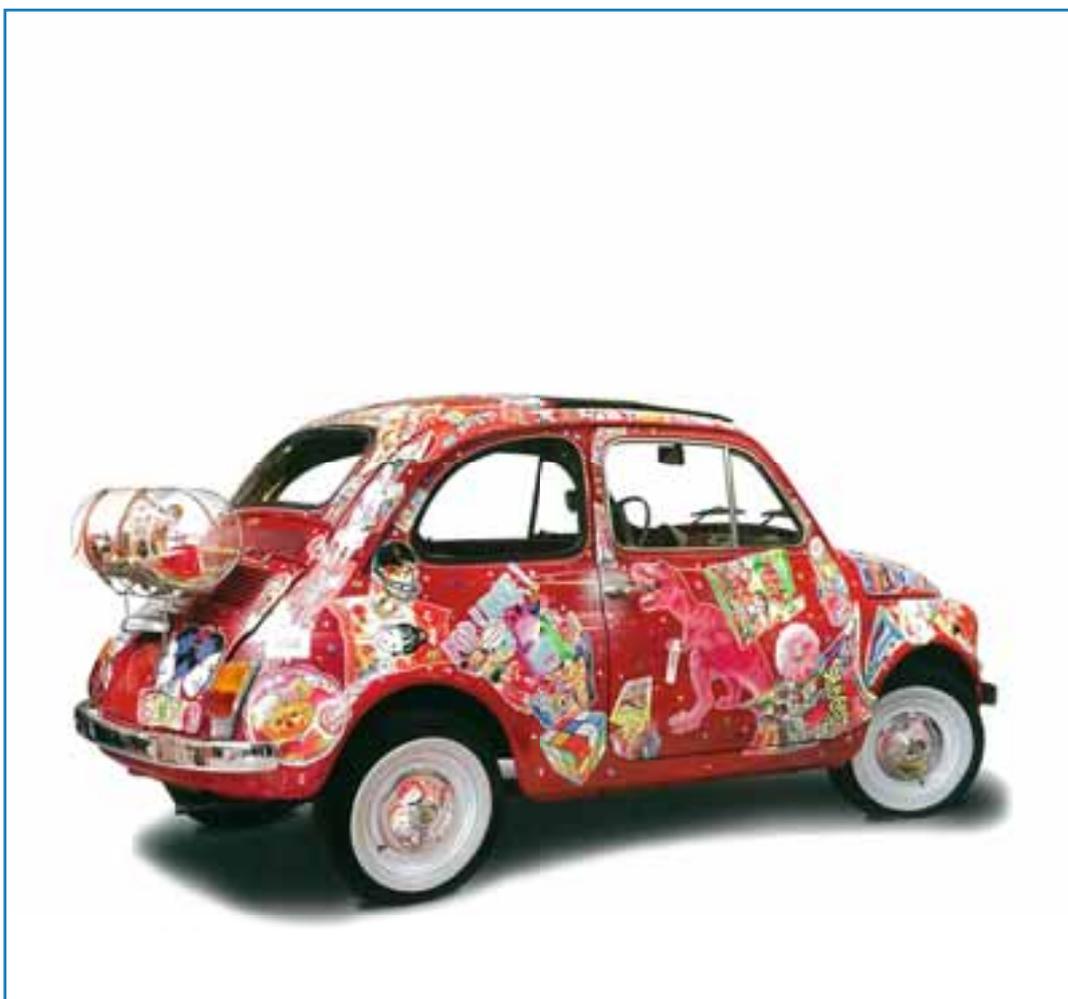


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



1	<h2 style="margin: 0;">Présentation de la Société et de ses activités</h2> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe et ses valeurs 6 1.2 Serge Kampf, fondateur, Président et inspirateur du Groupe pendant 45 ans, transmet le flambeau à Paul Hermelin 8 1.3 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié 9 1.4 Les activités du Groupe 11 1.5 Le marché et l'environnement concurrentiel 14 1.6 2012, une année d'approfondissement 16 1.7 Politique d'investissement, de financement et risques de marché RFA 24 1.8 Facteurs de risques RFA 25 	5	<h2 style="margin: 0;">Gouvernement d'entreprise et contrôle interne</h2> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration RFA 32 2.2 Organisation générale du Groupe RFA 46 2.3 Rémunérations des mandataires sociaux RFA 49 2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques RFA 56 2.5 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 RFA 64 	31	3	<h2 style="margin: 0;">Capgemini, ses valeurs, ses collaborateurs, et la responsabilité sociale de l'entreprise</h2> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Éthique 67 3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe 69 3.3 Parties prenantes et environnement 87 3.4 Analyse externe indépendante 100 3.5 Tableau de corrélation du Grenelle 102 	65	4	<h2 style="margin: 0;">Informations financières</h2> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Analyses des résultats consolidés du groupe Capgemini RFA 106 4.2 Comptes consolidés RFA 112 4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini RFA 174 4.4 Comptes sociaux 2012 RFA 176 4.5 Autres informations financières et comptables RFA 198 	105	5	<h2 style="margin: 0;">Cap Gemini et ses actionnaires</h2> <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Capital social de Cap Gemini RFA 202 5.2 Cap Gemini et la Bourse 206 5.3 Répartition du capital et des droits de vote 209 5.4 Actionnariat salarié RFA 210 5.5 Programme de rachat d'actions RFA 212 	201	6	<h2 style="margin: 0;">Texte des projets de résolutions</h2> <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Résolutions à caractère ordinaire 214 6.2 Résolutions à caractère extraordinaire 216 6.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 218 	213	7	<h2 style="margin: 0;">Informations complémentaires</h2> <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Informations juridiques 222 7.2 Organes de direction générale 225 7.3 Responsables de l'information 226 	221	8	<h2 style="margin: 0;">Tables de concordance</h2> <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Information requise par le règlement Européen n° 809/2004 230 8.2 Table de concordance du rapport financier annuel 231 8.3 Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce 232 	229
---	---	---	--	----	---	--	----	---	---	-----	---	--	-----	---	--	-----	---	--	-----	---	---	-----

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 avril 2013, 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 2011 :

- le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 26 avril 2012 sous le numéro D.12-0437 (respectivement pages 73 à 92 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 26 avril 2012 sous le numéro D.12-0437 (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 26 avril 2012 sous le numéro D.12-0437 en page 203.

2. 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.

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.

Le Conseil d'Administration

Serge KAMPF, président du Conseil d'Administration jusqu'au 24 mai 2012 puis président d'honneur et vice-président

Paul HERMELIN, directeur général jusqu'au 24 mai 2012 puis président directeur général

Daniel BERNARD

Yann DELABRIÈRE

Laurence DORS

Michel JALABERT jusqu'au 13 mars 2013, date de son décès.

Phil LASKAWY

Bernard LIAUTAUD

Thierry de MONTBRIAL

Ruud van OMMEREN

Terry OZAN

Pierre PRINGUET

Bruno ROGER

Lucia SINAPI-THOMAS

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

représenté par Serge VILLEPELET

KPMG S.A.

représenté par Jean-Luc DECORNOY

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

Comptes consolidés

<i>en millions d'euros</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	8 710	8 371	8 697	9 693	10 264
Charges opérationnelles	(7 966)	(7 776)	(8 110)	(8 980)	(9 477)
Marge opérationnelle	744	595	587	713	787
% du chiffre d'affaires	8,5 %	7,1 %	6,8 %	7,4 %	7,7 %
Résultat d'exploitation	586	333	489	595	601
% du chiffre d'affaires	6,7 %	4,0 %	5,6 %	6,1 %	5,9 %
Résultat net (part du groupe)	451	178	280	404	370
% du chiffre d'affaires	5,2 %	2,1 %	3,2 %	4,2 %	3,6 %
Résultat par action					
Nombre d'actions au 31 décembre	145 844 938	154 177 396	155 770 362	155 770 362	161 770 362
Résultat par action au 31 décembre (<i>en euros</i>)	3,09	1,16	1,80	2,59	2,29
Dividende par action au titre de l'exercice (<i>en euros</i>)	1,00	0,80	1,00	1,00	* 1,00
TRÉSORERIE NETTE AU 31 DECEMBRE	774	1 269	1 063	454	872
Nombre moyen de collaborateurs	86 495	90 238	97 571	114 354	121 829
Nombre de collaborateurs au 31 décembre	91 621	90 516	108 698	119 707	125 110

* Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2013.

Présentation de la Société et de ses activités

1

1.1	LES GRANDES DATES DE L'HISTOIRE DU GROUPE ET SES VALEURS	6		
1.2	SERGE KAMPF, FONDATEUR, PRÉSIDENT ET INSPIRATEUR DU GROUPE PENDANT 45 ANS, TRANSMET LE FLAMBEAU À PAUL HERMELIN	8		
1.3	PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ	9		
1.4	LES ACTIVITÉS DU GROUPE	11		
	Quatre grands métiers	11		
	Six secteurs d'activité	11		
	Organisation opérationnelle	12		
	Le chiffre d'affaires	13		
1.5	LE MARCHÉ ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	14		
	Les concurrents	14		
	L'évolution des marchés	15		
1.6	2012, UNE ANNÉE D'APPROFONDISSEMENT	16		
	Un contexte « en rupture »	16		
	Une vision stratégique claire...	16		
	... pour une transformation méthodique	16		
	Développement du portefeuille d'offres	17		
	Accélération et approfondissement des partenariats stratégiques et technologiques	18		
	Une démarche continue d'industrialisation et de réduction des coûts	19		
	Un déploiement géographique pertinent	20		
	Quelques-uns des contrats marquants signés en 2012	21		
	Études : Capgemini ouvre la voie	21		
	Capgemini : un acteur reconnu par les plus grands clients, analystes et partenaires	23		
1.7	POLITIQUE D'INVESTISSEMENT, DE FINANCEMENT ET RISQUES DE MARCHÉ	24		
	Politique d'investissement	24		
	Politique de financement et notation financière	24		
	Risques de marché	24		
1.8	FACTEURS DE RISQUES	25		
	Identification des risques	25		
	Risques liés à l'activité	25		
	Risques juridiques	27		
	Risques financiers	28		
	Assurances	28		

1.1 LES GRANDES DATES DE L'HISTOIRE DU GROUPE ET SES VALEURS

1967	Création de SoGETI par Serge Kampf le 1 ^{er} 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 <i>facilities management</i> créée par SoGETI avec le Groupe Cofradel et la Lyonnaise de Banque.
1973	VII ^{es} « 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 1 ^{er} janvier du Groupe CAP GEMINI SoGETI, qui, avec 1 700 collaborateurs, devient le 1 ^{er} groupe européen de sociétés de services informatiques. IX ^{es} Rencontres à Istanbul (270 participants).
1976	La D.G. du Groupe s'installe au 17, av. George V. Publication du 1 ^{er} 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	XVII ^{es} 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 XVIII ^{es} 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 6 ^e Coupe du Monde de rugby à XV. Grande soirée au Carrousel du Louvre pour fêter le 40 ^e 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 (Business Information Management, Application Lifecycle Services, Testing Services, Infostructure Transformation Services, Smart Energy Services).
2010	Acquisition d'IBX en Suède et de CPM Braxis (5 500 personnes) au Brésil. XXIII ^{es} 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 (<i>Mobile Solutions</i>).
2012	Au cours de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 Serge Kampf transmet le flambeau de la Présidence à Paul Hermelin.

