224	-	-	224
	Sous-total	**224**	**-**	**-**	**224**
Immobilisations financières			-	-	
Titres de participation		14 147 695	51 720	(24 363)	14 175 052
Créances rattachées à des participations		333 904	212 351	(81 164)	465 091
Titres de l'activité de portefeuille		2	-	-	2
Autres titres immobilisés		6 130	153 671	(149 381)	10 420
	Sous-total	**14 487 731**	**417 742**	**(254 908)**	**14 650 565**
TOTAL DES IMMOBILISATIONS		**14 523 523**	**417 742**	**(254 908)**	**14 686 357**

Titres de participation

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- augmentations de capital : en Italie pour 30 000 milliers d'euros, en Autriche pour 10 000 milliers d'euros, en Suisse pour 6 551 milliers d'euros, et au Luxembourg pour 5 000 milliers d'euros dans le cadre de la création d'une filiale.
- apport en nature des actions de la société Capgemini Telecom Media Défense à la société Capgemini France pour une valeur comptable brute de 170 630 milliers d'euros provisionnée à hauteur de 24 363 milliers d'euros soit pour une valeur nette comptable de 146 266 milliers d'euros.

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations correspondent aux prêts consentis par la Société à ses filiales notamment aux États-Unis (148 624 milliers d'euros), en France (130 210 milliers d'euros), et aux Pays-Bas (114 500 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- mise en place d'avances sur capitalisation de 103 742 milliers d'euros en faveur d'une filiale française dans le cadre de l'augmentation de capital de CPM Braxis et 12 212 milliers d'euros pour une filiale Singapourienne.
- mise en place d'un prêt de 40 271 milliers d'euros en faveur d'une filiale italienne et son remboursement durant l'exercice à hauteur de 30 000 milliers d'euros.
- mise en place d'un prêt de 30 957 milliers d'euros en faveur d'une filiale française dont 4 489 milliers d'euros ont été remboursés durant l'exercice.
- remboursement d'une partie du prêt accordé à une filiale hollandaise dans le cadre de l'acquisition de la société Getronics Pinkroccade Business Application Services BV (BAS BV) pour un montant de 28 500 milliers d'euros.

Autres Titres Immobilisés

Ce poste comprend les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité Ce contrat s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011. Il a ainsi été procédé, d'une part, à l'acquisition de 4 522 181 actions et d'autre part, à la cession de 4 293 681 actions entre le 1er janvier 2011 et le 31 décembre 2011. Cap Gemini S.A. détient 403 500 actions propres au 31 décembre 2011 (175 000 au 31 décembre 2010) pour une valeur qui ressort à 10 420 milliers d'euros.

2. Amortissements et provisions sur immobilisations

en milliers d'euros	Amortissements & provisions (début d'exercice)	Dotations	Reprises	Variation de périmètre	Amortissements & provisions (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles					
Amortissement de marques, droits et valeurs similaires	33 499			-	33 499
Immobilisations financières					
Provisions sur titres de participation	5 964 643	37 900	(19 500)	(24 363)	5 958 679
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	**5 998 142**	**37 900**	**(19 500)**	**(24 363)**	**5 992 178**

En 2011, les dotations aux provisions enregistrées sur les titres de participation concernent une filiale autrichienne pour 19 909 milliers d'euros, une filiale française pour 9 148 milliers d'euros et une filiale suisse pour 8 843 milliers d'euros.

Les reprises de provisions de 19 500 milliers d'euros concernent une filiale américaine pour 11 000 milliers d'euros et une filiale polonaise pour 8 500 milliers d'euros.

La variation de périmètre de 24 363 milliers d'euros s'explique par l'apport en nature des actions de la société Capgemini Telecom Media Défense à la société Capgemini France pour une valeur comptable brute de 170 630 milliers d'euros provisionnée à hauteur de 24 363 milliers d'euros soit pour une valeur nette comptable de 146 266 milliers d'euros.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2011 s'analysent de la façon suivante :

en milliers d'euros	Valeur liquidative	Valeur nominale	Valeur au bilan
Titres cotés			
Sicav	470 654	470 654	470 654
Fonds communs de placement	408 974	408 974	408 974
Actions propres	45 915	62 114	45 915
Titres non cotés			
Certificats de dépôts	60 000	60 000	60 000
Dépôts à terme	215 000	215 000	215 000
Autres valeurs mobilières			
Contrats de capitalisation	73 345	73 345	73 345
TOTAL	**1 273 888**	**1 290 087**	**1 273 888**

Autres valeurs mobilières : deux contrats de fonds de capitalisation ont été souscrits en juillet et août 2010 avec des sociétés d'assurance de premier plan au niveau européen pour respectivement 20 000 milliers d'euros et 50 000 milliers d'euros. Les intérêts capitalisés au 31 décembre 2011 sur ces deux contrats s'élèvent à 3 345 milliers d'euros.

4. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

en milliers d'euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	465 091	117 877	347 214
Autres immobilisations financières	10 420	10 420	-
De l'actif circulant			
Clients et comptes rattachés	71	71	-
États Impôts sur les bénéfices	56 472	56 472	
État, taxe sur la valeur ajoutée	1 369	1 369	-
Entreprises liées	559 496	559 496	-
Débiteurs divers	216	216	-
Charges constatées d'avance	1 708	397	1 311
TOTAL	**1 094 843**	**746 318**	**348 525**

5. Charges à répartir

en milliers d'euros	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements	Montant fin d'exercice
Frais d'émission sur crédit syndiqué, OCEANE et Obligation 2011 (1)	8 344	6 353	(4 378)	10 319
TOTAL	**8 344**	**6 353**	**(4 378)**	**10 319**

(1) Les frais d'émission sur crédit syndiqué, OCEANE et Obligation 2011, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

Le 13 janvier 2011, Cap Gemini S.A. a refinancé auprès d'un groupe de 18 banques sa ligne de crédit multidevises pour un montant identique à celle précédemment financée (500 millions d'euros) à maturité du 13 janvier 2016. Les frais de mise en place de ce nouveau crédit syndiqué s'élèvent à 3 104 milliers d'euros.

Le 18 novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire euro, ayant pour date de jouissance le 29 novembre 2011 et pour échéance le 29 novembre 2016 (Obligation 2011). Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 500 millions d'euros et il est représenté par 5 000 obligations d'une valeur nominale unitaire de 100 000 euros. L'obligation est remboursable en totalité le 29 novembre 2016. Le montant des frais d'émission s'élèvent à 3 249 milliers d'euros.

6. Capital social et primes d'émission, de fusion et d'apport

en milliers d'euros	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission de fusion et d'apport
Au 31 décembre 2010 (nominal 8 euros)	**155 770 362**	**1 246 163**	**5 717 403**
+ Augmentations de capital en numéraire par levée d'option de souscription d'actions	-	-	-
Au 31 décembre 2011 (nominal 8 euros)	**155 770 362**	**1 246 163**	**5 717 403**

7. Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 12 mai 2005, le Conseil d'Administration ou le Directoire à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai de 38 mois, des options donnant droit à la souscription d'actions.

Les principales caractéristiques de ce plan, en vigueur au 31 décembre 2011, sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	**Plan 2005 (plan n°6)**
Date de l'Assemblée	12 mai 2005
Nombre total d'options pouvant être souscrites	6 000 000
Date des premières attributions au titre et condition de ce plan	1er octobre 2005
Délai d'exercice des options à compter de leur date d'attribution (acquisition par tranches progressives : 10 % après un an + 20 % après 2 ans + 30 % après 3 ans + 40 % après 4 ans pour atteindre 100 %)	5 ans
Prix de souscription en % de la moyenne des vingt séances précédant l'octroi	100 %
Prix de souscription (par action et en euros) des différentes attributions en vigueur	
Plus bas	*40,50*
Plus haut	*55,00*
Nombre d'actions au 31/12/10 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	3 482 500
Nombre de nouvelles options consenties en 2011	Plan terminé (1)
Nombre d'options forcloses ou annulées en 2011	1 767 000
Nombre d'options exercées en 2011	- (2)
Nombre d'actions au 31/12/11 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	1 715 500 (3)
Durée de vie moyenne pondérée résiduelle (en années)	0,77

(1) Dernière attribution faite le 1er juin 2008 au prix de 40,50 euros.
(2) Aucune option n'a été exercée sur l'année 2011.
(3) Soit 144 000 actions au prix de 55 euros, 1 413 000 actions au prix de 44 euros et 158 500 au prix de 40,50 euros.

Le Groupe n'est tenu par aucune obligation contractuelle ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire. Il est rappelé que dans l'hypothèse d'une publication par Euronext d'un avis de recevabilité d'une Offre Publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote de la Société, les titulaires d'options de souscription d'actions pourront – s'ils le souhaitent – lever aussitôt la totalité des options qui leur ont été consenties (ou le solde en cas de levée(s) partielles(s) déjà effectuée(s)).

8. Plan d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008 puis le 30 avril 2009, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai maximum respectivement de 12 mois et de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009 puis le 15 septembre 2010, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires du premier puis du deuxième plan. Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	Plan 2009	Dont mandataires sociaux	Plan 2010	Dont mandataires sociaux
Date de l'Assemblée	17 avril 2008		30 avril 2009	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 458 860 actions au maximum		1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 557 703 actions au maximum	
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 148 250 (1)		1 555 000 (3)	
Date d'attribution des actions	5 mars 2009		1er octobre 2010	
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution		Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)		2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 années, voir 5 années en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive		2 années, voir 5 années en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive	
Nombre d'actions sous condition de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	- (5)
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	534 125	25 000	94 000	-
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31/12/11	200 250	25 000	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2011 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	311 625 (2)	-	1 458 000 (4)	-
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,30		37,16	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution :				
Volatilité	*42,7 %*		*42,8 %*	
Taux d'intérêt sans risque	*1,40 %*		*1,67 %*	
Taux de dividendes attendus	*3 %*		*3 %*	
Autres conditions :				
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*		*Oui (cf. détail ci-après)*	
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*		*Oui*	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance et Black & Scholes pour actions attribuées gratuitement		Monte Carlo pour actions de performance externe et Black& Scholes pour actions attribuées gratuitement ou avec condition de performance interne	
Fourchette des justes valeurs en euros				
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	20,7 € - 21,9 €	17,53 €	32,32 € – 32,96 €	n.a.
Actions de performance (par action et en euros)	16,51 € - 17,53 €		21,54 € – 21,97 €	

(1) Dont 64 750 actions attribuées sans condition de performance (5,6 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).
(2) Montant correspondant au solde du plan « étranger » attribuable au 5 mars 2013 sous réserve des conditions de présence
(3) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).
(4) Dont 118 500 actions attribuées sans conditions de performance.
(5) Pas d'actions de performance attribuées en 2011.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2009

Le nombre exact d'actions octroyé aux bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sera égal au nombre d'actions maximum attribué initialement, multiplié par un pourcentage (compris entre 0 % et 100 %) correspondant à la performance choisie comme instrument de mesure. La performance conditionnant l'octroi définitif des actions est celle réalisée par l'action Cap Gemini pendant les deux premières années, comparée à la performance moyenne, réalisée sur cette même période, par un panier de 10 valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité, et appartenant au moins à 5 pays dans lesquels le Groupe a une présence significative.

L'attribution définitive est fonction de la performance relative de l'action Cap Gemini par rapport à celle du panier de sociétés comparables. L'attribution définitive selon la période

- s'élevait à 60 % de l'attribution initiale pour une performance relative de 90 %,
- variait linéairement entre 60 % et 100 % en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative était comprise entre 90 % et 110 %,
- s'élevait à 100 % de l'attribution initiale si cette performance était supérieure ou égale à 110 %.

Le calcul définitif a abouti à une attribution de seulement 50 % des actions sous condition de performance initialement attribuées soit en y ajoutant les attributions d'actions sous condition de présence uniquement un nombre maximum de 534 750 actions consenties. Cela inclut 200 250 actions attribuables aux bénéficiaires du plan français qui sont définitivement acquises et livrées avec obligation de les conserver pendant 2 années et 334 500 actions aux bénéficiaires du plan étranger dont il ne reste plus que 311 625 actions, la livraison n'intervenant que le 5 mars 2013, sous réserve du respect des conditions de présence à cette date.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2010

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une performance interne et d'une performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Condition de performance externe :
En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont identiques à celles du premier plan à l'exception des seuils d'attribution qui ont été renforcés par rapport au premier plan et de ce fait :

- il n'y aura pas attribution si la performance de l'action Cap Gemini S.A. pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période,
- l'attribution définitive :
  - s'élèvera à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 %,
  - s'élèvera à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 %,
  - variera linéairement entre 40 % et 60 % et entre 60 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative se situe entre 90 % et 100 % d'une part et entre 100 % et 110 % d'autre part,
  - s'élèvera à 100 % de l'attribution initiale, si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini performe comme le panier d'actions comparables, l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles contre 80 % dans le premier Plan.
La condition de performance externe compte pour 70 % dans le calcul de l'attribution.