1.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe et ses valeurs

Les valeurs du Groupe

Depuis la création du Groupe en 1967, notre culture et nos pratiques commerciales ont été inspirées et guidées par sept Valeurs fondamentales. Ce sont les principes directeurs qui nous animent en tant que Groupe mais aussi en tant qu'individus. Bien plus que de simples règles de conduite, ces valeurs sont au cœur de notre démarche d'entreprise éthique et responsable. Véritable « ADN » du Groupe, elles sont le garant de la réputation de l'ensemble Capgemini.

La première de ces valeurs, « et ce n'est pas un hasard » c'est l'**Honnêteté**, c'est-à-dire la loyauté, l'intégrité, la droiture et le 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 réel mérite que si elles s'obtiennent dans un environnement d'honnêteté et de probité absolues. Chaque collaborateur du Groupe sait que tout manquement à cette obligation d'honnêteté sera immédiatement et sévèrement sanctionné.

L'**Audace**, c'est 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 au cœur de la compétitivité : elle implique de savoir prendre des décisions et les mettre en œuvre, d'être capable de remettre en cause périodiquement ses propres orientations et ses acquis. L'audace doit s'accompagner 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, de privilégier l'ouverture d'esprit ainsi que le partage des idées et des informations.

La **Liberté** est synonyme d'indépendance en matière d'opinion, de jugement et d'action, elle favorise l'esprit d'entreprise et la créativité. Elle implique tolérance et respect des autres, de leur culture et de leurs coutumes, toutes choses indispensables par exemple pour réussir une fusion entre deux sociétés de service.

La **Solidarité**, c'est l'esprit d'équipe, l'amitié, la fidélité, la générosité ou encore l'équité dans le partage des fruits de la collaboration. Respecter cette valeur, c'est savoir prendre ses responsabilités et participer spontanément aux efforts communs, même dans les circonstances les plus difficiles.

La **Modestie**, c'est-à-dire la simplicité, le contraire de l'ostentation, de la prétention, de la suffisance, de l'arrogance, de la vanité. Mais modestie ne signifie pas naïveté : elle implique discrétion, humilité naturelle, bon sens, aptitude à prêter attention aux autres, souci de s'en faire comprendre. Elle implique également la franchise dans les relations de travail et aussi un certain sens de l'humour.

Le **Plaisir** enfin, c'est la satisfaction de faire partie d'un Groupe en forte croissance et de bonne réputation, c'est la fierté de ce qu'on y fait, le sentiment d'accomplissement dans la recherche de l'excellence, la participation à des célébrations collectives...

1.2 SERGE KAMPF, FONDATEUR, PRÉSIDENT ET INSPIRATEUR DU GROUPE PENDANT 45 ANS, TRANSMET LE FLAMBEAU À PAUL HERMELIN

Au cours de la réunion du Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. qui s'est tenue à Paris au lieu du siège social le 4 avril 2012, son Président, M. Serge Kampf a :

- informé les administrateurs de sa décision de ne pas aller au terme de son mandat, comme il s'en était expressément réservé la possibilité le jour de sa reconduction en mai 2010,
- rappelé au Conseil d'Administration la recommandation qu'il lui avait faite le même jour de revenir dès la fin de son mandat sur la décision prise en 2002 de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général,
- rappelé aussi que le même jour le Conseil avait adopté ce jour là ladite recommandation et que, toujours sur proposition de Serge Kampf, il avait décidé qu'une fois cette dissociation abolie, c'est Paul Hermelin qui serait nommé Président Directeur Général.

Tout s'est passé comme il avait été prévu le 4 avril. Au début de l'Assemblée Générale réunie le 24 mai 2012, Serge Kampf a détaillé les raisons personnelles et professionnelles qu'il avait longuement mises en balance au cours de l'hiver précédent, expliqué le choix qu'il a finalement fait de passer la main aujourd'hui au successeur qu'il avait choisi dès 2002, enfin formé pour lui et pour le Groupe – qui est en excellente santé au moment où lui-même prend un peu de recul – le vœu que le changement et la continuité fassent ici bon ménage.

Il a ensuite passé la parole à Paul Hermelin qui a tenu tout d'abord à souligner qu'une personnalité comme celle de Serge Kampf a en quelque sorte construit à son image l'identité et la culture de ce Groupe qu'il a créé et dirigé pendant près d'un demi-siècle. Il s'est félicité qu'il ait choisi d'y rester actif à la fois comme vice-Président du Conseil

d'Administration et comme président de plusieurs filiales importantes, ce qui lui permettra de continuer à apporter une contribution majeure aux réflexions du Conseil et aux actions de la Direction Générale, à promouvoir les valeurs qui constituent la colonne vertébrale du Groupe, à conforter les relations privilégiées nouées avec certains clients, partenaires ou grands dirigeants d'entreprise. Il a souligné qu'à la création de SoGETI, Serge Kampf avait compté au nombre des pionniers d'un métier nouveau centré sur la notion de service. Il a fait de l'action commerciale la pierre angulaire de toute l'organisation, ce qui a permis d'accélérer la croissance d'un Groupe très vite devenu international, leader européen tout d'abord, puis acteur majeur au niveau mondial. Il a construit la « culture Cap Gemini » autour de sept valeurs, paradoxalement centrées sur l'individu et dont le respect et la promotion donnent à la communauté des collaborateurs (et donc à l'entreprise tout entière) une cohésion et une identité qui la distinguent de ses concurrents et qui ont joué un rôle majeur dans beaucoup de ses succès. Paul Hermelin a enfin souligné l'audace avec laquelle Serge Kampf a engagé ce processus de transition/succession dès 2002, rappelé le soutien constant dont il a lui-même bénéficié de sa part et souhaité que pour l'aider à assumer les responsabilités nouvelles qu'il lui transférait aujourd'hui, Serge Kampf demeure à ses côtés « son plus proche conseiller ».

Le « passage de témoin » s'est donc opéré devant les 270 actionnaires qui assistaient à l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 et dont beaucoup ont aussitôt tenu à manifester publiquement (et même bruyamment pour certains) la grande estime qu'ils avaient pour M. Kampf et leurs regrets de le voir commencer à prendre ses distances avec le Groupe.

1.3 PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

Le Groupe exerce son activité au travers de 125 filiales consolidées dont la liste est donnée à la note 30 « Liste par pays des principales sociétés consolidées » (page 169 des états financiers au 31 décembre 2012) et implantées 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.

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.

Cap Gemini S.A. détient :

- 100 % d'une société de services intra groupe dénommée Capgemini Service S.A.S.,
- 100 % de la société Capgemini Université S.A.S qui opère l'Université du Groupe,
- 100 % de la société Capgemini Gouvieux S.A.S qui exploite le campus du centre international de formation du Groupe,

ainsi que les filiales opérationnelles qui sont détenues directement ou indirectement via des holdings régionales et dont les principales sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après.

Enfin, le Groupe a pour politique de ne pas être propriétaire des bureaux qu'il occupe. 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.

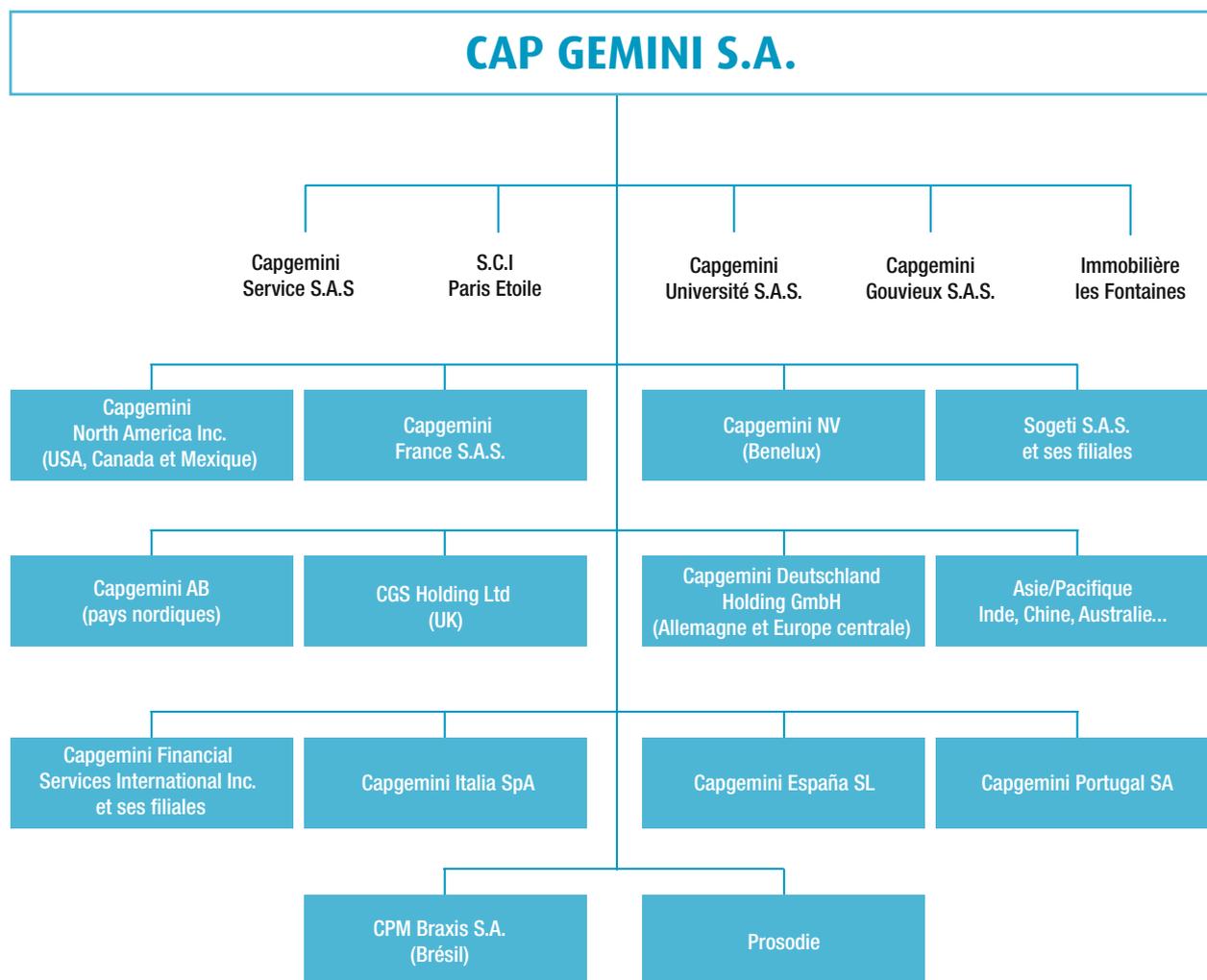
Les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués :

- d'un immeuble détenu par la S.C.I. Paris Étoile qui héberge le siège social de Cap Gemini S.A. sis Place de l'Étoile – 75017 Paris,
- de l'Université du Groupe à Gouvieux, située à 40 km au nord de Paris, détenue par la S.A.R.L. Immobilière « Les Fontaines » et titulaire d'un contrat de crédit-bail immobilier,
- et d'environ un tiers de la surface des bureaux utilisée en Inde.