Condition de performance interne :
En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne, celles-ci reposent sur la progression de la marge opérationnelle auditée et publiée de l'année 2011 du Groupe Capgemini par rapport à la marge opérationnelle de l'année 2010 à taux de change et périmètre constants.
Le calcul de la performance se fera une fois les comptes 2011 arrêtés, en comparant le pourcentage de progression de la marge opérationnelle 2011 auditée et publiée, par rapport à la marge opérationnelle de l'année 2010 auditée et publiée à périmètre et changes constants. En fonction du pourcentage de progression ainsi calculé :

- Il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression de la marge opérationnelle ainsi calculée est inférieure à 12 %,
- l'attribution définitive :
  - s'élèvera à 40 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 12 % et 13,5 %,
  - s'élèvera à 60 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 13,5 % et 15 %,
  - s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale si la progression est supérieure ou égale à 15 %,

La condition de performance interne compte pour 30 % dans le calcul de l'attribution.

9. Variation des capitaux propres aux 31 décembre 2010 et 2011

en milliers d'euros	31/12/2010	Affectation du résultat 2010	Autres mouvements	31/12/2011
Capital social	1 246 163	-		1 246 163
Prime d'émission, de fusion et d'apport	5 717 403	-		5 717 403
Réserve légale	123 342	1 274	-	124 616
Réserves réglementées	-	-	-	-
Autres réserves	561 853	-	-	561 853
Report à nouveau	405 692	(18 179)	-	387 513
Dividendes distribués	-	153 794	(153 794)	-
Résultat de l'exercice	136 889	(136 889)	171 563	171 563
Provisions réglementées	6 067	-	3 132	9 199
TOTAL	**8 197 409**	**-**	**20 901**	**8 218 310**

L'affectation du résultat 2010 fait ressortir la distribution le 9 juin 2011 d'un dividende de 1 euro à chacune des 155 770 362 actions composant le capital au 31 décembre 2010 pour un montant de 153 794 milliers d'euros car la société détenait, au 9 juin 2011, 1 976 222 de ses propres actions pour lesquelles la somme non versée (soit 1 976 milliers d'euros) a été affectée au compte de report à nouveau.

Les autres mouvements concernent les provisions réglementées pour 3 132 milliers d'euros correspondant à une dotation aux amortissements dérogatoires sur titres de participation.

10. Provisions pour risques et charges

en milliers d'euros	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de provision utilisée	Reprise de provision non utilisée	Changement de méthode	Autre	Montant de fin d'exercice
Provisions pour risques et charges							
sur pertes de change	4	6	4	-	-	-	6
sur autres risques	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**4**	**6**	**4**	**-**	**-**	**-**	**6**

Les dotations de l'exercice correspondent à une provision pour risque de change liée à des écarts de conversion actif sur créances et dettes en monnaies étrangères pour 6 milliers d'euros. La reprise correspond à une provision pour risque de change comptabilisée en 2010 pour 4 milliers d'euros.

11. Obligations & obligations convertibles

en milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2011
OCEANE 2005		
Principal	437 000	350 050
Prime de remboursement	57 873	46 358
OCEANE 2009	**575 000**	**575 000**
OBLIGATION 2011	**0**	**500 000**
TOTAL	**1 069 873**	**1 471 408**

A) OCEANE 2005 émise le 16 juin 2005

Le 16 juin 2005, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un Emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 24 juin 2005 et pour échéance le 1er janvier 2012 (OCEANE 2005).
Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 437 millions d'euros et il est représenté par 11 810 810 obligations d'une valeur nominale unitaire de 37 euros. Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 1 %.
Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°05-564 en date du 16 juin 2005.
En novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé au rachat au fil de l'eau de 2 350 000 obligations pour un montant de 99 118 milliers d'euros intérêts courus compris. Les obligations rachetées ont été annulées conformément aux dispositions de la note d'opération.
Le nombre d'OCEANE 2005 restant en circulation au 31 décembre 2011 est de 9 460 810, soit 80,10 % du nombre initialement émis.
À noter que ces obligations ont été totalement remboursées le 2 janvier 2012

B) OCEANE 2009 émise le 20 avril 2009

Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1er janvier 2014 (OCEANE 2009).
Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 575 millions d'euros et il est représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros, faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société (cours moyen pondéré entre le 8 avril et la date de fixation des modalités définitives des obligations). Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 3,5 %.
Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-084 en date du 8 avril 2009.

Résumé des principales caractéristiques de L'OCEANE 2009

Conversion et/ou échange des obligations en actions

À tout moment, à compter du 20 avril 2009, et au plus tard le septième jour ouvré précédant le 1er janvier 2014.

Amortissement normal

Le 1er janvier 2014 par remboursement au pair.

Amortissement anticipé au gré de la Société

- à tout moment, sans limitation de prix ni de quantité, pour tout ou partie des obligations, soit par des rachats en bourse ou hors bourse, soit par offres publiques de rachat ou d'échange,
- à compter du 20 avril 2012 et jusqu'au septième jour ouvré précédant le 1er janvier 2014, pour la totalité des obligations restant en circulation, à un prix de remboursement anticipé égal au pair majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement d'intérêts, si le produit (i) du ratio d'attribution d'actions en vigueur et (ii) de la moyenne arithmétique des premiers cours cotés de l'action ordinaire de la Société sur le marché Eurolist d'Euronext Paris S.A. durant une période de 20 jours de bourse consécutifs au cours desquels l'action est cotée, excède 130 % de ce prix de remboursement anticipé. Cet amortissement anticipé peut être réalisé soit par conversion, soit en numéraire au gré des porteurs d'obligations,
- à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation, si moins de 10 % des obligations émises restent en circulation.

Amortissement anticipé au gré des porteurs

En cas de changement de contrôle, tout porteur d'obligations pourra demander le remboursement anticipé de tout ou partie de ses obligations.

Exigibilité anticipée

À l'initiative de la majorité des porteurs d'obligations, notamment en cas de non-paiement de sommes dues, de manquement à d'autres obligations contenues dans la documentation (sous réserve, le cas échéant, de périodes de « grâce »), de défauts croisés (au-delà d'un seuil minimum de manquement), de liquidation, dissolution ou de cession totale des actifs de la Société, ainsi qu'en cas de cessation de la cotation des actions ordinaires de la Société sur le marché Eurolist d'Euronext Paris S.A.

À noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. ne constituerait pas une condition d'exigibilité anticipée des obligations et serait sans incidence sur le taux d'intérêt qui leur est applicable.

Maintien de l'emprunt à son rang

Cap Gemini S.A. s'est engagée à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

C) obligation émise le 29 novembre 2011

Le 18 novembre 2011, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire euro, ayant pour date de jouissance le 29 novembre 2011 et pour échéance le 29 novembre 2016 (Obligation 2011).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 500 millions d'euros et il est représenté par 5 000 obligations d'une valeur nominale unitaire de 100 000 euros. L'emprunt porte intérêt au taux nominal annuel de 5,25 %, pouvant augmenter à 6,50 % en cas d'abaissement de la notation de crédit de Cap Gemini S.A.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°11-546 en date du 25 novembre 2011.

L'Obligation est remboursable en totalité le 29 novembre 2016.

Résumé des principales caractéristiques de l'obligation 2011

Amortissement normal

Les obligations sont remboursables en totalité le 29 novembre 2016.

Amortissement anticipé au gré de la Société

Les obligations sont remboursables au gré de la Société sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Amortissement anticipé au gré des porteurs

En cas de changement de contrôle, tout porteur d'obligations pourra demander le remboursement anticipé de tout ou partie de ses obligations, sous réserve que ledit changement de contrôle s'accompagne d'un abaissement de la notation financière de la Société.

Exigibilité anticipée

A l'initiative de la majorité des porteurs d'obligations, notamment en cas de non-paiement de sommes dues, de manquement à d'autres obligations contenues dans la documentation (sous réserve, le cas échéant, de périodes de « grâce »), de défauts croisés (au-delà d'un seuil minimum de manquement), de liquidation, dissolution ou de cession totale des actifs de la Société.

À noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. ne constituerait pas une condition d'exigibilité anticipée.

Maintien de l'emprunt à son rang

Cap Gemini S.A. s'est engagée à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

12. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 454 140 milliers d'euros. Il correspond (i) aux soldes de certains comptes bancaires (en euros et en devises étrangères) utilisés dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 337 679 milliers d'euros qui sont totalement compensés par des soldes inverses de même montant dans la trésorerie de la société), (ii) à des billets de trésorerie émis pour 90 000 milliers d'euros, (iii) aux découverts bancaires pour 137 milliers d'euros et (iv) aux intérêts courus non échus pour 26 324 milliers d'euros.

Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A.

Le 14 novembre 2005, Cap Gemini S.A. a conclu avec un groupe de banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros remboursable au plus tard le 14 novembre 2011.

Le 13 janvier 2011, Cap Gemini S.A. a refinancé auprès d'un groupe de 18 banques sa ligne de crédit multidevises pour un montant identique à celle précédemment financé (500 millions d'euros) à maturité du 13 janvier 2016. La marge initiale de la nouvelle ligne de crédit ressort à 0,90 % contre 0,40 % précédemment. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge (soit 0,315 %) contre 30 % de la marge précédemment (soit 0,12 %), pouvant être augmentée à 40 % (35 % précédemment) en cas de baisse de la notation de Cap Gemini S.A.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini S.A. serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers, restent inchangés.

Au titre de cette ligne, Cap Gemini S.A. s'est engagée à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1,
- un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) qui doit être supérieur ou égal à 3 au 31 décembre et au 30 juin de chaque année (sur la base des 12 derniers mois écoulés).

Il est précisé qu'au 31 décembre 2011, le Groupe respectait ces ratios financiers.

La ligne de crédit comporte des engagements qui limitent la capacité de la Société et de ses filiales à engager certaines opérations, et notamment :

- à consentir des sûretés sur leurs actifs,
- à réaliser des cessions d'actifs et fusions ou opérations assimilées.

Cap Gemini S.A. s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature ("pari passu").

Enfin, cette ligne de crédit contient des dispositions habituelles concernant l'exigibilité anticipée, notamment en cas de non-paiement des sommes dues, de fausse déclaration ou de manquement à d'autres obligations afférentes aux contrats de crédit (sous réserve, le cas échéant, de périodes de "grâce"), en cas de défauts croisés (au-delà d'un seuil minimum de manquement), d'insolvabilité et de procédures de dépôt de bilan, de changement de contrôle ou de survenance d'événement ayant un impact négatif significatif sur la situation financière du Groupe.

Au 31 décembre 2011, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

13. État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

en milliers d'euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Obligations convertibles	**971 408**	**396 408**	**575 000**
Emprunt obligataire	**500 000**	**-**	**500 000**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Découverts bancaires	137	137	-
Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	337 679	337 679	-
Billets de Trésorerie	90 000	90 000	
Intérêts courus	26 324	26 324	-
Sous-total	**454 140**	**454 140**	**-**
Emprunts et dettes Groupe			
Emprunt Groupe	376 692	376 692	-
Entreprises liées	408 362	408 362	-
Sous-total	**785 054**	**785 054**	**-**
Dettes fournisseurs	**4 003**	**4 003**	**-**
Dettes fiscales et sociales	**2 764**	**2 764**	**-**
Autres dettes	**425**	**425**	**-**
TOTAL	**2 717 794**	**1 642 794**	**1 075 000**

L'emprunt Groupe de 376 692 milliers d'euros correspond à :

- un emprunt de 229 410 milliers d'euros renouvelable tous les trois mois auprès de Capgemini U.K. Plc. Il a été renouvelé le 21 octobre 2011 pour 200 millions de livres sterling à échéance du 23 janvier 2012 et porte un taux d'intérêt de 0,96975 % l'an ;
- deux emprunts pour 125 282 milliers d'euros renouvelables chaque mois auprès de Inergi LP et de New Horizon System Solution LP au Canada. Ils ont été renouvelés à la même date le 28 décembre 2011 pour respectivement 111 millions et 56 millions de dollars canadiens à échéance du 30 janvier 2012 et portent un taux d'intérêts de 1,682 % l'an ;
- deux emprunts pour 22 000 milliers d'euros renouvelables tous les trois mois auprès de Capgemini Deutschland GmbH et Capgemini Deutschland Holding GmbH. Ils ont été renouvelés le 26 octobre 2011 à échéance du 26 janvier 2012 et portent un taux d'intérêts de 1,588 % l'an.