1 Présentation de la Société et de ses activités

1.3 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié

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 55,80 %.



1.4 LES ACTIVITÉS DU GROUPE

Présent dans 44 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.

Quatre grands métiers

- Le conseil (Capgemini Consulting) : assister les entreprises et organisations pour identifier, structurer et mettre en œuvre les transformations qui amélioreront durablement leurs résultats et leur compétitivité.
 - L'intégration de systèmes (*Technology Services, TS*) : concevoir, développer et mettre en œuvre tous types de projets informatiques comportant l'intégration de systèmes complexes et le développement d'applications informatiques.
 - Les services informatiques de proximité (Sogeti) : services informatiques répondant à des besoins locaux en matière d'infrastructures, d'applications, d'ingénierie, de tests et d'exploitation.
 - L'infogérance (*Outsourcing Services, OS*) : prendre en charge totalement ou partiellement pour plusieurs années le système d'information d'un client (ou d'un regroupement de plusieurs clients) et/ou des activités métiers s'y rattachant *Business Process Outsourcing (BPO)*.
- Pour mieux répondre aux attentes des clients, le Groupe Capgemini :
- s'est doté d'une capacité flexible de production mondiale, 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 en cours,
 - a mis en œuvre un large portefeuille d'offres innovantes dans des domaines-clés (comme le *Cloud computing*, la gestion intelligente des données, la mobilité ou le test applicatif) en intégrant aussi de nouveaux modèles de services reposant sur la propriété intellectuelle et dans des secteurs spécifiques comme l'énergie ou le commerce de détail.

EXPERT CONNECT

Les experts de Capgemini directement accessibles sur capgemini.com

Sur la plateforme « Expert Connect » lancée en 2010, plus de cent experts du monde entier, représentant tous les métiers, secteurs d'activité, technologies, solutions et lignes de services du Groupe, partagent leurs expériences via leurs blogs, contenus et les réseaux sociaux et sont directement accessibles. Depuis sa création, Expert Connect a déjà relayé plus 75000 conversations mettant en avant notamment de nombreux contenus vidéos.

En 2012, Expert Connect a reçu le premier prix décerné par le Chartered Institute of Marketing en Angleterre dans la catégorie Services Professionnels. Cette initiative illustre bien la volonté du Groupe : ouvrir un nouveau mode de relation et de communication avec les audiences clés de Capgemini, en tirant parti des technologies relationnelles numériques. Ce projet permet de réunir la richesse des réseaux d'experts au niveau mondial et l'engagement individuel de ces derniers, pour proposer des contenus et informations au service de leurs contacts.

Six secteurs d'activité

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. Le Groupe est ainsi présent dans six secteurs :

- Le secteur public : Capgemini assiste 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 y contribuant,

1 Présentation de la Société et de ses activités

1.4 Les activités du Groupe

- le secteur « Énergie, Utilities et Chimie » : il s'agit là d'aider les entreprises à relever le double défi d'une réglementation en constante évolution et de normes environnementales toujours plus exigeantes en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Le Groupe est leader mondial en matière de systèmes d'information gérant les compteurs électriques dits « intelligents »,
- les services financiers : le Groupe a la charge de rationaliser les applications et les infrastructures des établissements financiers tout en innovant, notamment en termes de mobilité et de gestion intelligente des données,
- le secteur « Industrie » : l'industrie doit améliorer en permanence sa compétitivité, et faire face notamment à une hausse importante et continue du prix des matières premières. Le Groupe propose à ses clients, par exemple en matière d'infogérance et de BPO, des solutions pour réaliser d'importantes économies sur la gestion de leur système d'information et de leurs grandes fonctions,
- le secteur « Commerce, Distribution et Transport » : aux entreprises de ce secteur, confrontées à des contraintes de productivité analogues, Capgemini apporte l'environnement technologique – notamment autour du *Cloud computing* – et l'expertise leur permettant de disposer de plateformes d'e-commerce associant flexibilité et rapidité,
- le secteur « Télécommunications, Médias et Divertissement » : les opérateurs de ce secteur doivent faire face à la fois à la baisse de leurs revenus dans leurs activités traditionnelles, à la concurrence d'acteurs issus d'autres univers sur les contenus numériques et à une saturation de leurs réseaux actuels due à l'explosion de ces mêmes contenus. Partenaire 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.

Organisation opérationnelle

Pour aider ses clients à améliorer leur compétitivité et leur réactivité sur leurs marchés, l'objectif de Capgemini est de leur fournir des solutions innovantes, ainsi que des services fiables et de haute qualité, délivrés à un coût compétitif et dans les meilleurs délais. Le Groupe s'est organisé à l'échelle mondiale en grandes unités opérationnelles (*Strategic Business Units, SBU*), et s'appuie sur des lignes de services mondiales (*Global Service Lines*).

LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Pour offrir les meilleures réponses aux attentes de ses clients et aux évolutions du marché, Capgemini est organisé en sept unités opérationnelles (*Strategic Business Units, SBU*) :

- Capgemini Consulting est la marque qui recouvre les activités de conseil en Stratégie et Transformation du Groupe Capgemini,
- Sogeti est la marque en charge des Services informatiques de proximité,
- Infrastructure Services assure la conception, la réalisation, l'externalisation et la maintenance des infrastructures informatiques des clients,
- deux SBU *Application Services One* et *Application Services Two* regroupent en deux entités géographiques distinctes, les capacités d'intégration de systèmes et de maintenance applicative,
- *Business Process Outsourcing (BPO)* prend en charge les services d'externalisation des fonctions et processus des entreprises et organisations,

- les opérations du Groupe en Amérique latine qui couvrent les métiers *Application Services* et *Infrastructure Services* et qui comprennent une joint-venture au Brésil.

A ces sept SBU, s'ajoute la société Prosodie-Capgemini, opérateur de flux transactionnels multicanal.

LES LIGNES DE SERVICES MONDIALES

- Les offres multi-sectorielles de Capgemini sont déployées en trois 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 du potentiel de valeur qu'elles représentent,
- *Testing Services* : industrialisation et expertise conjuguée de Capgemini et de Sogeti en matière de tests et d'assurance qualité des logiciels, notamment pour les applications mobiles et sociales,
- Services de mobilité, ligne créée en 2012 pour couvrir tous les aspects de la mobilité.

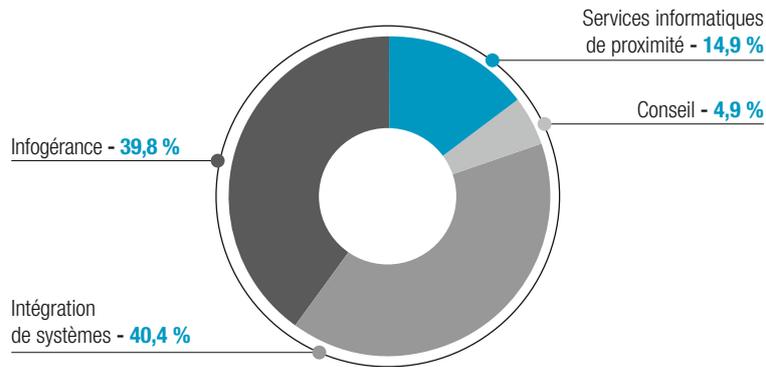
L'offre *Smart Energy Services (SES)* — accompagnement de la transformation des parcs des fournisseurs et distributeurs d'énergie (réseaux et terminaux « intelligents ») — a été intégrée au secteur « Énergie, Utilities et Chimie ». Les services de *Business Process Management (BPM)* — gestion des processus métiers — ont, pour leur part, rejoint l'entité *Application Services*.

LES CENTRES D'EXCELLENCE

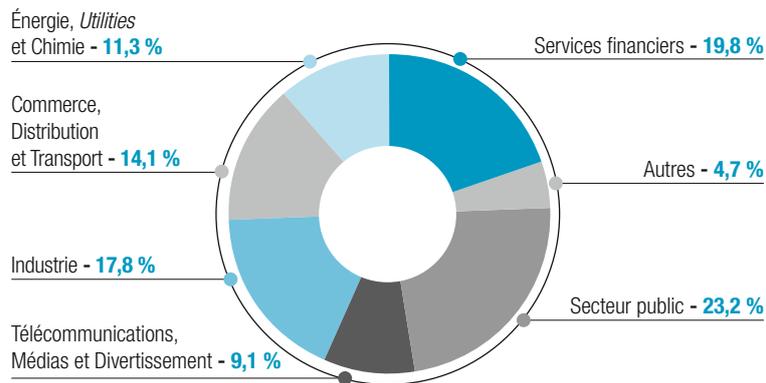
Situés en Inde, les centres d'excellence (*Centers of Excellence ou CoE*) constituent l'un des foyers de l'innovation du Groupe Capgemini. En créant des offres, des accélérateurs et des solutions pour répondre aux besoins spécifiques des différents métiers, ils jouent un rôle essentiel pour faire la différence sur le marché. L'Inde y contribue largement avec des centres tels que CALORIE (énergie et utilities), CRESCENT (produits de consommation et commerce de détail), CHROME (industrie et automobile), CHIME (médias et divertissement), CELLS (sciences de la vie) CARES (fiscalité et protection sociale) et COMMS (télécommunications).

Le chiffre d'affaires

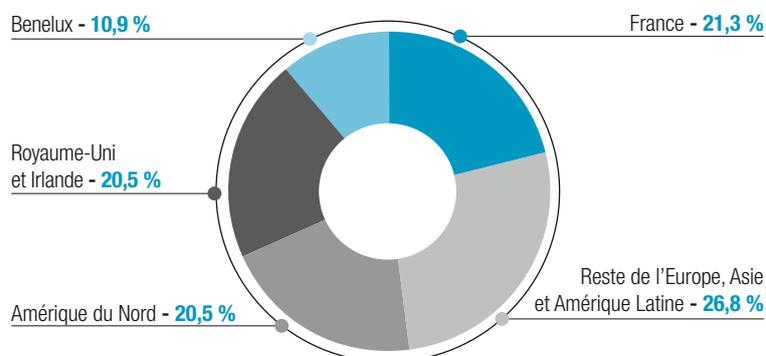
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS OU RÉGION



1.5 LE MARCHÉ ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le marché sur lequel le Groupe Capgemini opère est défini par le cabinet Gartner, spécialiste américain des analyses de marché, comme le marché des services professionnels informatiques. Il a représenté en 2012 un montant global de 563 milliards d'euros. Le Groupe Capgemini est classé par le cabinet Gartner septième acteur mondial, et le cinquième si l'on exclut le marché japonais, où le groupe n'a qu'une présence marginale depuis 2012, grâce à une petite acquisition ciblée. L'Amérique du Nord est le premier marché mondial, soit environ 43 % du total ; pour le Groupe, c'est une part importante de son activité, puisqu'elle est devenue la première en 2012. L'Europe de l'Ouest est le second marché mondial, représentant environ 28 % du total, et le Groupe y est considéré comme le deuxième acteur, avec une position de leader (en termes de chiffre d'affaires) aux Pays-Bas et en France. Suivent ensuite le Japon, avec 14 % du marché, la zone Asie-Pacifique, avec 9 % et l'Amérique Latine avec 4 %. Le groupe est aujourd'hui présent dans l'ensemble de ces zones. Au niveau mondial, la part de marché du Groupe est d'environ 1,8 % en 2012 ; 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 (outsourcing) et de gestion des processus (business process management). Cette segmentation correspond peu ou prou à celle des disciplines du Groupe, à ceci près que les activités de développement et d'intégration, et de gestion des systèmes sont regroupées dans la discipline Application Services. Ces différents marchés étant très proches, il existe bien entendu 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 66 milliards d'euros. Le Groupe, dixième acteur au plan mondial, occupe des positions fortes en Europe. Le consulting est le plus cyclique de tous les segments.