Les 3 emprunts en devises font l'objet d'une couverture de change (contrat d'échange de devises : swap euro/livre sterling et swap euro/dollar canadien).

14. Charges à payer

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

en milliers d'euros	Montant
Dettes financières	
Intérêts courus	26 324
Autres dettes	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 003
Dettes fiscales et sociales	2 764
Autres dettes	425
TOTAL	**33 516**

15. Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères

en milliers d'euros	Montant actif	Montant passif	Provision pour pertes de change
Sur autres créances / dettes	6	245	6
TOTAL	**6**	**245**	**6**

16. Résultat financier

en milliers d'euros	Montant
Provisions financières	
Dotations de l'exercice	(63 106)
Reprises de provision	19 587
Sous-total	**(43 519)**
Dividendes reçus	48 749
Sous-total	**48 749**
Autres charges et produits financiers	
Produits nets de la trésorerie placée	7 982
Autres produits de placement (contrat de capitalisation)	2 406
Revenus des prêts comptes courants et centralisation de la trésorerie Groupe	14 626
Intérêts des emprunts comptes courants et centralisation de la trésorerie Groupe	(4 221)
Intérêts sur les OCEANEs	(24 371)
Intérêts sur emprunt obligataire	(2 330)
Intérêts sur billet de trésorerie émis	(675)
Résultat net de change	(243)
Autres	(10)
Sous-total	**(6 836)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(1 604)**

Les 48 749 milliers d'euros de dividendes correspondent aux dividendes versés à la société durant l'exercice par les filiales françaises, italienne, portugaise et polonaise.

Les 7 982 milliers d'euros de produits nets de la trésorerie placée résultent des placements sur l'exercice 2011 en SICAV pour 2 483 milliers d'euros, en Fonds Communs de placement pour 1 747 milliers d'euros et en certificats de dépôt pour 3 752 milliers d'euros.

Les dotations de 63 106 milliers d'euros correspondent, principalement à des provisions pour dépréciation des titres de participation de 37 900 milliers d'euros relatives à une filiale autrichienne pour 19 909 milliers d'euros, à une filiale

française pour 9 148 milliers d'euros et à une filiale Suisse pour 8 843 milliers d'euros ainsi qu'à une dotation aux provisions sur actions propres pour 16 324 milliers d'euros et, à l'amortissement de la prime de remboursement de l'OCEANE 2005 pour 8 876 milliers d'euros.

Les reprises de provisions de 19 587 milliers d'euros concernent principalement des reprises sur provision des titres de participation d'une filiale américaine pour 11 000 milliers d'euros et polonaise pour 8 500 milliers d'euros.

17. Résultat exceptionnel

en milliers d'euros	Montant
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	93
Sous-total	**93**
Dotations exceptionnelles	(3 132)
Charge nette sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	(2 677)
Autres	(8 307)
Sous-total	**(14 116)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(14 023)**

18. Impôt sur les sociétés

La société Cap Gemini S.A. est en France la société de tête du groupe d'intégration fiscale composée de 19 sociétés. Sur l'exercice 2011, l'impact de l'intégration fiscale sur le résultat de Cap Gemini S.A. est une charge de 2 437 milliers d'euros et d'une charge complémentaire au titre de l'exercice 2010 de 524 milliers d'euros. Le montant des déficits reportables de la société Cap Gemini S.A. s'élève à 1 105 067 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

III – AUTRES INFORMATIONS

19. Engagements hors bilan

a) Engagements donnés aux filiales

Les garanties, cautions et lettres de confort émises par Cap Gemini S.A. en faveur de ses filiales au 31 décembre 2011 s'analysent par nature comme suit :

en milliers d'euros	Montant
Garanties sur lignes de financement	344 168
Garanties sur contrats client	837 370
Garanties fiscales et autres	15 000
TOTAL	**1 196 538**

Les garanties, cautions et lettres de confort de nature financière émises au profit des filiales leur permettent de disposer localement de facilités de trésorerie sous forme de lignes de crédit. Le montant total utilisé au 31 décembre 2011 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 93 560 milliers d'euros.

b) Autres engagements

Pour un certain nombre de grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières, notamment concernant les contrats signés avec HM Revenue & Customs, Schneider Electric Industries, Euroclear, Metropolitan Police, Ontario Power Generation Inc., Environment Agency, Renault S.A. et The Secretary of State for Work and Pensions.

Cap Gemini S.A., l'ensemble de ses filiales et toute société contrôlée directement ou indirectement à 50 % ou plus sont assurées pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en

raison de leurs activités au sein d'un programme mondial organisé en plusieurs lignes placées auprès de différentes compagnies d'assurance, notoirement solvables. Les termes et les conditions de ce programme (y compris les limites de couverture) sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus. La première ligne de ce programme, d'un montant de 30 millions d'euros est réassurée auprès d'une filiale de réassurance captive consolidée, en place depuis plusieurs années.
Dans le cadre du contrat signé le 25 mai 2004 avec France Télécom, contrat portant sur l'externalisation d'une partie de ses réseaux de télécommunications pour une durée de 8 ans, Cap Gemini S.A. a été amenée à mettre en place une garantie financière.

c) Instruments financiers

Couvertures de change / Instruments dérivés
Au 31 décembre 2011, les valeurs des instruments dérivés sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises sont répartis comme suit :

- un swap euro/dollar américain d'une valeur négative de 13 964 milliers d'euros pour un nominal de 220 millions de dollars américains (contre-valeur de 156 millions d'euros),
- un swap euro/livre sterling d'une valeur positive de 10 102 milliers d'euros pour un nominal de 200 millions de livres sterling (contre-valeur de 229 millions d'euros),
- un swap euro/couronne suédoise d'une valeur négative de 567 milliers d'euros pour un nominal de 200 millions de couronnes suédoises (contre-valeur de 22 millions d'euros),
- un swap euro/dollar canadien d'une valeur positive de 1 135 milliers d'euros pour un montant nominal de 167 millions de dollars canadiens (contre-valeur de 125 millions d'euros),
- un swap euro/dollar australien d'une valeur négative de 619 milliers d'euros pour un montant nominal de 13 millions de dollars australiens (contre-valeur de 9,7 millions d'euros).

Au 31 décembre 2011, les instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mis en place dans le cadre de la centralisation du risque de change au niveau Groupe ont une valeur nette négative de 966 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2011, les engagements hors bilan reçus des filiales sur les instruments dérivés internes sur couvertures de taux de change mis en place dans le cadre de la centralisation du risque de change au niveau Groupe ont une valeur positive de 179 milliers d'euros.

20. Informations sur les entreprises liées

en milliers d'euros	Montant
Éléments relevant de postes du bilan	
Titres de participation	14 175 052
Créances rattachées à des participations	465 091
Dettes rattachées à des participations	376 692
Entreprises liées & Associées	
actif	559 496
passif	408 362
Éléments relevant du compte de résultats	
Produits financiers de participation	48 749
Produits des prêts Groupe	7 662
Autres intérêts et produits assimilés	6 603
Intérêts et charges assimilées	3 952

21. Dilution liée aux Bons de Souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Il est à noter qu'au 31 décembre 2011, les 2 999 000 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) ne sont pas dilutifs car le prix d'exercice de 34 euros augmenté du prix d'émission 3,22 euros excède le cours moyen de marché de l'action Cap Gemini sur l'exercice 2011.

Si tous ces bons de souscriptions et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) étaient exercés la dilution au 31 décembre 2011 serait de 1,89 % post exercice.

22. Société consolidante

Cap Gemini S.A. est la société consolidante du Groupe Capgemini.

23. Événements postérieurs

Le 2 janvier 2012, il a été procédé au remboursement du solde de l'OCEANE 2005 pour un montant de 400 millions d'euros intérêts courus compris.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2011, un dividende de 1 euro par action.

24. Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le montant total des jetons de présence versés en 2011 aux administrateurs et aux censeurs s'élève à 667 000 € (et à 602 500€ après déduction des retenues légales à la source pour les bénéficiaires non résidents Français).

25. Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

en milliers d'euros	Montant
Commissaires aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	789
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des CAC (*)	293
Sous-total	**1 082**
Autres prestations	
Juridique, fiscal, social	-
Autres	-
Sous-total	**-**
TOTAL	**1 082**

(*) Les autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes concernent les audits d'acquisition.

7

7.4. Tableau des filiales et participations

en millions d'euros	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	Quote-part du capital détenu (%)	Nombre d'actions détenues	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés [1]	Chiffre d'affaires 2011	Dividendes encaissés
					Brute	Nette				
FILIALES										
Capgemini North America Inc	1	3 059	100,00 %	982 000	6 618	2 361	147	128	-	-
CGS HOLDINGS Ltd	636	1	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd	0	9	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd	12	26	100,00 %	1 033 938 858	801	264	-	-	-	-
Capgemini AB (Suède)	3	328	100,00 %	25 861	387	387	22	9	-	-
Capgemini NV (Benelux)	2	309	100,00 %	21 582 376	1 467	1 239	115	-	-	-
Capgemini Business services BV	0	2	100,00 %	485	19	19	-	-	-	-
Capgemini Shared Services BV	0	0	100,00 %	1 053	3	3	-	-	-	-
Capgemini Deutschland Holding GmbH	129	1	95,59 %	3	629	629	-	12	-	-
Capgemini Consulting Österreich AG	0	8	100,00 %	36 791	54	22	-	-	21	-
Capgemini Suisse AG	0	5	100,00 %	500	45	30	-	69	50	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Pologne)	4	29	100,00 %	129 160	25	25	-	55	145	5
Capgemini Magyarorszag Kft	0	1	100,00 %	1	2	2	-	-	4	-
Capgemini Czech Republic s r o	1	3	98,77 %	21 255	8	8	-	-	9	-
Capgemini France S.A.S.	70	321	100,00 %	4 491 932	989	989	-	-	11	39
Capgemini Technology Services Maroc	3	1	99,99 %	329 996	3	3	-	-	12	-
SOGETI N.V./S.A.	0	1	99,84 %	619	0	0	-	-	-	-
SOGETI S.A.S.	261	312	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	32	2
Capgemini Italia S.p.A.	18	17	100,00 %	3 575 000	543	50	10	17	143	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	25	-20	76,02 %	191 720	234	234	-	-	256	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, SA	8	4	100,00 %	1 698 842	44	44	-	-	25	-
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	1	0	99,80 %	12 952 886	1	1	-	-	10	-
Capgemini Argentina S.A.	2	4	2,00 %	126 369	0	0	-	-	27	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd. (Singapour)	24	-1	100,00 %	17 421 229	148	11	-	-	1	-
Capgemini Australia Pty Ltd (Australie)	149	-146	100,00 %	1 502 342	172	60	10	34	109	-
Capgemini Business Services (India)	0	22	99,90 %	4 995	25	25	-	2	63	-
Capgemini Service S.A.S	8	-2	100,00 %	8 000 000	134	6	-	15	216	-
S.C.I. Paris Etoile	0	5	99,99 %	9 999	48	31	-	-	3	-
Immobilière les Fontaines S.A.R.L	2	-13	99,84 %	619 000	32	32	-	39	7	2
Capgemini Université S.A.S.	0	0	100,00 %	2 500	0	0	-	-	13	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	0	-	100,00 %	10 000	0	0	-	-	21	-
Capgemini Consulting Cyprus Ltd	0	0	100,00 %	101	0	0	-	-	-	-
CAP SOGETI 2005	229	-	100,00 %	22 864 750	237	237	-	-	-	-
Capgemini Reinsurance International	20	-	100,00 %	10 000	5	5	-	-	-	-
Autres France	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	-	n.a.	n.a.	-
Autres Étrangers	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	-	-	n.a.	-
PARTICIPATIONS										
Au 31 décembre 2011, le montant des titres de participation détenus par Cap Gemini SA n'est pas significatif.										

n.a. : non applicable

7.5 Résultats des cinq derniers exercices

en milliers d'euros	2007	2008	2009	2010	2011
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 163 404	1 166 760	1 233 419	1 246 163	1 246 163
Nombre d'actions ordinaires existantes	145 425 510	145 844 938	154 177 396	155 770 362	155 770 362
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
-par exercice de droits de souscription d'actions	10 291 173	8 696 637	9 655 432	9 079 500	6 484 125
-par conversion d'obligations	20 830 416	20 830 416	32 583 691	28 722 575	26 372 575
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	203 711	202 017	198 567	201 567	241 094
Total des produits d'exploitation et financiers	639 994	382 207	297 617	278 822	339 560
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	235 834	240 322	213 622	208 598	225 363
Impôts sur les bénéfices	(32 227)	(29 419)	(27 418)	(15 740)	2 962
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	496 620	259 605	224 022	136 889	171 563
Résultat distribué	145 426	145 845	123 342	155 770	155 770 (1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,84	1,85	1,56	1,44	1,43
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	3,41	1,78	1,45	0,88	1,10
Dividende attribué à chaque action	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00 (1)
IV - PERSONNEL					
Effectif moyen de salariés employés pendant l'exercice	Cap Gemini S.A. n'emploie pas de salariés				
Montant de la masse salariale de l'exercice					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

(1) sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012

7

7.6 Rapports des Commissaires aux Comptes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (Exercice clos le 31 décembre 2011)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :
- le contrôle des comptes annuels de la société Cap Gemini S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :
Les titres de participations s'élèvent à 8 216 millions d'euros au 31 décembre 2011. La note I de l'annexe expose les règles et principes comptables relatifs à l'évaluation de la valeur d'utilité de ces titres de participations par la société. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le bien fondé de l'approche retenue ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

III- Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 10 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet — Associé

Edouard Sattler — Associé

Paris La Défense, le 10 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy — Associé

Jacques Pierre — Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS
(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nature :
Plan collectif de retraite supplémentaire mis en œuvre par la société en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du Groupe Capgemini.