Le marché du développement et de l'intégration est estimé globalement à 180 milliards d'euros. Le Groupe est positionné comme 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 d'intégration de systèmes correspondent à des cycles un peu plus longs.

Tant le marché du consulting 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 209 milliards d'euros et le Groupe est considéré comme le neuvième acteur mondial. Le marché de la gestion des processus est estimé à 108 milliards d'euros, mais le Groupe n'occupe pas de position de leader.

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. Après le rapprochement d'Atos et Siemens IT en 2011, celui de CGI et Logica en 2012 confirme une certaine consolidation en cours dans le secteur.

Les acteurs offshore (essentiellement d'origine indienne) sont les acteurs ayant connu jusqu'à maintenant les plus fortes croissances et, pour les plus grands d'entre eux, comme TCS, Infosys, Wipro, Cognizant ou HCL, ils 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 n'ont généralement ni la large gamme des offres ni la couverture géographique des acteurs mondiaux. En Europe, les plus importants sont Atos, T-Systems, CGI-Logica, Indra et Steria, tandis qu'en Amérique du Nord, il s'agit de Lockheed Martin, SAIC, CGI, Deloitte, Xerox.

L'évolution des marchés

A la principale évolution structurelle du marché des services informatiques représentée par le spectaculaire développement de l'offshore (initié au début des années 2000 par des sociétés de services indiennes) se rajoute le développement rapide du « cloud computing », l'émergence de nouveaux marchés autour du phénomène de « Big Data », la transformation rapide des usages en lien avec l'explosion de la mobilité et le rôle croissant joué par les réseaux sociaux.

Les sociétés de service indiennes ont attaqué les marchés nord américains en leur fournissant une main-d'œuvre offshore bien formée et à bas coût ; c'est ainsi qu'elles ont rapidement gagné des parts de marché, en particulier dans les segments qui étaient les plus accessibles (re-engineering, 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 d'abord à leurs équipes offshore de participer au développement des projets confiés par leurs clients, puis d'accroître ensuite cette participation : ainsi ont-ils pu restaurer leur marge et baisser 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 développement de l'*offshoring* devrait perdurer dans les prochaines années, tout en connaissant une profonde mutation, d'un modèle d'arbitrage de coûts vers un modèle à plus forte valeur ajoutée apportée par les équipes offshore. La croissance de l'offshore devrait se réduire dans les zones les plus matures (Amérique du Nord) et s'accroître en Europe Continentale.

Par ailleurs, les principaux acteurs du secteur développent de plus en plus des offres « à forte valeur ajoutée », fondées en partie sur des solutions dont ils possèdent la propriété intellectuelle. Cette tendance permet à la fois de mieux répondre aux besoins des clients, et de limiter

la pression sur les prix des services offerts. Le Groupe Capgemini s'est largement engagé dans le développement de telles solutions.

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 initié 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, smartphones). Grâce à son positionnement fort sur la gestion d'infrastructures et 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.

Le rythme de production de données dans le monde continue de s'accroître, que ce soit du fait des consommateurs et de leurs multiples équipements (ordinateurs, smartphones, tablettes) ou du fait de capteurs multiples dans de nombreuses industries. Certains secteurs commencent à entrevoir toute la valeur potentielle à retirer de ces données (exemple des acteurs de la grande consommation) et s'engagent résolument dans des projets en rupture pour mieux qualifier le potentiel des consommateurs. Cette tendance de fond, concomitante à la révolution de la consommation à partir de terminaux mobiles, s'est installée pour plusieurs années sur nos marchés.

Le développement des usages mobiles s'est accéléré en 2012, à un rythme plus élevé que celui anticipé par beaucoup. La substitution pour bien des usages des ordinateurs par des tablettes ou même des smartphones révolutionne le commerce, et de nombreux processus internes aux entreprises : de nombreux secteurs d'activité sont désormais touchés par la transformation numérique.

Enfin, la présence désormais incontournable des réseaux sociaux dans les environnements personnels et professionnels, modifie en profondeur les relations entre individus. Ceci tant en interne dans l'entreprise qu'entre les clients et les entreprises. En conséquence, de nouveaux usages et de nouveaux besoins apparaissent, générant de nouvelles demandes chez nos clients.

1.6 2012, UNE ANNÉE D'APPROFONDISSEMENT

Un contexte « en rupture »

Les bouleversements géopolitiques et économiques actuels propagent leurs ondes de choc dans les économies émergentes comme dans les pays développés. Le pivot du pouvoir économique évolue du modèle transatlantique vers un modèle plus distribué, dont l'Asie devient le centre de gravité. Parallèlement, la technologie devient de plus en plus innovatrice et décisive, dans les entreprises comme dans les institutions politiques, et ce dans les économies des zones de croissance rapide comme dans les pays développés. Dans ce contexte, les clients de Capgemini doivent s'adapter et définir où et comment se développer.

C'est dans ce contexte que Capgemini a franchi le cap des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il s'affirme comme un groupe solide, présent dans 44 pays, leader sur son marché en Europe et avec des positions de plus en plus significatives en Amérique du Nord et au Brésil. Il emploie plus de 125 000 personnes, dont 40 % sont intégrées dans son modèle de production internationale Rightshore®.

La clé du succès de Capgemini, c'est la démarche différenciatrice que le Groupe a su mener depuis de nombreuses années. Dans ce nouveau contexte, Capgemini affirme clairement aujourd'hui sa vision et fonde sa stratégie sur le constat de trois ruptures majeures :

- rupture technologique : le *smart computing* (prolifération des transactions via les appareils nomades) et le web participatif (partage d'opinions par les réseaux sociaux), générateurs de gros volumes de données (*Big data*) qu'il s'agit d'analyser, ainsi que le *Cloud computing* (informatique en nuage) bouleversent radicalement à la fois les comportements des consommateurs, les processus de décision et les processus opérationnels des entreprises. Celles-ci doivent apprendre à « travailler autrement » et se transformer en « entreprises numériques »,
- rupture sociétale : la frontière entre l'informatique professionnelle et personnelle tend à s'effacer. Cela crée de nouvelles exigences en termes de flexibilité, réactivité, prise de décision, architecture des systèmes, mais aussi de nouvelles règles de comportement, d'organisation et de sécurité,
- éclatement des frontières et explosion des volumes : sous la pression de ces tendances, l'économie « réellement globale » devient une réalité opérationnelle, qui ne se limite plus à l'Europe et à l'Amérique du Nord.

Une vision stratégique claire...

Dans ce contexte, le Groupe a entrepris depuis plusieurs années sa transformation. Son ambition est claire : continuer à « faire la différence » sur le marché, en s'affirmant, auprès des clients les plus exigeants comme le partenaire « business » et technologique de référence.

- Partenaire « business » de référence, car Capgemini est l'un des rares acteurs sur le marché à conjuguer compétences technologiques et expertise de conseil à l'échelle internationale, avec une transversalité à la fois sectorielle et géographique.

- Partenaire technologique de référence, en raison de sa double expertise en services d'applications et en infrastructures, de sa démarche innovatrice, de sa capacité à nouer des partenariats avec les meilleurs acteurs technologiques du marché, « historiques » ou émergents. Ces atouts sont renforcés par la présence à la fois mondiale et locale du Groupe, et par sa démarche d'industrialisation.

... pour une transformation méthodique

Dans cette perspective, 2012 a été une année d'approfondissement méthodique et systématique. Le Groupe a poursuivi son programme de transformation lancé en 2011 autour de trois volets : adapter son Portefeuille, repenser les Pyramides de ses ressources humaines et accélérer son Industrialisation (PPI).

Concernant le Portefeuille, il s'agit de réorienter nos offres vers les segments à forte valeur ajoutée où se concentre l'innovation : Cloud, Big Data, Digital Transformation, Mobilité et Multi-Channel Experience. Le lancement de la *Top Line Initiative* « Mobilité » en est un excellent exemple. Il s'agit aussi de mettre l'accent sur les nouveaux modèles économiques, via de nouvelles offres intégrant la propriété intellectuelle

(IP) et de renforcer les partenariats noués avec les acteurs clés du marché. Le travail sur les Pyramides consiste à engager des actions pour avoir les bonnes personnes et les bonnes compétences au bon endroit ; le Groupe a également accéléré le recrutement de jeunes diplômés, qui ont représenté 40 % de l'ensemble des nouveaux venus en 2012. En matière d'Industrialisation, la standardisation continue des méthodes a significativement amélioré la productivité et les coûts, via notamment la transformation de son modèle Rightshore®. Près de 7 000 collaborateurs ont été formés pour assurer une qualité optimale de *delivery* et des *AM factories* multi-clients ont été lancées pour renforcer encore cette approche.

1.6 2012, une année d'approfondissement

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi plusieurs mouvements de fond :

- le développement des activités d'infrastructures, à travers un positionnement original d'« orchestrateur », Avec l'émergence du *Cloud*, les prestataires de services informatiques adoptent progressivement les modèles à la demande (SaaS ou IaaS par exemple), ce qui implique un changement dans le déploiement des infrastructures informatiques des entreprises. L'approche proposée

par Capgemini simplifie la planification des activités et des projets d'innovation, tout en réduisant les coûts liés aux investissements et à l'exploitation des infrastructures,

- l'extension de l'offre BPO, notamment par la création de nouveaux centres de production,
- le renforcement de la présence du Groupe dans les régions et pays les plus prometteurs, comme l'Asie-Pacifique et l'Amérique Latine.

Développement du portefeuille d'offres

Avec la transformation numérique en fer de lance, le portefeuille d'offres du Groupe s'est considérablement enrichi en 2012. De multiples offres nouvelles ont été lancées, horizontales ou sectorielles, souvent élaborées avec de grands partenaires technologiques et proposées à l'échelle mondiale. Développées et pilotées par une équipe mondiale, ces offres bénéficient de campagnes de communication et d'actions marketing importantes. L'objectif est de répondre aux besoins du marché à l'échelle internationale en proposant des solutions fondées sur les innovations technologiques et répliquables d'un client à un autre. Pour nourrir le portefeuille d'offres et concevoir les projets porteurs de croissance, Capgemini mène une veille permanente sur les innovations prometteuses.