Objet et modalités :
Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2006 a autorisé le principe de lancement d'un plan collectif de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de certains cadres dirigeants du Groupe, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite, un taux de retraite supplémentaire de 40 % de leur rémunération de référence, le total des retraites acquises par le bénéficiaire ne pouvant également dépasser 50 % de cette rémunération de référence, elle-même limitée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale.

Messieurs Serge Kampf, Président du Conseil d'Administration et Paul Hermelin, Directeur Général de la société, ont été inscrits dans la liste des bénéficiaires de ce plan. Au cours de l'exercice 2011, ces mandataires sociaux n'ont perçu aucune rémunération au titre de cette convention.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 10 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 10 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS ACHETÉES
(Assemblée Générale mixte du 24 mai 2012 – 10e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 17 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION
(Assemblée Générale mixte du 24 mai 2012 – 13e à 18e résolutions)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

  - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (13e résolution),

  - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (14e résolution),

  - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (15e résolution),

  - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créances, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre Société (18e résolution),

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (17e résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Selon la 12e résolution, le montant nominal maximum des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 500 millions d'euros au titre des 13e, 14e, 15e, 16e, 17e et 18e résolutions, étant précisé que dans le cadre d'émissions sans droit préférentiel de souscription, ce montant ne pourra être supérieur à 185 millions d'euros. Au titre de ces mêmes résolutions, le montant global maximum d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra excéder le plafond de 3,5 milliards d'euros, plafond ramené à 1,25 milliard d'euros dans le cadre des émissions sans droit préférentiel de souscription.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 13e, 14e et 15e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 16e résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des 14e et 15e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 13e, 17e et 18e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 14e et 15e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 17 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU A ÉMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL SALARIÉ ET DES MANDATAIRES SOCIAUX
(Assemblée Générale mixte du 24 mai 2012 – 19e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 18 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Le rapport du Conseil d'Administration précise que l'attribution d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés de Cap Gemini S.A. et des ses filiales françaises et étrangères sera limitée à un nombre d'actions d'un montant nominal de 8 euros n'excédant pas 1,5 % du capital social de votre société sous conditions de performance. Il précise également que l'attribution d'actions au profit de certains mandataires sociaux de Cap Gemini S.A. sera limitée à 10 % du plafond mentionné ci-dessus.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 17 avril 2012

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

8.

TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 MAI 2012

8. TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 MAI 2012 **209**

8.1 Résolutions à caractère ordinaire **210**

8.2 Résolutions à caractère extraordinaire **212**

8

8.1 Résolutions à caractère ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION
Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2011

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance :
- du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration,
- du rapport spécial présenté par le Président,
- et du rapport général des Commissaires aux Comptes sur l'exécution de leur mission,

approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2011 qui se soldent par un bénéfice net de 171 563 263,44 euros et donne quitus au Conseil d'Administration pour sa gestion des affaires de la Société au cours dudit exercice.

DEUXIÈME RÉSOLUTION
Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance :
- du rapport présenté par le Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe au cours de l'exercice écoulé,
- et du rapport de MM. les Commissaires aux Comptes sur ces comptes,

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 404 millions d'euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION
Conventions réglementées

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance du rapport spécial de MM. les Commissaires aux Comptes, prend acte qu'aucune convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

QUATRIÈME RÉSOLUTION
Affectation du résultat et dividende

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve les propositions du Conseil d'Administration relatives à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2011 :

• bénéfice net de l'exercice	171 563 263,44 €
• aucune dotation à la réserve légale dans la mesure où elle est dotée entièrement et où le capital social est inchangé depuis le 31 décembre 2010	-
soit un total de :	171 563 263,44 €
• Report à nouveau antérieur	387 512 560,04 €
soit un bénéfice distribuable de :	559 075 823,48 €

• affecté :

- au paiement du dividende de 1 euro par action, soit :	155 770 362,00 €
- au report à nouveau : le solde, soit :	403 305 461,48 €
Ce qui fait bien au total :	559 075 823,48 €

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 1 euro pour chacune des 155 770 362 actions portant jouissance au 1er janvier 2011 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 4 juin 2012 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 7 juin 2012. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, la Société détient un certain nombre de ses propres actions, le dividende relatif à ces actions sera ajouté au compte report à nouveau.

En application de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée Générale rappelle qu'il a été distribué un dividende de 155 770 362 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2010, de 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009 et de 145 844 938 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2008, ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

CINQUIÈME RÉSOLUTION (*)
Nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires conformément à l'article 11-5 des statuts

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, nomme en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans, Madame Lucia Sinapi-Thomas dont le mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

SIXIÈME RÉSOLUTION (*)
Nomination d'un administrateur représentant les salariés actionnaires conformément à l'article 11-5 des statuts (non agréée par le Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, nomme en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans, Madame Carla Heimbigner dont le mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

* Résolutions 5 et 6 : conformément à l'article 11-5 des statuts, un seul siège d'administrateur représentant les salariés actionnaires étant à pourvoir, sera seul élu celui des candidats qui aura recueilli le plus grand nombre de voix.

SEPTIÈME RÉSOLUTION
Renouvellement du mandat de censeur de Monsieur Pierre Hessler

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires - statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires – renouvelle pour une durée de deux années le mandat de censeur de Monsieur Pierre Hessler arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

HUITIÈME RÉSOLUTION
Renouvellement du mandat de censeur de Monsieur Geoff Unwin

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires - statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires – renouvelle pour une durée de deux années le mandat de censeur de Monsieur Geoff Unwin arrivé à expiration ce jour. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

NEUVIÈME RÉSOLUTION
Autorisation d'un programme de rachat d'actions dans la limite d'un nombre d'actions au maximum égal à 10 % de son capital social

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance du rapport présenté par le Conseil d'Administration, autorise la Société – pour les raisons et dans les conditions ci-après – à racheter ses propres actions.

Cette autorisation est donnée pour permettre à la Société de procéder si besoin est :
- à l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF,
- à l'attribution d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment dans le cadre du régime des attributions gratuites d'actions, de celui du plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'actionnariat salarié international,
- à l'attribution d'actions ainsi acquises aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres, et ce conformément à la réglementation en vigueur,
- à l'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la dixième résolution figurant à l'ordre du jour de la présente Assemblée Générale.

Les opérations d'acquisition, de cession et de transfert ci-dessus décrites pourront être effectuées par tout moyen conforme à la Loi et à la réglementation en vigueur – y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'acquisition ou la cession de blocs – et intervenir à tout moment sauf en période d'offre publique d'achat sur les actions de la Société.

L'Assemblée Générale :
- décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 55 euros par action de 8 € de valeur nominale. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation (ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions), le prix unitaire maximum sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce que sera ce nombre après l'opération et le nombre maximum d'actions ci-dessus visé sera affecté d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce que ce dernier était avant l'opération ;

- fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du capital de la Société étant précisé :
  - que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal à 10 % du capital social,
  - et que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.

À titre indicatif, sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2011, le montant maximum théorique que la Société pourrait consacrer à des rachats d'actions est de 856 736 980 euros, soit 15 577 036 actions de 8 € de valeur nominale acquises au prix unitaire maximum de 55 €.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :
- de décider la mise en œuvre de la présente autorisation,
- de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, conformément à la réglementation en vigueur,
- d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration tiendra informée dans son rapport annuel l'Assemblée Générale de toutes les opérations réalisées en application de la présente résolution, laquelle est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la sixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011.

8

8.2 Résolutions à caractère extraordinaire

DIXIÈME RÉSOLUTION
Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires - statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes – autorise, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, le Conseil d'Administration à annuler en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres que la Société détient ou détiendrait dans le cadre dudit article 225-209 et réduire corrélativement le capital social.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration pour réaliser la ou les opérations autorisées en vertu de la présente résolution, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, modifier les statuts et accomplir les formalités requises.

La présente autorisation est consentie pour une période de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée par la septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011.

ONZIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'augmenter le capital par incorporation de réserves

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

- délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital social par voie d'incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes,

- mais décide que dans le cadre de la présente délégation, le montant nominal des augmentations de capital par incorporation de réserves ne pourra être supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Dans le cadre de cette délégation, le Conseil d'Administration pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables, que les actions correspondantes seront vendues et que le produit de la vente sera alloué aux titulaires des droits.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère ordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

DOUZIÈME RÉSOLUTION
Fixation de plafonds généraux aux délégations de compétence faisant l'objet des six résolutions suivantes

L'Assemblée Générale des actionnaires - statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration - décide de fixer ainsi qu'il suit :

- les limites globales des montants des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui pourraient être décidées en vertu des délégations de compétence au Conseil d'Administration résultant des six résolutions ci-après : treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions :
  - le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 500 millions d'euros (soit environ 40 % du capital social au 31 décembre 2011), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, étant précisé que cette limite ne s'appliquera pas aux augmentations de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité desdites délégations de compétence, le montant nominal maximum (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
  - le montant global maximum d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra dépasser le plafond de 3,5 milliards d'euros.

- les limites globales des montants des émissions sans droit préférentiel de souscription qui pourraient être décidées en vertu des délégations de compétence au Conseil d'Administration résultant des cinq résolutions ci-après : quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions :
  - le montant nominal maximum (hors prime d'émission) des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 185 millions d'euros (soit environ 15 % du capital social au 31 décembre 2011), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des

actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, étant précisé que cette limite ne s'appliquera pas aux augmentations de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité desdites délégations de compétence, le montant nominal maximum (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
- le montant global maximum d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra dépasser le plafond de 1,25 milliard d'euros.

TREIZIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 et L. 228-92 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder en une ou plusieurs fois et sous les formes et conditions qu'il jugera convenable à l'émission, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ordinaires nouvelles de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ces valeurs mobilières pouvant être libellées soit en euros, soit en monnaies étrangères, soit en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies,

- décide que les émissions décidées dans le cadre de la présente délégation devront respecter, outre les plafonds globaux fixés par le premier tiret de la douzième résolution, les plafonds suivants :
  - le montant nominal total (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées en conséquence de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 500 millions d'euros (soit environ 40 % du capital social au 31 décembre 2011), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
  - le montant global d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra être supérieur à 3,5 milliards d'euros,

- décide qu'en cas d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'Administration :
  - les actionnaires auront un droit préférentiel de souscription et pourront souscrire à titre irréductible aux actions ordinaires ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution proportionnellement au nombre de leurs actions alors détenues par eux, le Conseil d'Administration ayant la faculté d'instituer un droit préférentiel de souscription à titre réductible et de prévoir une clause d'extension exclusivement destinée à satisfaire des ordres de souscription à titre réductible qui n'auraient pas pu être servis,
  - si les souscriptions irréductibles et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le Conseil d'Administration pourra notamment offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,

- donne pouvoir au Conseil d'Administration d'imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après augmentation.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la vingtième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'émettre par offre au public des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-92 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder en une ou plusieurs fois et sous les formes et

conditions qu'il jugera convenable à l'émission par offre au public, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ces valeurs mobilières pouvant être libellées soit en euros, soit en monnaies étrangères, soit en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies,

- décide que les émissions décidées dans le cadre de la présente délégation devront respecter, outre les plafonds globaux fixés par la douzième résolution, les plafonds suivants :
  - le montant nominal total (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 185 millions d'euros (soit environ 15 % du capital social au 31 décembre 2011), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
  - le montant global d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra être supérieur à 1,25 milliard d'euros,

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente délégation en laissant, toutefois, au Conseil d'Administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, pour tout ou partie de l'émission, un droit de priorité de souscription dans le délai et selon les modalités qu'il appréciera,

- décide que le prix des actions ordinaires émises ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation devra être au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximum de 5 %,

- décide que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au tiret qui précède,

- donne pouvoir au Conseil d'Administration d'imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après augmentation.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la vingt-et-unième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

QUINZIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'émettre par placement privé des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-92 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider en une ou plusieurs fois l'émission réalisée par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ordinaires nouvelles de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ces valeurs mobilières pouvant être libellées soit en euros, soit en monnaies étrangères, soit en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies,

- décide que les émissions décidées dans le cadre de la présente délégation devront respecter, outre les plafonds globaux fixés par la douzième résolution, les plafonds suivants :
  - le montant nominal total (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 185 millions d'euros (soit environ 15 % du capital social au 31 décembre 2011), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un

coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
- le montant global d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra être supérieur à 1,25 milliard d'euros,

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente délégation,

- décide que le prix des actions ordinaires émises ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation devra être au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximum de 5 %,

- décide que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au tiret qui précède,

- donne pouvoir au Conseil d'Administration d'imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après augmentation.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la vingt-deuxième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

SEIZIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'augmenter le nombre de titres à émettre dans le cadre d'options de surallocation

L'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes délègue sa compétence dans le cadre des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en application des délégations conférées au Conseil d'Administration en vertu des trois résolutions précédentes (treizième, quatorzième et quinzième résolutions) à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre prévu dans l'émission initiale dans les conditions et limites prévues par les articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce et dans la limite des plafonds prévus auxdites résolutions.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'émettre des actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature à la Société de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

Conformément aux articles L. 225-147 et L. 228-92 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, en rémunération des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables,

- décide que les émissions décidées dans le cadre de la présente délégation devront respecter, outre les plafonds globaux fixés par la douzième résolution, le plafond de 10 % du capital actuel de la société,

- prend acte que les actionnaires de la Société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature,

- donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en œuvre la présente délégation, approuver l'évaluation des apports, procéder à l'émission desdites actions ou valeurs mobilières et imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et modifier les statuts en conséquence.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la vingt-cinquième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION
Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société

Conformément aux articles L. 225-148, L. 225-129 et L. 228-92 du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider en une ou plusieurs fois l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou, sous réserve que le titre premier soit des actions, donnant droit à l'attribution de titres de créance en rémunération des titres apportés à toute offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger par la Société sur les titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés audit article L. 225-148,

- décide que les émissions décidées dans le cadre de la présente délégation devront respecter, outre les plafonds globaux fixés par la douzième résolution, les plafonds suivants :
  - le montant nominal total (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra être supérieur à 185 millions d'euros (soit environ 15 % du capital au 31 décembre 2011), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation de compétence, le montant nominal total (hors prime d'émission) susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération,
  - le montant global d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance ne pourra être supérieur à 1,25 milliard d'euros,

- prend acte que les actionnaires de la Société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société,

- prend acte que le prix des actions et valeurs mobilières qui seraient émises dans le cadre de la présente délégation sera défini sur la base de la législation applicable en matière d'offre publique d'échange,

- donne pouvoir au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, de mettre en œuvre la présente autorisation et d'imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations.

La présente délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la vingt-sixième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION
Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères

Conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration à procéder - sous condition de réalisation de performances définies au paragraphe 4 de la présente résolution et pour un nombre d'actions d'un nominal de 8 euros n'excédant pas au total 1,5 % du capital social tel que constaté au jour de sa décision (ce nombre maximum d'actions étant ci-après désigné par « N ») - à des attributions d'actions de la Société (existantes ou à émettre) au bénéfice de salariés de la Société et de salariés et mandataires sociaux de ses filiales françaises et étrangères ;

2. décide que dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous condition de performance pourront également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au Président du Conseil d'Administration, au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société, étant alors précisé que lesdites actions ne pourront être cédées par leur(s) bénéficiaire(s) qu'après cessation définitive de leur(s) fonction(s) ;

3. décide que l'attribution de ces actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme :
a) soit d'une période d'au moins deux ans, le bénéficiaire devant alors conserver lesdites actions pendant une durée supplémentaire minimum de deux ans à compter de cette attribution définitive,
b) soit d'une période d'au moins quatre ans, le bénéficiaire n'ayant dans ce cas aucune durée minimum de conservation à respecter.

Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment selon les dispositions réglementaires en vigueur dans le pays de résidence des bénéficiaires. Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation – et qu'aucune durée minimum de conservation ne sera alors requise – en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L 341-4 du code de la Sécurité Sociale ;

4. décide que le nombre exact d'actions qui sera acquis aux bénéficiaires au terme d'une période soit d'au moins deux ans soit d'au moins quatre ans (selon le cas 3. a) et 3. b) du paragraphe ci-dessus) suivant la date de la notification initiale sera égal :

i) pour moitié, au nombre d'actions indiqué dans cette notification multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

- sauf décision contraire dûment motivée prise ultérieurement par le Conseil d'Administration, la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum deux années par l'action Cap Gemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier d'au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis, Inde, ...),
- la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Cap Gemini S.A. relativement à l'évolution de la performance moyenne des cours du panier pendant la même période telle que :
  - l'attribution définitive sera de :
    - 50 % de l'attribution initiale d'actions si cette performance relative est supérieure ou égale à 110%,
    - 30 % à 50 % de l'attribution initiale pour une performance relative se situant entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier à raison de 2 % d'actions supplémentaires par dixième de point entre ces deux bornes,
    - 30 % de l'attribution initiale d'actions si cette performance relative est égale à 100 %,
    - 20 % à 30 % de l'attribution initiale pour une performance relative se situant entre 90 % et 100 % de la performance moyenne du panier à raison de 1 % d'actions supplémentaires par dixième de point entre ces deux bornes,
  - il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Cap Gemini a été inférieure à 90% de la performance moyenne du panier sur la même période ;

ii) pour moitié, au nombre d'actions indiqué dans cette notification multiplié par un pourcentage égal à la performance interne choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

- sauf décision contraire dûment motivée prise ultérieurement par le Conseil d'Administration, la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du « free cash flow organique » publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du premier janvier 2012 au 31 décembre 2014, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies,
- il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte si le montant cumulé du « free cash flow organique » sur les trois exercices est inférieur à 750 millions d'euros,
- l'attribution définitive sera de 50% de l'attribution initiale d'actions si le montant cumulé du « free cash flow organique » sur les trois exercices est supérieur ou égal à 1 milliard d'euros et l'attribution variera linéairement entre zéro et la moitié de l'attribution initiale pour un montant cumulé de « free cash flow organique » se situant entre ces deux bornes, étant entendu que le « free cash flow organique » se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de flux de trésorerie consolidé) ;

5. décide que par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises (en application du paragraphe 1°) de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce) et étrangères – à l'exclusion des membres de l'équipe de la direction générale (le « Group Management ») – sans condition de performance ;

6. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en oeuvre la présente autorisation, et notamment :

- d'arrêter la date des attributions,
- d'arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées à chacun,
- de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
- de procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence,
- d'accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée dans la onzième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011.

VINGTIÈME RÉSOLUTION
Modification de l'article 19 des statuts concernant le vote par internet des actionnaires

L'Assemblée Générale des actionnaires – statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration – décide de modifier l'article 19 des statuts « Assemblées Générales » qui devient ainsi rédigé :

« Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'Administration.
Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu du même département, ou d'un département limitrophe, précisé dans l'avis de convocation.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. A égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des lieux mentionnés dans l'avis de convocation.
S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation.

L'actionnaire peut participer personnellement aux Assemblées, donner procuration ou voter à distance selon les modalités fixées par la réglementation applicable.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix, étant cependant précisé que la présence de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.

Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée. Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, l'actionnaire exprimant son vote par procuration ou à distance pourra participer au vote par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable lors de son utilisation. En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire pourra prendre la forme soit d'une signature sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'Administration est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime le vote par procuration.

Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, tout actionnaire pourra participer et voter lors de ladite Assemblée par tous moyens de télécommunication et télétransmission permettant son identification, y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable lors de son utilisation. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'Administration est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la Loi. »

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION
Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

9.

INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

9. INFORMATIONS SPÉCIFIQUES **219**

9.1 Informations juridiques **220**
9.2 Capital social **222**
9.3 Gouvernement d'entreprise **227**
9.4 Intérêts des dirigeants - mandataires sociaux **233**
9.5 Intéressement du personnel **234**
9.6 Organes de direction générale **235**
9.7 Responsables du contrôle des comptes **236**
9.8 Responsable de l'information **237**
9.9 Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2011 **238**
9.10 Attestation du responsable du document de référence **239**

9

9.1 Informations juridiques

Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Cap Gemini
Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris

Forme juridique et législation applicable

La Société est une société anonyme soumise aux dispositions de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 et du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 (modifié par le décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006) sur les sociétés commerciales.

Date de constitution et durée de la Société

Afin de préparer et de faciliter l'introduction à la Bourse de Paris des titres de la société Cap Gemini Sogeti (créée en 1967) une nouvelle société Cap Gemini regroupant la totalité des participations représentatives des activités opérationnelles du Groupe a été constituée le 17 septembre 1984. Elle a été immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 4 octobre 1984.

Sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, la durée de la Société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et hors de France, d'aider à la gestion et au développement des entreprises en mettant à leur service ses connaissances dans leur domaine d'activité économique, son savoir-faire en matière de restructuration et d'organisation des tâches, et ses compétences dans les technologies de l'information.

Dans l'accomplissement de cet objet, la Société exerce au profit de ses clients, directement ou par l'intermédiaire de sociétés filiales ou associées*, l'une ou l'autre des activités suivantes prise isolément ou plusieurs de ces activités de façon séparée ou intégrée :

• Le conseil en management

En association étroite avec le client, la Société participe à la transformation de l'entreprise en l'aidant à la redéfinition ou à la réorientation de sa stratégie, en modifiant sa ligne de produits et services, en remodelant ses structures, en rénovant ses processus de fonctionnement, en remotivant son personnel, etc. Elle utilise à cette fin, et en tant que de besoin, toutes les possibilités offertes par les technologies de l'information les plus récentes.

• La conception et la réalisation de systèmes d'information

La Société conçoit et réalise des systèmes d'information: développement sur mesure de logiciels spécifiques, mises en œuvre d'applications informatiques à base de produits logiciels (fournis par des tiers ou appartenant à la Société), intégration de systèmes incorporant des matériels, des moyens de communication, des logiciels spécifiques, des progiciels et éventuellement d'autres composants, etc. La Société fournit également les prestations de conseil, de maîtrise d'œuvre, de formation et d'assistance relatives à ces réalisations.

• La gestion des systèmes d'information

La Société gère pour le compte de ses clients tout ou partie des ressources associées à leur système d'information. Dans ce cadre, la Société peut être amenée à fournir elle-même tout ou partie des ressources matérielles nécessaires : ordinateurs, moyens de télécommunications, etc.

La Société peut également gérer pour le compte de ses clients les services que l'exploitation de ces systèmes d'information leur permet de fournir à leurs propres clients. Elle peut aussi devenir l'associé de son client dans une structure qui exerce tout ou partie de ses activités.

Dans l'exercice de cet objet social, la Société peut décider :
- la création de filiales spécialisées ou la prise de participations financières dans le capital d'autres sociétés et la gestion de ces participations : cette gestion, qui est rémunérée, inclut notamment l'assistance dans les domaines technique, commercial, juridique et financier, la diffusion et l'entretien d'une image commune, l'organisation des structures financières, l'aide aux négociations destinées à faciliter l'obtention de tous contrats ou marchés, la formation, les efforts de recherche et développement, etc.,
- le placement et la gestion des fonds lui appartenant, ainsi que l'octroi d'avances de trésorerie, de cautions, d'avals ou de garanties qu'il sera jugé utile d'apporter à des sociétés dans lesquelles la Société détient une participation majoritaire ou non,
- l'obtention ou l'acquisition de tous brevets, procédés de fabrique ainsi que leur exploitation, cession, apport ou concession.

L'objet de la Société inclut plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'un des objets précités ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles de faciliter l'accomplissement ou le développement desdits objets.