Le portefeuille d'offres du Groupe a été renouvelé selon quatre axes principaux :

- lancement de la nouvelle ligne mondiale de services Solutions de mobilité (*Mobile Solutions* voir encadré),
- création d'offres sectorielles sur mesure : transformation de l'expérience client et chaîne d'approvisionnement « répondant à

la demande » pour le secteur des biens de consommation et de la distribution ; solutions d'énergie intelligente (*Smart Energy*) et d'analyse en temps réel des données provenant des compteurs et réseaux intelligents (*smart meters*, *smart grids*) pour les clients *Utilities* ; protection contre la fraude dans les systèmes fiscaux et de protection sociale dans le domaine de la sécurité publique,

- accélération du développement de solutions et d'approches commerciales communes avec nos partenaires technologiques,
- investissement dans des solutions logicielles proposées auprès de nombreux clients selon le modèle « paiement à l'usage » (*pay-per-use*). Ces nouvelles offres commercialisent la propriété intellectuelle (*Intellectual Property*, IP) du Groupe, développée en interne ou acquise lors de l'achat de sociétés telles que Prosodie en France, leader français de la gestion de la relation clients, en 2011, IBX (gestion des achats) et Skvader (installation et gestion « compteurs intelligents » grâce à sa propre solution logicielle), en 2010, ces deux sociétés étant d'origine suédoise.

MOBILE SOLUTIONS : UNE NOUVELLE LIGNE DE SERVICES MONDIALE POUR ORCHESTRER LA MOBILITÉ DES ENTREPRISES

La ligne de services mondiale *Mobile Solutions* a été lancée en mars 2012. « Orchestrateur » de la mobilité des entreprises, le Groupe propose à travers cette nouvelle ligne une gamme complète de solutions couvrant tous les aspects de la mobilité, pour aider les entreprises à mettre en œuvre une stratégie mobile efficace. Dans le cadre de cette ligne *Mobile Solutions*, un « guichet unique pour la mobilité » a déjà séduit de nombreux clients : les services accessibles sont fondés sur les modèles SaaS (*software-as-a-service*) ou PaaS (*platform-as-a-service*). Le logiciel, la mise en œuvre, l'hébergement et le support aux applications sont proposés en mode « paiement à l'usage » (*pay-per-use*) pour répondre aux besoins et aux attentes des clients. L'accord pionnier de co-innovation et de co-développement de solutions mobiles signé avec SAP permettra d'enrichir cette offre de façon significative.

CLOUD, IP, BIG DATA... DE NOUVEAUX MODES DE SERVICES ET DE NOUVELLES OFFRES « TRANSFORMATRICES »

En 2012, le Groupe a mis l'accent sur les nouveaux modèles économiques, via de nouvelles offres intégrant la propriété intellectuelle (IP). Aujourd'hui, les actifs IP du Groupe comportent une large gamme de produits — solutions classiques, logiciels mis à disposition en mode SaaS (*Software-as-a-Service*), plateformes de services et « accélérateurs ».

Ainsi, la SBU *Business Process Outsourcing* (BPO) continue à enrichir son offre avec des contenus IP. De nouvelles offres en mode SaaS enrichissent les services d'outsourcing, notamment en matière d'analyse des données financières et des données clients (*Business Analytics-as-a-Service*). En 2012, cette même SBU a lancé le service « Risque de gouvernance et conformité » (*Governance Risk and Compliance*, GRC). Il s'agit de la première offre BPO sur le marché pour aider les entreprises à gérer pro activement et à diminuer leurs risques en matière de finance et comptabilité, d'opérations, et de conformité législative et réglementaire.

1 Présentation de la Société et de ses activités

1.6 2012, une année d'approfondissement

Par ailleurs, les clients *Utilities* bénéficient dorénavant d'une plateforme SaaS « Smart Water Services », qui leur permet de gérer le cycle de consommation d'eau à travers un système de mesures déployé dans leurs réseaux.

Parmi le riche portefeuille d'accélérateurs fondés sur la technologie SAP, il faut mentionner *EnergyPath*. Cette solution ERP (*Enterprise Resource Planning*), certifiée SAP *All-in-One*, est destinée aux entreprises du secteur de l'énergie (forage et services énergétiques).

Dans le domaine des *big data*, le Groupe a élaboré des solutions d'analyse à haute valeur ajoutée pour ses clients de divers secteurs. Ainsi, le secteur du commerce de détail bénéficie d'un large éventail de nouvelles offres : la solution *Customer Connect Retail*, construite sur la plateforme *Salesforce.com*, offre une vision client à 360° en agrégeant des données issues de multiples canaux ; citons également les solutions de décision marketing (*Next Best Action*), de fidélisation client (*Customer Retention*) ou d'amélioration des recettes (*Revenue Improvements*).

LE BUSINESS CLOUD, TOUT SIMPLEMENT

L'impact du Cloud est omniprésent dans les entreprises, de la conception des infrastructures technologiques aux processus métier utilisés quotidiennement et aux nouvelles activités, en passant par la gestion de l'information ainsi que les investissements et les solutions informatiques. Le Cloud imprègne littéralement la société, non seulement avec des répercussions dans notre utilisation de l'informatique à titre privé, mais également en redéfinissant nos attentes professionnelles. Capgemini est l'une des premières entreprises à avoir exploité les avantages du Cloud au profit de ses clients.

En lieu et place des infrastructures dédiées, il est désormais possible d'avoir recours à des capacités standardisées et partagées, accessibles à la demande et facturées à la consommation, qui réduisent les coûts tout en améliorant le service. Face à cette rupture majeure, Capgemini a choisi de se positionner comme un orchestrateur de services Cloud – fondés ou non sur ses propres capacités. Grâce à sa maîtrise technologique, à la connaissance approfondie des métiers et process de ses clients et à ses compétences en matière de conseil, le Groupe est en mesure de gérer la complexité et d'aider ses clients à accomplir plus facilement leur mutation vers ces nouveaux services. Il les accompagne dans l'adaptation de leur organisation, tout en respectant l'intégrité de leurs systèmes existants.

DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR TOUS LES SECTEURS

En 2012, les centres d'excellence (CoE) du Groupe en Inde ont lancé de nombreuses solutions innovantes. Ainsi, pour le commerce de détail et les produits de consommation, CRESCENT a créé un cadre de solutions pour les chaînes d'approvisionnement pilotées par la demande. Par ailleurs, les solutions « Expérience client multicanal » de CRESCENT aident les clients de ce secteur à évoluer vers le numérique en diversifiant leurs canaux de vente. Autre exemple : le cadre de transformation des utilities numériques lancé par CALORIE. Cette offre leur donne les moyens de se « réinventer » et d'adopter les technologies numériques « de rupture » en limitant les coûts d'investissement. Elle leur fournit également des infrastructures et des services qui les aident à effectuer la transition énergétique vers une économie durable. Par ailleurs, ces solutions incitent les utilities à lancer de nouveaux services à destination des particuliers ou des collectivités, par exemple pour la gestion de l'énergie.

Accélération et approfondissement des partenariats stratégiques et technologiques

Sous l'impulsion notamment des sociétés innovantes de la Silicon Valley, on assiste à une transformation majeure des pratiques commerciales et des technologies informatiques. Pour investir au cœur même de l'innovation technologique mondiale, le Groupe a implanté depuis de nombreuses années son entité *Global Channels and Partners* dans la baie de San Francisco. En associant l'expertise sectorielle approfondie du Groupe aux compétences de ses partenaires technologiques à la pointe de l'innovation, cette équipe peut identifier très en amont les tendances et les technologies d'avenir.

Le Groupe réalise d'importants investissements avec ses partenaires stratégiques – SAP, Oracle, Microsoft, EMC/VMware, HP et IBM. Il investit également dans de nouveaux axes d'innovation dont les services SaaS, avec des partenaires technologiques en forte croissance, comme *Salesforce.com*, *VMware*, *Amazon*, *Workday*, *Netsuite*, *BMC Software*, *Badgeville*, *Pega* et *SAS*.

Outre les partenariats cités dans le chapitre 4 « Informations financières » page 110 « Événements marquants de l'exercice 2012 », plusieurs accords signés en 2012 illustrent bien le dynamisme de cette stratégie.

DES PARTENARIATS POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

En février 2013, le Groupe a annoncé l'extension de son alliance stratégique mondiale avec EMC, avec la signature d'un nouvel accord *go-to-market* visant à développer les opérations au Brésil. Capgemini collaborera avec EMC pour proposer des solutions Cloud de nouvelle génération, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et de la banque. Une nouvelle BU, *Integrated Solutions*, créée à cet effet au sein de Capgemini au Brésil, proposera à ses clients des services à forte

1.6 2012, une année d'approfondissement

valeur ajoutée fondés sur la technologie EMC, ainsi que des solutions *Cloud* en mode *SaaS*.

En juin 2012, Capgemini a signé un nouvel accord de partenariat et de co-développement avec Oracle pour proposer à ses clients la solution SWIFT HCM (*Human Capital Management*). L'objectif est de fournir aux entreprises une méthodologie de bout en bout pour leur permettre de mettre en œuvre rapidement ces solutions *Cloud* et les aider ainsi à transformer leurs processus de gestion des talents et de paie.

Toujours dans le même objectif d'accélérer l'adoption des services *Cloud* par ses clients, Capgemini a renforcé de façon significative son partenariat avec l'américain BMC Software dans le domaine des services partagés. Désormais, les clients européens des services d'outsourcing pourront, s'ils le souhaitent, faire migrer leur solution actuelle d'assistance informatique vers un service *Cloud* hautement standardisé, facturé à l'utilisation (*pay-as-you-go*) : la nouvelle plateforme *Remedy-on-Demand* de BMC, l'un des leaders mondiaux de l'IT Service Management, hébergée dans l'un des centres de données européens du Groupe. Selon les termes de son accord avec BMC, ces services seront proposés conjointement aux clients à travers un centre d'excellence partagé. Capgemini collaborera également avec les *Global Services* de BMC pour proposer des services informatiques, *Service Management* et *Business Service Management*.

Capgemini a signé en 2012 un partenariat avec l'entreprise Badgeville, qui propose une plateforme utilisant des techniques propres aux jeux dans un contexte professionnel (*gamification*). Badgeville a réalisé l'une des plus fortes croissances de la Silicon Valley dans le domaine des *SaaS*, avec plus de 200 clients dans le monde. Ce partenariat permettra de conjuguer l'expérience de la transformation à grande échelle acquise par Capgemini Consulting et l'expertise de Badgeville en matière d'approche ludique au service de la transformation des entreprises.

DES PARTENARIATS POUR LES APPLICATIONS MOBILES ET LA QUALITÉ DES LOGICIELS

En 2012, le Groupe a initié un nouveau type de partenariat en signant un accord stratégique de co-innovation et de co-développement de solutions mobiles avec SAP. Capgemini est désormais sélectionné par SAP comme l'intégrateur de systèmes de référence pour la mise en œuvre des applications nomades dans le domaine des produits de consommation.