Registre du Commerce et des Sociétés

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 330 703 844. Le code APE de la Société est 7010Z.

* en ce compris l'Assistance Technique/Services de proximité exercés sous la marque commerciale Sogeti et qui constitue le « 4e métier» du Groupe.

Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées par le Conseil d'Administration (ou le Directoire du 24 mai 1996 au 23 mai 2000) et par les commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social de la Société : 11, rue de Tilsitt - 75017 Paris.

Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition des bénéfices

Le bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi est à la disposition de l'Assemblée Générale. Celle-ci décide souverainement de son affectation : elle peut, en totalité ou pour partie, l'affecter à tous fonds de réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le distribuer aux actionnaires.

L'Assemblée décide également des modalités de cette distribution. Elle peut proposer aux actionnaires pour tout ou partie du dividende mis en distribution une option entre un paiement du dividende en numéraire ou un paiement en actions : dans cette seconde hypothèse, le paiement aura lieu par attribution d'actions nouvelles dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dispositions qui précèdent sont également applicables à la distribution d'acomptes sur dividendes, dans les conditions prévues par la loi.

En outre, l'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, dans la mesure où la loi le permet.

Assemblées Générales

Tout actionnaire peut participer personnellement, par procuration ou à distance, aux Assemblées sur justification de son identité et de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des lieux mentionnés dans l'avis de convocation.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix étant cependant précisé que l'assistance physique de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.
Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée.

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime le vote par procuration.

Franchissements de seuils

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2002 a introduit dans les statuts une obligation d'information : le seuil de participation en capital (ou en droits de vote) à partir duquel naît l'obligation d'information est fixé à 1 % et à chacun de ses multiples tant à la hausse qu'à la baisse. L'inobservation de ces déclarations statutaires est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, pour autant que l'application de cette sanction soit demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société et que cette demande soit consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Identification des détenteurs de titres

La Société a adopté le régime des titres au porteur identifiables et peut en conséquence faire usage des dispositions légales prévues en la matière.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2002 a introduit une nouvelle clause statutaire permettant à la Société de demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Droits de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.
Il n'existe pas de droits de vote double.
À chaque action est attachée une voix quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts.

9

9.2 Capital social

Montant du capital

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 1 246 162 896 euros, divisé en 155 770 362 actions de 8 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

Les actions sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

Autorisations financières

Autorisations financières existantes (Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010)

Les délégations de compétence consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010 permettent au Conseil d'Administration, dans la limite d'un montant maximum d'augmentations de capital de 500 millions d'euros de nominal (hors augmentations de capital par incorporation de réserves ou augmentations de capital réservées au profit du personnel du Groupe) et d'un montant global maximum d'émission de 3,5 milliards d'euros, de procéder à diverses opérations sur le capital de la Société dans les limites des plafonds particuliers indiqués dans le tableau ci-après :

Nature des titres	Montant plafonné (en euros) (1)	Date d'autorisation	Date d'expiration
a) Actions ordinaires par incorporation de réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard de nominal	27/05/2010	27/07/2012
b) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec DPS**	500 millions de nominal 3,5 milliards d'émission	27/05/2010	27/07/2012
c) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **sans DPS, offre au public**	185 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	27/05/2010	27/07/2012
d) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **sans DPS, placement privé**	185 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	27/05/2010	27/07/2012
e) Actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature à la Société	10 % du capital	27/05/2010	27/07/2012
f) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société	185 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	27/05/2010	27/07/2012
g) Actions ordinaires sans DPS (loi sur l'épargne salariale)	12 millions de nominal	27/05/2010	27/07/2012

Abréviation : DPS = Droit Préférentiel de Souscription

(1) Rappel des plafonds généraux :
- plafond global de 500 millions d'euros de nominal et de 3,5 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec et sans DPS
- dont un plafond global de 185 millions d'euros de nominal et de 1,25 milliard d'euros d'émission pour toutes les émissions sans DPS

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration n'a utilisé aucune de ces délégations de compétence qui sont valables jusqu'au 27 juillet 2012.

Autres autorisations financières existantes (Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011)

Les autres délégations de pouvoirs, consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011 permettent au Conseil d'Administration de :

- procéder à une augmentation de capital réservée aux collaborateurs du Groupe (adhérents ou non aux plans d'épargne du Groupe) dont le montant nominal ne pourrait pas excéder 48 millions d'euros (c'est-à-dire 6 millions d'actions, soit un peu moins de 4 % du capital au 31 décembre 2010) ;
- procéder à une émission de Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe d'un volume maximum de 1 million d'actions (soit environ 0,6 % du capital au 31 décembre 2010) représentant un montant nominal maximum de 8 millions d'euros ;
- procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales pour un nombre maximum de 1 million d'actions d'un nominal de 8 euros.

Le tableau ci-après récapitule lesdites délégations de pouvoirs :

Nature des titres	Montant plafonné (en euros)	Date d'autorisation	Date d'expiration
Actions ordinaires, plan d'actionnariat international salarié :			
a) adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	48 millions de nominal [1]	26/05/2011	26/07/2013
b) hors plans d'épargne d'entreprise du Groupe, mais conditions comparables	16 millions de nominal [1]	26/05/2011	26/11/2012
BSAAR	8 millions de nominal	26/05/2011	26/11/2012
Actions ordinaires sous condition de performance	8 millions de nominal	26/05/2011	26/11/2012

[1] Le total des augmentations de capital décidées en vertu de a) et b) est limité à 48 millions d'euros de nominal.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2012 a décidé le principe d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux collaborateurs du Groupe dont les caractéristiques sont similaires à celles de l'opération réalisée en 2009. En revanche, les délégations de compétence permettant au Conseil d'Administration de procéder à une attribution d'actions sous condition de performance d'une part, et à l'émission de Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe d'autre part, n'ont pas été utilisées au jour de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012

Proposition de renouvellement d'autorisations financières (Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012)

Il est proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012 de substituer aux délégations de compétence existantes de nouvelles délégations de compétence de même nature, mais avec des dates de validité actualisées, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Nature des titres	Montant plafonné (en euros) [1]	Date d'autorisation	Date d'expiration
a) Actions ordinaires par incorporation de réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard de nominal	24/05/2012	24/07/2014
b) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec DPS**	500 millions de nominal 3,5 milliards d'émission	24/05/2012	24/07/2014
c) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **sans DPS, offre au public**	185 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	24/05/2012	24/07/2014
d) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **sans DPS, placement privé**	185 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	24/05/2012	24/07/2014
e) Actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature à la Société	10 % du capital	24/05/2012	24/07/2014
f) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société	185 millions de nominal 1,25 milliard d'émission	24/05/2012	24/07/2014

Abréviation : DPS = Droit Préférentiel de Souscription

[1] Rappel des plafonds généraux :
- plafond global de 500 millions d'euros de nominal et de 3,5 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec et sans DPS
- dont un plafond global de 185 millions d'euros de nominal et de 1,25 milliard d'euros d'émission pour toutes les émissions sans DPS

Ainsi, les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu des délégations de compétence qui sont aujourd'hui sollicitées s'imputeraient sur les plafonds suivants :

- un plafond global de 500 millions d'euros en montant nominal maximum et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission pour toutes les émissions, avec et sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances de la Société,
- et un plafond global (compris dans le plafond décrit ci-avant) de 185 millions d'euros de nominal, soit environ 15 % du capital social, et de 1,25 milliard d'euros d'émission concernant toutes les émissions sans droit préférentiel de souscription, c'est-à-dire (i) les émissions réalisées par offre au public ou par placement privé à un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale

de 5 %, et (ii) les émissions en rémunération d'apports en nature consentis à la Société ou de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société ;

L'option de surallocation serait bien entendu incluse dans ces plafonds.

À noter enfin qu'en cas d'émission de valeurs mobilières pour lesquelles le droit préférentiel de souscription est supprimé, le Conseil d'Administration a la faculté d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité.

Il est par ailleurs proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012 de substituer à la délégation de pouvoirs existante une nouvelle délégation de pouvoirs permettant au Conseil d'Administration de procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales pour un nombre d'actions d'un nominal de 8€ n'excédant pas au total 1,5% du capital social à la date de l'attribution, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Nature des titres	Montant plafonné (en euros)	Date d'autorisation	Date d'expiration
Actions ordinaires sous condition de performance	1,5 % du capital	24/05/2012	24/11/2013

En revanche, il n'est pas proposé à l'Assemblée Générale de consentir de nouvelles délégations de pouvoirs permettant de procéder à une augmentation de capital réservée aux collaborateurs du Groupe ou à l'émission de Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Titres existants donnant accès au capital

Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 23 mai 2000 et le 12 mai 2005, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai respectif de cinq ans pour le plan du 23 mai 2000 (plan 2000) et de 38 mois pour le plan du 12 mai 2005 (plan 2005), des options donnant droit à la souscription d'actions.

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau présenté en pages 140 à 141 et 189 du présent document de référence.

Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, et ce pendant un délai maximum de 12 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités de ce plan ainsi que la liste des personnes bénéficiaires.

Les principales caractéristiques de ce premier plan sont résumées en pages 141 à 143 et 190 à 191 du présent document de référence.

Par ailleurs, au terme de la période de deux ans, le calcul définitif a abouti à une attribution de seulement 50 % des actions sous condition de performance initialement attribuées soit en y ajoutant les attributions d'actions sans condition de performance un nombre maximum d'actions consenties de 534 750 actions dont 200 250 définitivement attribuées pour les bénéficiaires résidents fiscaux en France, le solde des actions pour les bénéficiaires étrangers étant soumis à une condition de présence à l'issue du plan soit le 5 mars 2013.

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 30 avril 2009, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 15 septembre 2010, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités de ce plan ainsi que la liste des personnes bénéficiaires.

Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes de Cap Gemini S.A. (OCEANE)

Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes pour un montant de 575 millions d'euros et arrivant à échéance le 1er janvier 2014 (OCEANE 2009). Il est représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros. Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-084 en date du 8 avril 2009.

Il est précisé que l'emprunt obligataire convertible ou échangeable en actions nouvelles ou existantes émis le 16 juin 2005 par Cap Gemini S.A et arrivant à échéance le 1er janvier 2012 (OCEANE 2005) est exclu des titres donnant accès au capital dans la mesure où les 9 460 810 obligations encore en circulation au 31 décembre 2011 n'avaient pas été converties à cette date. À noter que ces obligations ont été totalement remboursées le 2 janvier 2012.

Bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)
Au cours de l'exercice 2009, 2 999 000 BSAAR ont été souscrits par des salariés et mandataires sociaux du Groupe au prix de 3,22 euros par BSAAR. Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF en date du 14 mai 2009 sous le N°09-140. Ces BSAARs sont non exerçables et non cessibles pendant une période de quatre ans à compter du 23 juillet 2009, sauf exceptions prévues au contrat d'émission (notamment en cas d'offre publique sur Cap Gemini SA). Entre le 23 juillet 2013 et le 22 juillet 2016, les BSAARs seront cotés et négociables sur le marché d'Euronext Paris.

Tableau d'évolution du capital de la Société au cours des cinq dernières années

	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Primes d'émission et d'apport (en euros)
AU 31 DÉCEMBRE 2006	**144 081 808**	**1 152 654 464**	**5 501 959 280**
Frais liés à l'augmentation de capital de 2006	-	-	(67 499)
Augmentations de capital par conversation d'obligations			
Augmentation de capital par conversion d'OCEANE	1	8	29
Augmentations de capital en numéraire			
Par levée d'options de souscription d'actions	1 343 701	10 749 608	23 227 599
AU 31 DÉCEMBRE 2007	**145 425 510**	**1 163 404 080**	**5 525 119 409**
Régularisation de frais liés à l'augmentation de capital de 2006	-	-	26 207
Augmentations de capital en numéraire			
Par levée d'options de souscription d'actions	419 428	3 355 424	6 672 634
AU 31 DÉCEMBRE 2008	**145 844 938**	**1 166 759 504**	**5 531 818 250**
Augmentations de capital en numéraire			
Réservée aux salariés	5 999 999	47 999 992	117 479 980
Frais liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés			(1 266 628)
Par levée d'options de souscription d'actions	2 332 459	18 659 672	33 472 939
Souscription des BSAAR			
Émission de 2 999 000 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)	-	-	9 656 780
Imputation des frais d'émission des BSAAR sur les primes	-	-	(863 727)
Dotation à la réserve légale			(6 490 802)
AU 31 DÉCEMBRE 2009	**154 177 396**	**1 233 419 168**	**5 683 806 792**
Augmentations de capital en numéraire			
Par levée d'options de souscription d'actions	1 592 966	12 743 728	33 595 907
AU 31 DÉCEMBRE 2010	**155 770 362**	**1 246 162 896**	**5 717 402 699**
AU 31 DÉCEMBRE 2011	**155 770 362**	**1 246 162 896**	**5 717 402 699**

Répartition du capital et des droits de vote

La répartition du capital au 31 décembre 2011 est donnée page 226 étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double. Il est également précisé qu'au 31 décembre 2011 Cap Gemini S.A. détenait 2 203 250 de ses propres actions.
Au 31 décembre 2011, il existait 1 641 actionnaires nominatifs.

À la date de clôture de l'exercice, en fonction des informations reçues par la Société au cours de l'exercice, aucun actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, 5 % et/ou plus du capital ou des droits de vote aux Assemblées Générales de notre Société.

En application des dispositions de l'article 10 des statuts, les sociétés ci-dessous ont effectué au cours de l'exercice les déclarations suivantes à la Société :

- Amundi Asset Management : franchissement à la baisse du seuil de 4 % du capital et des droits de vote de la Société,
- International Value Advisers LLC : franchissement à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote,
- Norge Bank's holding : franchissement à la hausse du seuil de 2 % du capital et des droits de vote,
- Caisse des Dépôts et Consignations : franchissement à la baisse du seuil de 1 %, puis à la hausse des seuils de 1 % et 2 % du capital et des droits de vote,

- Alliance Bernstein L.P. : franchissement à la baisse des seuils de 4 %, 3 %, 2 % et 1 % du capital et des droits de vote,
- Crédit Suisse : très nombreux franchissements successifs (22 au total) à la hausse et à la baisse des seuils de 1 % et 2 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la baisse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote,
- BNP Paribas Asset Management. : nombreux franchissements successifs (12 au total) à la baisse et à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la baisse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote,
- UBS : nombreux franchissements successifs (9 au total) à la hausse et à la baisse des seuils de 1 % et 2 % du capital et des droits de vote, le dernier en date consistant en un franchissement à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote.

Les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détiennent 3,6 % du capital de la Société.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

	Situation au 31/12/2009			Situation au 31/12/2010			Situation au 31/12/2011		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Serge Kampf	5 618 156	3,6	3,6	5 518 156	3,5	3,5	5 365 904	3,4	3,4
Paul Hermelin	187 048	0,1	0,1	202 048	0,1	0,1	227 048	0,1	0,1
Public [1] (porteur + nominatif)	140 536 717	91,2	91,2	142 377 580	91,4	91,4	142 745 303	91,7	91,7
Actionnariat salarié	5 714 475	3,7	3,7	5 497 578	3,6	3,6	5 228 857	3,4	3,4
Auto-détention [2]	2 121 000	1,4	1,4	2 175 000	1,4	1,4	2 203 250	1,4	1,4
Auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**154 177 396**	**100,0**	**100,0**	**155 770 362**	**100,0**	**100,0**	**155 770 362**	**100,0**	**100,0**

[1] Y compris la part de capital détenue par des managers.
[2] Au 31 décembre 2011, la Société Cap Gemini S.A. détenait 2 203 250 de ses propres actions dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions. Ces actions sont conformément à la loi privées du droit de vote.

La Société ne détient aucun titre en auto-contrôle.
La Société a effectué au 31 décembre 2011 une étude sur les titres au porteur identifiables (TPI) qui a permis d'identifier 65 640 actionnaires détenant au moins 50 actions.
Il est rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double.

Pactes d'actionnaires

Il n'existe aucun pacte entre actionnaires ni aucune convention entre actionnaires.

9.3 Gouvernement d'entreprise

Pour plus de détails, et pour éviter les répétitions, voir aussi les deux premières parties du « Rapport Spécial du Président ».

Conseil d'Administration

• Composition : 13 administrateurs

Administrateurs

• Serge KAMPF,
Président du Conseil
• Daniel BERNARD
• Yann DELABRIERE
• Laurence DORS
• Paul HERMELIN,
Vice-Président, Directeur Général
• Michel JALABERT
• Phil LASKAWY
• Bernard LIAUTAUD
• Thierry de MONTBRIAL
• Ruud van OMMEREN
• Terry OZAN
• Pierre PRINGUET
• Bruno ROGER

Les 10 administrateurs dont les noms sont soulignés ont été, après examen approfondi de leur situation personnelle, considérés par le Conseil comme « indépendants ».

• **Durée du mandat : 4 ans**
L'Assemblée Générale du 11 mai 2006 a décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, de réduire à 4 ans au lieu de 6 ans la durée du mandat des administrateurs de la Société (cette mesure s'appliquant immédiatement aux mandats en cours).
Sur les 13 administrateurs composant le Conseil d'Administration :
- deux, **MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet,** ont été nommés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009. Leur mandat prendra donc fin le jour de l'Assemblée Générale du printemps 2013 ;
- deux autres, **MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial,** avaient été nommés une première fois par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005 et ont vu leur mandat renouvelé pour 4 ans par cette même Assemblée du 30 avril 2009. Leur mandat prendra donc fin pour eux aussi le jour de l'Assemblée Générale qui sera réunie au printemps 2013 ;
- huit autres, membres du Conseil depuis plusieurs années, ont vu l'an dernier leur mandat renouvelé pour 4 ans, mandat qui prendra donc fin au printemps 2014 le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 : il s'agit de **MM. Yann Delabrière, Paul Hermelin, Michel Jalabert, Serge Kampf, Phil Laskawy, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, et Bruno Roger ;**
- le treizième a été élu par l'Assemblée Générale de l'an dernier, en remplacement de M. Jean-René Fourtou qui n'avait pas sollicité le renouvellement de son mandat : il s'agit de **Madame Laurence Dors** dont le mandat prendra donc également fin au printemps 2014.

• **Nombre minimum d'actions**
Chaque administrateur doit détenir à titre personnel un nombre d'actions de la Société au moins égal à 100. Cette obligation ne s'impose pas aux censeurs.

• **Réunions**
- au minimum 6 fois par an au siège social de la Société à Paris (ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation). Le Conseil s'est réuni 8 fois en 2011 (4 fois au cours du premier semestre et 4 fois au cours du second) ;
- taux de participation en 2011 : en moyenne 88 %, chacune des absences constatées ayant toujours été justifiées par une raison de force majeure.

• **Vice-Président**
L'Assemblée Générale du 27 mai 2010 a décidé d'ajouter aux statuts de la Société une disposition permettant au Conseil d'Administration de désigner parmi ses membres un Vice-Président, qui en cas d'empêchement du Président, et pour la durée de cet empêchement, exercera les pouvoirs de celui-ci. Il aura en particulier pour rôle de présider à sa place telle ou telle séance du Conseil ou une réunion de l'Assemblée Générale. À l'issue de cette Assemblée Générale, le Conseil d'Administration a décidé d'élire M. Paul Hermelin comme Vice-Président en même temps qu'il le confirmait dans ses fonctions de Directeur Général.

Collège de censeurs

• Composition : 2 censeurs
Pierre HESSLER Geoff UNWIN
• Durée du mandat : 2 ans
Le mandat des deux censeurs composant actuellement le collège (MM Pierre Hessler et Geoff Unwin) avait été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 : ces deux mandats viennent donc à expiration ce jour et le Conseil d'Administration vous propose de les renouveler pour une nouvelle période de 2 ans.

Règlement Intérieur

Le Conseil a élaboré et adopté un Règlement Intérieur (qu'il a amendé le 26 juillet 2006 et le 9 juin 2010) ayant pour principal objet de préciser le contenu (et les modalités d'exercice) des prérogatives respectives du Conseil lui-même, des Comités qu'il peut créer en son sein, du Président, du Vice-Président et du Directeur Général. Il rappelle aussi une liste des obligations du « code d'éthique » que les administrateurs et les censeurs s'engagent à respecter.

Comités spécialisés

Ces Comités ont pour mission générale d'étudier ou de préparer certaines délibérations relevant de leur domaine de compétence, d'élaborer des propositions et de transmettre au Conseil des avis ou des recommandations sur les décisions à prendre. Ils n'ont eux-mêmes aucun pouvoir de décision - celles-ci doivent être prises par le Conseil d'Administration réuni dans les formes prévues - et ne doivent pas traiter de sujets sortant de leur domaine de compétence propre.

Ces comités sont au nombre de quatre :

- **Comité d'Audit**
  - Président : Yann Delabrière
  - Autres administrateurs : Michel Jalabert , Phil Laskawy et Pierre Pringuet
  - Réunions : 6 fois en 2011, avec un taux moyen de participation de 79 %
- **Comité Nominations et Rémunérations**
  - Président : Ruud van Ommeren
  - Autres administrateurs : Michel Jalabert, Terry Ozan et Pierre Pringuet
  - Censeur : Pierre Hessler
  - Réunions : 5 fois en 2011, avec un taux moyen de participation de 92 %
- **Comité Ethique et Gouvernance**
  - Président : Serge Kampf
  - Autres administrateurs : Daniel Bernard et Bruno Roger
  - Réunions : 3 fois en 2011, avec un taux de participation de 100 %
- **Comité Stratégie et Investissements**
  - Président : Bernard Liautaud
  - Autres administrateurs : Daniel Bernard, Laurence Dors, Paul Hermelin, Thierry de Montbrial et Bruno Roger
  - Censeur : Geoff Unwin
  - Réunions : 4 fois en 2011, avec un taux de participation de 100 %.

Autres mandats ou fonctions exercés par chacun des membres du Conseil d'Administration

Les mandats ou fonctions exercées par chacun des treize membres du Conseil d'Administration sont les suivants :

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2011 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Serge KAMPF né le 13 octobre 1934 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 5 365 904	2000-2013	Fonction principale **Président du Conseil d'Administration de :** • CAP GEMINI S.A. Autres fonctions **Président de :** • Capgemini Service S.A.S. • Capgemini Suisse S.A. **Administrateur de :** • Capgemini North America Inc. (U.S.A.)	**Administrateur de :** • SANOFI-AVENTIS S.A. **Membre du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance de :** • SANOFI-AVENTIS S.A. **Membre de l'Académie des Sports**
Daniel BERNARD né le 18 février 1946 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 150	2005-2012	Fonction principale **Président de :** • PROVESTIS Autres fonctions **Président du Conseil d'Administration de :** • KINGFISHER plc • MAF Retail Group **Administrateur de :** • ALCATEL LUCENT **Président de :** • la Fondation HEC **Senior Advisor de :** • TowerBrook Capital Partners, L.P.	Néant
Yann DELABRIERE né le 19 décembre 1950 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 2 550	2004-2013	Fonction principale **Président Directeur Général de :** • FAURECIA	**Membre du Comité Exécutif et Directeur Financier de :** • PSA PEUGEOT CITROËN **Président Directeur Général de :** • BANQUE PSA FINANCE • CREDIPAR (Compagnie Générale de Crédit aux Particuliers) **Président du Conseil de Surveillance de :** • PEUGEOT FINANCE INTERNATIONAL NV **Président du Conseil d'Administration de :** • PEUGEOT CITROËN ARGENTINE • PERGOLESE INVESTISSEMENTS **Vice-Président et administrateur délégué de :** • PSA INTERNATIONAL **Administrateur de :** • PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES • AUTOMOBILES CITROËN • GEFCO **Gérant de :** • GIE PEUGEOT CITROEN • Finance et Comptabilité (Belgique) • PSA Services S.R.L. (Italie)

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2011 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Laurence DORS née le 16 mars 1956 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 100	2010-2013	Fonction principale **Administrateur Indépendant** Autres fonctions **Administrateur de :** • Crédit Agricole SA • EGIS SA	**Secrétaire Général de:** • EADS **Directeur Général Adjoint** **Membre du Comité Exécutif de :** • Dassault Systèmes **Secrétaire Général** **Membre du Comité Exécutif de :** • Groupe Renault
Paul HERMELIN né le 30 avril 1952 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 227 048	2000-2013	Fonctions principales **Vice-Président, Directeur Général de :** • CAP GEMINI S.A. **Directeur Général du Groupe Capgemini** Autres fonctions **Président de :** • Camélia Participations SAS (FRANCE) • Capgemini America, Inc. (U.S.A) • Capgemini US LLC (U.S.A) • Capgemini North America Inc. (U.S.A.) • Capgemini Holding Inc. (U.S.A.) • Capgemini Energy GP LLC (U.S.A) **Directeur Général de :** • Capgemini Service S.A.S. • Capgemini North America Inc. (U.S.A.) • Capgemini Holding Inc. (U.S.A) **Administrateur de :** • CGS Holdings Ltd (UK) • SOGETI S.A. (BELGIUM) • Capgemini Australia Pty Ltd • Capgemini Financial Services International Inc. • CPM BRAXIS S.A. (BRAZIL) **Membre du Conseil de Surveillance de :** • Capgemini N.V.	Néant
Michel JALABERT né le 20 janvier 1933 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 425	2000-2013	Fonction principale **Administrateur de :** • CAP GEMINI S.A. Autres fonctions Néant	Néant
Phil LASKAWY né le 31 mars 1941 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 7 600	2002-2013	Fonctions principales **Président (non-exécutif) de :** • FANNIE MAE (U.S.A) **Administrateur de :** • GENERAL MOTORS CORPORATION Autres fonctions **Administrateur de :** • HENRY SCHEIN, INC. • LAZARD LTD • LOEWS CORPORATION	**Administrateur de :** • THE PROGRESSIVE CORPORATION • DISCOVER FINANCIAL SERVICES