Il s'agit là d'une avancée majeure : en effet, c'est la première fois qu'un intégrateur mondial de systèmes participe à la création et au développement de solutions mobiles SAP.

Parce que la qualité logicielle est vitale pour les clients, Capgemini collabore aussi de longue date avec CAST, un pionnier devenu aujourd'hui un leader mondial en analyse et mesure des logiciels. Depuis 2007, CAST est ainsi devenu la "colonne vertébrale" de l'*Application Intelligence Center* de Capgemini. Son utilisation a été ensuite étendue à l'échelle mondiale pour garantir les normes de qualité logicielle les plus rigoureuses en développement et maintenance d'applications. Afin de permettre à ses clients d'évaluer rapidement leur portefeuille d'applications, le Groupe a signé en 2012 avec CAST un nouvel accord de partenariat portant sur l'utilisation de sa technologie *Application Intelligence*. Cet audit exhaustif de la santé structurelle d'un portefeuille d'applications permet d'identifier très tôt les risques et les vulnérabilités d'un système d'information, garantissant ainsi la meilleure qualité au meilleur coût pour le développement et la maintenance des logiciels.

DES PARTENARIATS POUR PROPOSER DE NOUVELLES OFFRES AU SECTEUR PUBLIC ET AUX ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS

Pour enrichir sa ligne de services mondiale Business Information Management (BIM), Capgemini a signé en mai 2012 avec SAS, leader des logiciels et services *business analytics*, un nouvel accord de partenariat portant sur le secteur public. L'objectif est d'aider les agences gouvernementales en Europe, Brésil, Inde et Asie-Pacifique à lutter contre la fraude, en leur proposant une offre de bout en bout. Cette offre permet de détecter les comportements frauduleux dans les programmes de protection sociale, de lutter contre l'évasion fiscale et d'identifier les réseaux de fraude et de blanchiment sophistiqués. Ces solutions ont déjà été adoptées au Royaume-Uni par *HM Revenue & Customs*, ainsi que par le *Maharashtra Sales Tax Department (MSTD)* en Inde.

En août 2012, Capgemini a signé un nouvel accord de partenariat avec Pegasystems, fournisseur majeur dans les domaines du Business Process Management (BPM) et du Customer Relationship Management (CRM), et DLA Piper Partner, société mondiale de conseil juridique. L'objectif est de proposer la solution *Comprehensive FATCA Compliance* aux établissements financiers soumis à la *US Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)*, qui s'applique depuis le 1^{er} janvier 2013 à toutes les institutions ayant des clients aux États-Unis.

Une démarche continue d'industrialisation et de réduction des coûts

Les clients sont de plus en plus nombreux à choisir d'externaliser leurs services, en s'appuyant sur le réseau de production de Capgemini qui bénéficie d'un rapport qualité/prix optimal grâce au modèle *Rightshore*®. Ce dispositif mondial est organisé sur le mode industriel, pour produire à grande échelle des services destinés à de nombreux clients. Capitalisant sur l'avance ainsi acquise, le Groupe est engagé dans une démarche permanente d'amélioration de la performance,

dans l'objectif d'optimiser les coûts, les process et la standardisation à chaque étape de ses prestations — au bénéfice de ses clients.

Cette démarche s'appuie, notamment, sur les outils et les méthodes du *Lean Management*, ainsi que sur les relations étroites nouées par Capgemini avec ses clients, et sur la qualité de sa collaboration avec eux.

1 Présentation de la Société et de ses activités

1.6 2012, une année d'approfondissement

Pour délivrer une qualité accrue au meilleur coût, Capgemini a entrepris en 2012 la transformation de ses principaux modèles de production selon trois axes : en partageant les services pour la gestion de projets ; en créant des unités de production multi-clients pour la gestion d'applications ; enfin, en évoluant vers une production fondée sur le rendement :

- **des services partagés pour une production optimisée.** Pour permettre aux responsables de contrats de se concentrer sur la gestion de la production et la satisfaction des clients, le Groupe déploie, via ses centres offshore, un ensemble de services partagés entre de nombreux projets et clients pour gérer les aspects administratifs (suivi de projet, reporting financier, gestion documentaire, contrôle qualité... etc.),
- **des unités de production multi-clients.** Cette approche industrielle est également adoptée pour la gestion d'applications. Le Groupe a ainsi mis en place ces unités de production en Inde,

pour déployer les applications SAP tout comme pour élaborer des solutions applicatives sur mesure. Cette organisation présente le double avantage de partager entre plusieurs contrats les ressources de compétences très pointues, et de tirer pleinement parti des bénéfices de la standardisation. L'unité de production constitue également une plateforme idéale pour l'innovation,

- **un modèle de production fondé sur le rendement.** Pour la gestion d'infrastructure, le marché s'oriente désormais vers la standardisation « sur catalogue » des services d'infrastructure. Dans ce contexte, Capgemini fait évoluer son modèle de production se fondant, non plus sur le nombre d'heures/homme par semaine, mais sur la notion de rendement — qui est beaucoup plus important du point de vue du client. Dans cette perspective, le Groupe a lancé en 2012 un programme de conversion de son activité services d'infrastructure, en particulier dans ses centres offshore.

LA TRANSFORMATION DU MODÈLE RIGHTSHORE®

L'organisation du Groupe s'appuie de longue date sur son modèle de production Rightshore®. Ce modèle unique en son genre, qui permet de proposer, dans le monde entier, un service « sans couture », constitue un efficace dispositif d'optimisation des ressources, offrant aux clients la certitude de disposer de la bonne personne, au bon moment et au bon endroit. Chaque projet est ainsi conduit de manière homogène par une équipe unique, comme l'indique le mot d'ordre « Global talent, one team ».

Ce dispositif, qui consiste à localiser les centres de production dans des pays conférant aux clients un avantage compétitif, combine désormais la production offshore (pays émergents), nearshore (pays voisins) et onshore (sur place). À côté de l'Inde, principal centre de production qui emploie plus de 40,000 collaborateurs — un tiers des ressources du Groupe —, la Pologne, le Maroc mais aussi le Vietnam, les Philippines ou encore le Brésil, le Guatemala, l'Argentine et le Mexique constituent des plateformes pour le modèle Rightshore®. Par ailleurs, le Brésil devient un centre de production mondial pour les services de Business Process Outsourcing (BPO). Au sein de ce dispositif, les opérations offshore, notamment en Inde, évoluent vers une intégration de plus en plus poussée de bout en bout. Ainsi, par exemple, pour promouvoir les offres de transformation numérique, l'Inde met en place ses propres équipes commerciales qui travaillent en liaison avec les équipes onshore. Cette évolution a été l'un des facteurs qui a permis au Groupe de remporter des contrats majeurs en 2012.

Un déploiement géographique pertinent

En 2012, le Groupe a poursuivi son expansion géographique avec trois objectifs : maintenir ses positions de leader dans toutes les zones où il détient le leadership, renforcer sa présence dans tous les pays où il fait partie du Top 10, investir et se développer dans les pays où les services informatiques connaissent une forte croissance, comme l'Asie-Pacifique — en particulier l'Australie, la Nouvelle-Zélande et la Chine — et le Brésil. Deux zones, notamment, recèlent un important potentiel de développement :

- l'Amérique du Nord, le plus important marché du monde en matière de services informatiques, où la croissance est favorisée par le faible coût de l'énergie, et où la côte Ouest constitue un formidable foyer d'innovation. Cette région, l'une des plus profitables de Capgemini, représente aujourd'hui plus de 20 % du chiffre d'affaires total du

Groupe, qui y a connu en 2012 une remarquable croissance de 16,4 %,

- le Brésil, où le marché est porté par la conjonction de trois facteurs : l'investissement public dans les infrastructures, l'émergence de grands clients internationaux ambitieux, et enfin les perspectives d'événements porteurs pour l'économie, comme les Jeux Olympiques ou la Coupe du monde de football.

En Chine, la base de clientèle a connu une croissance rapide au cours de la dernière décennie. Représenté dans les principales villes (Beijing, Guangzhou, Shenzhen et Hong Kong), le Groupe exploite en outre dans certaines d'entre elles (Guangzhou et Hong Kong) des centres de *Business Process Outsourcing (BPO)*, ainsi qu'un centre de services partagés à Kunshan, dans la province de Jiangsu.

LE BRÉSIL, TERRE DE DÉVELOPPEMENT

Au travers de Capgemini au Brésil (CPM Braxis), quatrième prestataire de services informatiques du pays, le Brésil est un véritable tremplin pour l'expansion du Groupe en Amérique latine. En outre, avec l'ouverture d'un nouveau site en 2012, il a développé son rôle de centre de production mondial pour les services de Business Process Outsourcing (BPO).

Quelques-uns des contrats marquants signés en 2012

Outre les contrats cités dans le chapitre « Informations financières », « Évolution de l'activité par métiers » (page 107) et « Événements marquants de l'exercice 2012 » (pages 108 et 109) dans les domaines des services applicatifs et d'infrastructure et du BPO, plusieurs contrats signés en 2012 méritent d'être soulignés.

En France, Prosodie-Capgemini a signé un contrat de six ans avec la Caisse nationale d'assurance maladie pour une solution de gestion d'appels destinée aux particuliers et aux professionnels de la santé. La solution est fondée sur la plateforme Prosodie IVR (*Interactive Voice Response*), pour la qualification des appels, et sur sa solution *Cloud* de routage intelligent Odigo, déployée sur 4 500 postes de travail dans plus de 80 centres d'appels internes. Déjà choisie par Pôle Emploi, cette nouvelle référence renforce son positionnement au sein des organismes du secteur public.

Prosodie-Capgemini a gagné un projet avec Total, concernant la collecte de l'écotaxe poids lourds instaurée par le gouvernement français. Enfin, Prosodie-Capgemini a remporté un contrat avec l'opérateur espagnol de télécommunications Telefonica. Celui-ci a choisi Bakelite (qui fait partie de Prosodie Capgemini) pour concevoir son portail mobile Mi Movistar, qui permet à ses clients en Espagne d'accéder à une large gamme de services.

Sogeti a été retenu par la SNCF pour son projet stratégique et ambitieux CONCERTO (CONCEption de Roulements de rames TGV Optimisée). Sogeti a proposé une solution innovante qui permet aux concepteurs de réaliser des études en amont avec simulation afin d'améliorer les performances, la productivité et la robustesse des roulements.

CPIC, assureur chinois de premier plan, a lancé un programme de transformation destiné à se recentrer sur ses clients. Capgemini Consulting a conduit deux projets consistant à concevoir et mettre en œuvre les modèles opérationnels numériques et multicanaux cibles de l'entreprise. Ces projets ont permis, par le partage entre canaux des données clients, d'augmenter le nombre de contrats détenus par client et de couvrir de nouvelles cibles au moyen d'actions innovantes sur internet.

Capgemini Consulting a fixé les priorités opérationnelles, défini le positionnement cible des canaux pour porter ces opérations et l'organisation associée, cadré les besoins en outils informatiques et structuré les projets de mise en œuvre. Capgemini Consulting a mis en place une équipe combinant des compétences locales et internationales.