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2011 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Bernard LIAUTAUD né le 17 juin 1962 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 200	2009-2012	Fonction principale **General Partner de :** • BALDERTON CAPITAL MANAGEMENT (BCM) (UK) Autres fonctions **Membre du Conseil de Surveillance de :** • SAP **Administrateur de :** • CLINICAL SOLUTION (UK) • NLYTE SOFTWARE LTD (UK) • TALEND SA • QUICKBRIDGE (UK) • SCYTL (Spain) • ABIQUO GROUP INC. (USA) • VESTIAIRE DE COPINES S.A. • DASHLANE INC (USA)	**Co-fondateur en 1990 de :** • BUSINESS OBJECTS **Président Directeur Général :** • BUSINESS OBJECTS
Thierry de MONTBRIAL né le 3 mars 1943 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 100	2005-2012	Fonction principale **Fondateur et Directeur Général de :** • L'INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES (IFRI) Autres fonctions **Président du :** • CENTRE FRANCO-AUTRICHIEN POUR LE RAPPROCHEMENT ÉCONOMIQUE EN EUROPE • WOPYCO SAS **Professeur émérite au :** • CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS **Membre de :** • L'INSTITUT DE FRANCE (ACADÉMIE DES SCIENCES MORALES ET POLITIQUES)	**Membre de :** • INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE LAFARGE • INTERNATIONAL ADVISORY BOARD (PRESIDENT) DE OCP GROUP (MAROC)I • INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE RUSAL
Ruud van OMMEREN né le 11 septembre 1936 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 100	2000-2013	Fonction principale **Administrateur de :** • CAP GEMINI S.A. Autres fonctions **Président du Conseil de Surveillance de :** • Capgemini N.V. **Membre du Conseil de Surveillance de :** • WILLEM VAN RIJN B.V.	**Président du Conseil de Surveillance de :** • GAK ONROEREND GOED V.O.F. **Membre du Conseil de Surveillance de :** • KONINKLIJKE GROLSCH N.V.
Terry OZAN né le 21 juillet 1946 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 24 300	2000-2013	Fonction principale **Administrateur de :** • CAP GEMINI S.A. Autres fonctions **Administrateur de :** • COHESANT INC. • TFS FINANCIAL CORPORATION **Membre du Comité d'Orientation de :** • STATE INDUSTRIAL PRODUCTS	**Administrateur de :** • KANISA Corporation • NOTEWORTHY MEDICAL SYSTEMS, INC.

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2011 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Pierre PRINGUET né le 31 janvier 1950 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 1 700	2009-2012	Fonction principale **Directeur Général et Administrateur du :** • Groupe PERNOD RICARD Autres fonctions **Administrateur de :** • ILIAD S.A.	**Co-Directeur Général puis unique Directeur Général Délégué du :** • Groupe PERNOD RICARD
Bruno ROGER né le 6 août 1933 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2011 : 100	2000-2013	Fonction principale **Président de :** • LAZARD FRERES S.A.S. • COMPAGNIE FINANCIERE LAZARD FRERES SAS **Président Directeur Général de :** • LAZARD FRERES BANQUE Autres fonctions **Chairman de :** • GLOBAL INVESTMENT BANKING de LAZARD **Associé-Gérant de :** • LAZARD FRERES • MAISON LAZARD ET CIE **Membre du Deputy Chairman Committee de :** • LAZARD FRERES GROUP	**Censeur de :** • EURAZEO

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé

À la connaissance de la Société, aucun des membres actuels du Conseil d'Administration :
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des 5 dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou liquidation au cours des 5 dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas:
- de conflits d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Cap Gemini S.A., des membres composant le Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Cap Gemini S.A. ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

9.4 Intérêts des dirigeants - mandataires sociaux

Ces informations figurent au paragraphe « Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux » page 83 du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012.

Informations sur les opérations réglementées

Aucune convention au sens de l'article L.225-38 du Code de Commerce n'a été autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction

Néant.

9

9.5 Intéressement du personnel

Contrats d'intéressement et de participation

L'ensemble des sociétés françaises du Groupe bénéficie, dans le cadre de la réglementation en vigueur, d'accords de participation.

Options de souscription d'actions

Les options de souscription d'actions consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'options levées par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé sont :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options levées (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	n/a	n/a	n/a

Actions de performance

Les actions de performance consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé sont :

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions définitivement acquises / attribuées	Plan concerné
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a
Actions disponibles (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	57 500	1er plan

9.6 Organes de direction générale

Ils sont constitués :

• **d'un Comité Exécutif composé de 14 membres :**

Paul Hermelin	Directeur Général
Pierre-Yves Cros	Conseil (Capgemini Consulting)
Alain Donzeaud	Secrétaire Général
Nicolas Dufourcq	Directeur Général Adjoint / Directeur Financier
Cyril Garcia	Stratégie et Transformation
Hubert Giraud	Business Process Outsourcing
Philippe Grangeon	Marketing et Communication
Aruna Jayanthi	Inde
Aymar de Lencquesaing	Développement
Paul Nannetti	Ventes et portefeuille d'offres
Patrick Nicolet	Infrastructure Services
Salil Parekh	Application Services One
Luc-François Salvador	Services informatiques de proximité (Sogeti)
Olivier Sevillia	Application Services Two

• **et de directeurs du Groupe qui rapportent directement au Directeur Général**

Philippe Christelle	Audit Interne
Lanny Cohen	Coordination Commerciale États-Unis
Navin Goel	Coordination Commerciale Amérique Latine
Christine Hodgson	Coordination Commerciale Royaume-Uni
Andy Mulholland	Veille technologique et innovation
Michael Schulte	Coordination Commerciale Allemagne

9

9.7 Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires :

• PricewaterhouseCoopers Audit
membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.
63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,
représenté par **M. Serge VILLEPELET**
Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 1996.
Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

• KPMG S.A.
membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.
Immeuble le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex,
représenté par **M. Jean-Luc DECORNOY**
Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2002.
Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Commissaires aux Comptes suppléants :

• Monsieur Etienne BORIS
63, rue de Villiers 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,
Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit,
nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 17 avril 2008.
Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

• Monsieur Bertrand VIALATTE
1, cours Valmy, 92923 Paris La Défense Cedex,
Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet KPMG S.A.,
nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 17 avril 2008.
Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux

	KPMG				PwC			
	Montants		%		Montants		%	
en milliers d'euros	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit								
Commissariat aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	2 239	2 116	73 %	56 %	3 040	2 605	55 %	54 %
Émetteur	*348*	*345*	*11 %*	*9 %*	*441*	*338*	*8 %*	*7 %*
Filiales intégrées globalement	*1 891*	*1 771*	*62 %*	*47 %*	*2 599*	*2 267*	*47 %*	*47 %*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de CAC (1)	86	857	3 %	23 %	806	426	15 %	9 %
Émetteur	*0*	*779*	*0 %*	*21 %*	*293*	*410*	*5 %*	*8 %*
Filiales intégrées globalement	*86*	*78*	*3 %*	*2 %*	*513*	*16*	*9 %*	*0 %*
SOUS TOTAL	**2 325**	**2 973**	**76 %**	**79 %**	**3 847**	**3 031**	**70 %**	**62 %**
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social	246	229	8 %	6 %	210	97	4 %	2 %
Autres (2)	491	553	16 %	15 %	1 460	1 724	26 %	36 %
SOUS TOTAL	**737**	**783**	**24 %**	**21 %**	**1 670**	**1 821**	**30 %**	**38 %**
TOTAL	**3 062**	**3 756**	**100 %**	**100 %**	**5 517**	**4 852**	**100 %**	**100 %**

(1) Les honoraires comptabilisés en autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes concernent essentiellement des diligences réalisées dans le cadre d'opérations d'acquisitions.
(2) L'essentiel de ces honoraires sont relatifs à des missions réalisées à la demande de nos clients, dans le cadre de la norme ISAE 34-02 et concernent l'audit d'applications et/ou de processus sous-traités au Groupe.

9.8 Responsable de l'information

Nicolas DUFOURCQ
Directeur Financier
11, rue de Tilsitt, 75017 PARIS
Tél. : 01 47 54 50 00

9

9.9 Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2012

Chiffre d'affaires 1er trimestre 2012 :	10 mai 2012
Résultats 1er semestre 2012 :	26 juillet 2012
Chiffre d'affaires 3e trimestre 2012 :	8 novembre 2012
Résultats 2012 :	14 février 2013

Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

9.10 Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion figurant à la section 4 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

La lettre de fin de travaux ne contient ni réserves ni observations. »

Paul Hermelin,
Directeur Général

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

1. Relatives à l'exercice 2010 :
   - le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 3 mai 2011 sous le numéro D.11-0442 (respectivement pages 73 à 93 et 117 à 180)
   - les comptes sociaux de Cap Gemini S.A. et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 3 mai 2011 sous le numéro D.11-0442 (respectivement pages 181 à 201 et 202)
   - le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 3 mai 2011 sous le numéro D.11-0442 en page 203.
2. Relatives à l'exercice 2009 :
   - le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 4 mai 2010 sous le numéro D.10-0401 (respectivement pages 62 à 80 et 82 à 153)
   - les comptes sociaux de Cap Gemini S.A. et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 4 mai 2010 sous le numéro D.10-0401 (respectivement pages 154 à 174 et 175)
   - le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 4 mai 2010 sous le numéro D.10-0401 en page 176.

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

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Cap Gemini S.A., 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, sur le site Internet : http://investor.capgemini.com et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org

10.

TABLES DE CONCORDANCE

10. TABLES DE CONCORDANCE **241**

10.1 Information requise par le règlement Européen n°809/2004. **242**

10.2 Information requise par le rapport financier annuel **242**

10.1 Information requise par le règlement Européen n°809/2004

		PAGES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
1	**PERSONNES RESPONSABLES**	237 et 239
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	236
3	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	5
4	**FACTEURS DE RISQUES**	26 à 30, 90, 144, 151, 159 à 161
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
	Histoire et évolution de la Société	8
	Informations juridiques concernant la Société	220 à 221
	Investissements	25, 126 à 128, 132 à 135, 145 à 148
6	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
	Les principales activités	9 à 10, 13 à 16
	Les principaux marchés	11 à 12
	Le marché des services informatiques et la concurrence	11 à 12
7	**ORGANIGRAMME**	
	Description sommaire du groupe et place occupée par l'émetteur	23 à 24
	Liste des filiales importantes	178 à 180
8	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**	23
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT**	73 à 81
10	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
	Informations sur les capitaux	81,140 à 144
	Flux de trésorerie	122, 157 à 159
	Conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur et restriction à l'utilisation des capitaux	152 à 157 et 175 à 176
11	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**	S.O.
12	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	79
13	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	79
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**	227 à 232, 235
15	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	83 à 87, 103, 177
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	95 à 102
17	**SALARIÉS**	
	Effectifs	42 à 48, 75, 175
	Stock-options, plan d'actionnariat salarié	82 à 83, 140 à 144 ,224 à 225, 234
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	31, 225 à 226
19	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	23, 177
20	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
	Informations financières historiques	5 et 239
	États financiers	117 à 180
	Vérification des informations financières	118, 202, 239
	Politique de distribution de dividendes	33, 81, 221
	Procédures judiciaire et d'arbitrage	28
21	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
	Capital social	81,222 à 226
	Acte constitutif et statuts	220 à 221
22	**CONTRATS IMPORTANTS**	17 à 18
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	S.O.
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	220 à 221
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	200

S.O. : Sans Objet.

10.2 Information requise par le rapport financier annuel

	PAGES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	239
RAPPORT DE GESTION	73 à 92
ÉTATS FINANCIERS	117 à 180

www.capgemini.com

PRODUCTION : INCREA