Études : Capgemini ouvre la voie

« Gouverner, c'est prévoir... ». Aider les responsables des entreprises à anticiper, en décryptant pour eux les grandes tendances, fait partie de la mission de Capgemini. À côté de ses activités de conseil aux entreprises et administrations, le Groupe investit donc pour comprendre les tendances-clés qui animent les différents secteurs économiques et l'IT. Il publie chaque année plusieurs dizaines d'études qui font référence. Sectorielles ou transversales, ces études annuelles couvrent

une vaste gamme de sujets, depuis la transformation numérique jusqu'à l'état de la richesse dans le monde. Elles sont le plus souvent réalisées à l'échelle internationale et menées en collaboration avec des partenaires reconnus. Elles apportent un éclairage pertinent, parfois inattendu, et ouvrent des voies pour aider les managers à prendre les bonnes orientations, en réponse aux défis d'un monde dont la mutation s'accélère.

L'AVANTAGE NUMÉRIQUE : COMMENT SURPASSER SES PAIRS DANS TOUS LES SECTEURS ?

(The Digital Advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry).

Cette étude Capgemini Consulting-MIT a bénéficié d'une large couverture médiatique, et a été présentée à plus de 400 dirigeants dans le monde. Elle montre que les sociétés ayant une approche très mature de la transformation numérique — les *Digital Leaders* — ont des performances très supérieures à celles de leurs concurrents. Les pionniers numériques, comme Burberry, Prisa, Asian Paints ou L'Oréal, tirent de leurs actifs des revenus supérieurs de 9 %, en moyenne, à ceux des autres entreprises de leurs secteurs respectifs. Mieux encore, ils les surpassent de 26 % en termes de rentabilité ; enfin, leur valorisation boursière est, elle aussi, significativement plus haute (12 %).

La première étude réalisée par Capgemini Consulting/MIT autour du thème de la transformation numérique des entreprises a été reconnue comme l'un des cinq meilleurs *thought leadership* de la décennie par la société Source, fournisseur d'informations dédiées au marché du conseil.

1.6 2012, une année d'approfondissement

Le facteur décisif : big data et aide à la décision (*The Deciding Factor : big data and decision making*). Cette étude, réalisée avec *The Economist Intelligence Unit* auprès de plus de 600 cadres dirigeants du monde entier, confirme l'intérêt croissant des entreprises pour l'analyse des données. Elle révèle que, pour neuf dirigeants sur dix, les données représentent désormais le quatrième facteur de production, et qu'elles sont tout aussi importantes pour leur entreprise que le foncier, la main-d'œuvre ou le capital. Elle montre que les entreprises qui fondent leurs décisions sur l'analyse des données bénéficient d'un avantage compétitif : l'utilisation des big data améliore leurs performances de 26 % en moyenne. Ce chiffre pourrait atteindre 41 % au cours des trois prochaines années – la plupart des entreprises interrogées ayant l'intention d'accélérer leurs investissements dans ce domaine durant cette période. Aujourd'hui, les deux tiers des dirigeants estiment que leur entreprise est « pilotée par les données » – la stratégie et la prise de décision au quotidien reposant largement sur leur collecte et leur analyse. Quant à ceux qui décident en se fondant uniquement sur l'intuition ou l'expérience, ils sont de plus en plus rares.

Business Cloud, état des lieux d'une mutation accélérée (*Business Cloud : the state of play shifts rapidly*). Issue d'une enquête mondiale menée conjointement avec Coleman Parkes auprès de 460 dirigeants et responsables informatiques, cette étude montre que l'adoption du *Cloud*, sous l'impulsion des départements informatiques, concerne désormais toutes les activités des entreprises. Celles-ci sont intéressées par le *Cloud*, non seulement en tant que plateforme informatique, mais aussi pour les possibilités qu'il offre en matière de paiement à l'usage et d'accélération de la mise en œuvre des projets. Bien au-delà d'une simple technologie, le *Cloud* est un outil de transformation, qui donne l'opportunité de « travailler autrement » et d'adopter de nouveaux modèles de croissance. Conclusion de cette étude : le *Cloud* ne peut plus désormais être considéré comme une simple plateforme pour les systèmes d'information. Désormais totalement intégré dans le mode de fonctionnement des entreprises il est devenu un véritable accélérateur d'activité et de technologies permettant d'agrèger une gamme de nouveaux services publics et privés, pour accéder aux bénéfices de l'agilité, de l'adaptabilité, de la simplicité et de la flexibilité.

La gestion des processus métiers dans le monde (*Global Business Process Management Report*). Cette étude, menée auprès de plus de 1 000 dirigeants et décideurs du secteur de l'informatique, révèle que, dans le climat économique actuel, la gestion des processus métiers est considérée de plus en plus comme une priorité absolue – tout particulièrement dans la banque, l'assurance et le capital-investissement, dans lesquels la conformité revêt une importance cruciale en raison des contraintes réglementaires croissantes.

Rapport sur la richesse mondiale 2012 (*World Wealth Report 2012*). Ce rapport, publié avec RBC Wealth Management, montre que la population d'individus détenteurs d'un patrimoine net important est en croissance de 0,8 % en 2011 (11 millions de personnes) tandis que, globalement, la taille du patrimoine mondial a diminué de 1,7 % (42 milliards de dollars).

Rapport sur la richesse en Asie-Pacifique 2012 (*Asia-Pacific Wealth Report 2012*). Ce rapport, publié avec RBC Wealth Management, constate que la région Asie-Pacifique compte davantage de grandes fortunes que l'Amérique du Nord. Dans cette région, le nombre de personnes disposant d'un patrimoine entre 1 et 5 millions de dollars pouvant être investi a connu en 2011 une croissance de 1,9 %, pour atteindre 3,08 millions. Tandis que, dans le monde, les plus riches peinent à maintenir le niveau de leur patrimoine, l'Asie-Pacifique s'affirme comme un centre de plus en plus important pour la gestion patrimoniale.

Observatoire européen des marchés de l'énergie 2012 (*European Energy Markets Observatory 2012*). Cette publication annuelle de Capgemini, portant sur les 27 pays de l'Union européenne (+ la Norvège et la Suisse), a pour objectif de mesurer les progrès dans l'établissement d'un marché ouvert et concurrentiel, ainsi que d'observer les progrès de la lutte contre le changement climatique pour atteindre les objectifs européens à l'horizon 2020. Cette étude démontre que, dans une période d'incertitude économique, les gouvernements et les régulateurs mettent une pression croissante sur les utilities, compromettant ainsi non seulement leur rentabilité future, mais également les investissements indispensables dans les infrastructures énergétiques.

Cars Online 2012/2013. Cette 14^e étude a été réalisée à partir d'une enquête menée auprès de plus de 8 000 consommateurs, répartis dans huit pays : l'Allemagne, le Brésil, la Chine, les États-Unis, la France, l'Inde, le Royaume-Uni et la Russie. Elle fournit une analyse mondiale et détaillée dans de nombreux domaines : les comportements d'achat, les profils de consommateurs, l'utilisation des réseaux sociaux, l'achat en ligne, les véhicules écologiques, les applications des smartphones, les services de bord connectés et le service après-vente dans l'industrie automobile. L'étude démontre que l'innovation technologique permet d'améliorer l'« expérience client », depuis l'acte d'achat jusqu'à la conduite des véhicules. 94 % des personnes qui souhaitent acheter un véhicule commencent par effectuer des recherches en ligne.

Rapport sur le testing dans le monde 2012-2013 (*World Quality Report, 2012-13*). La quatrième édition de cette étude mondiale, publiée par Capgemini et Sogeti en collaboration avec Hewlett Packard – fondée sur des interviews téléphoniques réalisées dans 25 pays –, montre que la plupart des entreprises rencontrent des difficultés à

1.6 2012, une année d'approfondissement

entrer dans l'ère de « l'accès à toute l'information, partout, et le plus vite possible ». Plus des deux tiers d'entre elles ne parviennent pas à tester correctement leurs applications mobiles et moins d'une sur cinq se concentre sur la sécurité.

Big Social : Prédire le comportement humain grâce aux Big Data (Big Social : Predicting behavior with Big Data).

Ce rapport, publié en 2012 par VINT, le laboratoire de Recherche et d'Innovation de Sogeti, décrit les sources disponibles et montre comment les organisations peuvent prédire les actions des consommateurs à court terme, en utilisant l'analyse de gros volumes de données. Cette capacité de prédiction peut s'appliquer, par exemple,

à la détection des fraudes, pour identifier les cibles à venir, comme aux événements les plus intimes dans la vie des consommateurs, susceptibles d'influer sur leur comportement d'achat.

Digital Shopper Relevancy. Dans cette étude, Capgemini Consulting montre que les consommateurs du monde entier, et particulièrement ceux des pays développés, souhaitent effectuer leurs achats en utilisant de façon transparente et « sans couture » tous les canaux disponibles — achats en ligne, via les médias sociaux, les terminaux mobiles, ou les centres commerciaux

Pour plus d'informations voir le site <http://www.capgemini.fr.com>

Capgemini : un acteur reconnu par les plus grands clients, analystes et partenaires

CAPGEMINI CLASSÉ DANS LES LEADERS MONDIAUX

Capgemini a été classé parmi les leaders par les organisations suivantes :

- IT Organization Redesign Consultancies, 942012 par Forrester, Inc. (Nov 2012)*,
- Business Intelligence Services Providers, 942012 par Forrester, Inc. (Oct 2012)**,
- Oracle Implementation Service Providers, Worldwide par Gartner, Inc. (Sep 2012)**(a),
- CRM Service Providers, Worldwide par Gartner, Inc. (Sep 2012)**(b),
- Help Desk Outsourcing, Europe par Gartner (août 2012)**(c),
- SAP Implementation Service Providers, North America par Gartner, Inc. (Jul 2012)**(d),
- Global F&A BPO par Gartner (Jul 2012)**(e),
- Leading software testing position in EMEA based on 2011 revenue by NelsonHall (Jan 2012)****.

Par ailleurs, dans l'enquête « Global Outsourcing 100 list 2012 » menée par l'International Association of Outsourcing Professionals® (IAOP®), Capgemini a été placé dans le Top 10. Ce classement est établi selon des critères de chiffre d'affaires, résultats clients, capacités, gestion des relations client, gestion des talents, expérience.

* The Forrester Wave™ : IT Organization Redesign Consultancies, Q4 2012, "Forrester Research Inc., 14 Nov 2012

** The Forrester Wave™: Business Intelligence Services Providers, Q4 2012, "Forrester Research Inc., 18 Oct 2012

***(a) Gartner, Inc.: "Magic Quadrant for Oracle Applications Implementation Services, Worldwide," Alex Soejarto, 27 Sep 2012

***(b) Gartner, Inc.: "Magic Quadrant for CRM Service Providers, Worldwide," Patrick J. Sullivan, Ed Thompson, 20 Sep 2012

***(c) Gartner, Inc.: "Magic Quadrant for Help Desk Outsourcing, Europe," Gianluca Tramacere, Claudio Da Rold, Frank Ridder, 29 Aug 2012

***(d) Gartner, Inc.: "Magic Quadrant for SAP Implementation Service Providers, North America," Susan Tan, 12 July 2012

***(e) Gartner, Inc.: "Magic Quadrant for Finance and Accounting BPO," Cathy Tornbohm, 30 May 2012

**** NelsonHall: "Software Testing Assessment and Forecast January 2012," Dominique Raviart, Jan 2012

A l'occasion de la cinquième *China International Service Outsourcing Cooperation Conference* qui s'est tenue en juillet 2012 à Nanjing, en Chine, le *China Council for International Investment Promotion* (CCIIP) a classé Capgemini dans le *Top 10* des fournisseurs de services mondiaux en Chine, pour la deuxième année consécutive.

A l'occasion des *2012 SAP® Pinnacle Awards*, Capgemini s'est vu décerner par SAP deux Awards dans les catégories suivantes "Transformational Award : Unwired Enterprise" et "Fournisseur de l'année en *Business Process Outsourcing* (BPO) et *Business Process as a Service* (BPaaS)". Ces récompenses viennent couronner l'excellence

dans le développement des partenariats et les succès clients. Avec en outre deux sélections parmi les finalistes (sur 150 nominations, réparties en 22 catégories), Capgemini s'affirme comme l'un des partenaires les plus performants au sein de l'écosystème SAP.

Capgemini a été nommé par Microsoft « Partenaire de l'année 2012 » dans le cadre des Awards « *Services Partner for Outstanding Collaboration* ». Ce prix, pour lequel concourraient près de 3 000 candidats du monde entier, vient récompenser l'excellence en matière d'innovation et de mise en œuvre des solutions fondées sur les technologies Microsoft.

1.7 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT, DE FINANCEMENT ET RISQUES DE MARCHÉ

Politique d'investissement

L'année 2012 a été une année marquée par une grande prudence de la part des acteurs des services informatiques en matière de croissance externe sur fond d'environnement économique et financier incertain, notamment en Europe.

Peu de sociétés ont réalisé des opérations d'acquisitions d'envergure à l'exception de la société canadienne CGI qui a racheté la société britannique Logica.

Dans un tel contexte, la politique de croissance externe de Capgemini a été prudente et la société s'est concentrée sur l'intégration et le développement des sociétés acquises quelques mois auparavant.

Ainsi, la société brésilienne CPM Braxis acquise fin 2010, a vu la grande banque publique brésilienne Caixa, entrer à son capital à hauteur de 22 % au côté de Capgemini qui en détient toujours la majorité et au

côté des autres actionnaires brésiliens existants. Concomitamment à cette entrée, CPM Braxis est devenu le partenaire stratégique de Caixa pour son informatique.

De nombreux projets ont été étudiés au cours de l'année avec un potentiel de réalisation important pour certains d'entre eux au cours des premiers mois de 2013.

L'année 2013 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 futures acquisitions seront rendues possibles par la situation financière très solide du Groupe qu'elles ne devront toutefois pas compromettre.

Politique de financement et notation financière

POLITIQUE DE FINANCEMENT

La politique de financement de Cap Gemini S.A. 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 : Cap Gemini veille en effet à équilibrer financements de source « bancaire » (ligne syndiquée mais également location-financement d'actifs immobiliers ou d'équipements informatiques) 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 adéquat de disponibilités (2 091 millions d'euros au 31 décembre 2012) 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 dettes financières dont la part exigible dans les 12 mois (correspondant aux flux de trésorerie contractuels à moins d'un an – cf. Note 17 des comptes consolidés) reste limitée, puisqu'elle ressort à 9 % des flux de trésorerie contractuels totaux au 31 décembre 2012.

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.

1.8 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. Les procédures de contrôle de la gestion des risques, sont décrites dans le rapport du Président du Conseil d'Administration.

Risques liés à l'activité

Le Groupe exerce une activité de prestataire de services et de conseil. 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. Pour son activité de conseil, le Groupe a une obligation d'information, un défaut d'information pourrait engager sa responsabilité.

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

1.8 Facteurs de risques

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 une charte 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 inadéquates, 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 « Capgemini, ses valeurs, ses collaborateurs, et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » au paragraphe 3.2 – Les ressources humaines un actif essentiel du Groupe en page 69 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.

SÉCURITÉ 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. note 15 sur les comptes consolidés en page 142).

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. Les parties prenantes et l'environnement, nos fournisseurs et partenaires commerciaux en page 88)

L'éventuelle faillite d'un fournisseur, son rachat par un concurrent (et une modification de son offre de services/produits actuelle), un changement dans son modèle de vente comme par exemple le recours aux services informatiques en mode « Cloud Computing », ou un aléa technique (un incendie ou un événement naturel) voire humain (une erreur/négligence ou la malveillance d'un préposé), 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-agrèés et aux achats qui ne répondent pas à des décisions stratégiques en termes de matériel peuvent aussi générer des risques.

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 33 % 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 sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini en page 139).

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

DÉFAUT DE CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION RÉGISSANT NOS ACTIVITÉS

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 indiscretions 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 158).

1.8 Facteurs de risques

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 à l'emprunt obligataire convertible émis en 2009 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 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 » ou « assurances de personnes », étroitement liées aux avantages sociaux, sont sous la responsabilité des départements des ressources humaines de chaque pays.

La politique de gestion des risques et assurances du Groupe intègre la sécurité des personnes, de ses biens ou de ceux dont il a la charge. En matière d'assurance, la stratégie du Groupe consiste à 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 vis-à-vis des tiers, en tenant compte des risques particuliers

pays par pays, ainsi qu'à l'évolution de ses expositions majeures attachées aux contrats signés avec ses clients. 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 conçue, 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 structuré en plusieurs lignes placées auprès de compagnies d'assurance notamment 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 risques encourus du fait notamment des activités exercées, des nouveaux pays dans lesquels Capgemini intervient et de l'évolution des contrats clients, ainsi que de la situation des marchés d'assurance.

La première ligne de ce programme, d'un montant de 30 millions d'euros, est réassurée auprès d'une filiale de réassurance consolidée, structure en place depuis plusieurs années.

DOMMAGES DIRECTS ET PERTES D'EXPLOITATION

Le Groupe a mis en place un programme d'assurance dommages et pertes d'exploitation intégré, couvrant l'ensemble de ses filiales dans le monde. La politique immobilière 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 m². 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 8 000 personnes en Inde. Le risque de carence de fournisseurs est appréhendé et couvert dans la mesure du possible, en fonction de la connaissance de la matérialité du risque et de l'offre du marché de l'assurance.

AUTRES RISQUES

Les risques concernant la sécurité des personnes, l'assistance et le rapatriement des collaborateurs en déplacement, ainsi que 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 de restrictions ou d'exclusions générales imposées par le marché de l'assurance.

Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

2

2.1	ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	32		
2.1.1	Historique et composition du Conseil d'Administration	32		
2.1.2	Autres mandats ou fonctions exercés par chacun des membres du Conseil d'Administration	34		
2.1.3	Missions, réunions, règles de fonctionnement et procédure d'auto-évaluation	39		
2.1.4	Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés	41		
2.1.5	Droits et obligations des administrateurs – Rémunération	43		
2.1.6	Déclarations relatives aux mandataires sociaux	45		
2.2	ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE	46		
2.2.1	Composition des organes de direction et d'administration	46		
2.2.2	Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration et les « hauts responsables » sur les titres de la société	48		
2.3	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	49		
2.3.1	Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux	49		
2.3.2	Politique de rémunération de Paul Hermelin, Président Directeur Général	51		
2.3.3	Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux	53		
2.3.4	Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance	54		
2.4	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	56		
	Objectifs et moyens	56		
	Les principes généraux	57		
	Les procédures de contrôle et de gestion des risques opérationnels	58		
	Les procédures de contrôle des risques liés à l'activité	58		
	Les procédures de contrôle des risques juridiques	60		
	Les procédures de contrôle des risques financiers	60		
	Les procédures de contrôle des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	61		
2.5	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	64		

2.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1.1 Historique et composition du Conseil d'Administration

LA FORME JURIDIQUE

Créée à Grenoble en octobre 1967 par Serge Kampf, 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 le Président-fondateur a 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 avaient convaincu Serge Kampf que dans l'intérêt bien compris du Groupe il ne fallait plus limiter ses capacités financières à celles de son Président-fondateur, Serge Kampf a finalement proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'approuver la fusion-absorption de SKIP et SOGETI (les deux sociétés holdings qui lui avaient permis de garder jusque-là le contrôle majoritaire du Groupe) au sein d'une nouvelle société Cap Gemini, celle-ci étant alors dotée d'un Directoire qu'il présiderait et d'un Conseil de Surveillance présidé par M. Klaus Mangold (qui – après la sortie de l'actionnaire Daimler-Benz – sera remplacé par M. Ernest-Antoine Seillière, 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 souhaitable de revenir 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 fut Geoff Unwin, qui sera remplacé dans cette fonction par Paul Hermelin à compter du 1^{er} janvier 2002).

Le 24 juillet 2002, Serge Kampf a 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 Économiques) venait de le rendre possible. Il estimait en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce Groupe pendant 35 ans, le moment était venu pour lui de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui que, dès 1999, il avait jugé le plus apte à lui succéder un jour. Ce tandem a fonctionné pendant 10 ans de façon harmonieuse et efficace et il était 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 des mandats actuels.

Cela étant dit – et comme Serge Kampf l'avait déjà souligné en 2011 * – le bon fonctionnement de ce duo tenait davantage aux relations de confiance, d'amitié et de respect mutuel existant depuis bien longtemps entre Paul Hermelin et lui 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 de cette loi pourrait devenir un jour – par exemple dans le cas où l'un des deux, pour une raison ou pour une autre, ne serait plus dans ce binôme

– une source d'ambiguïtés, de confusions et peut-être même de conflits. Serge Kampf avait donc indiqué l'an dernier qu'il n'excluait pas qu'après avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la « dissociation » il décide de proposer au Conseil de revenir à une société anonyme 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, lui-même continuant à œuvrer pour le bien du Groupe notamment au sein de son Conseil d'Administration et dans le milieu des affaires.

C'est ainsi que, en totale cohérence avec ce qui précède, le Conseil d'Administration de Cap Gemini, réuni le 4 avril 2012 sous la présidence de Serge Kampf, a pris acte du fait que celui-ci :

- a décidé (ainsi qu'il s'en était expressément réservé la possibilité le 27 mai 2010 lorsqu'il avait été reconduit dans ses fonctions) de ne pas aller au terme de son mandat de Président et de remettre celui-ci à la disposition du Conseil à compter du 24 mai 2012, date de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires,
- lui a proposé que – conformément aux orientations de principe déjà débattues et acceptées lors de cette même réunion du 27 mai 2010 – la Société décide concomitamment :
- de revenir à une gouvernance réunifiée dans laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général sont exercées par la même personne,
- de nommer Président Directeur Général le Directeur Général en fonction, Paul Hermelin.

Serge Kampf a souligné que cet ensemble de décisions venait au terme d'un processus de transition qui avait été engagé il y a très exactement 10 ans. Cette période probatoire d'une durée plutôt exceptionnelle a permis au Groupe de se développer et de conforter sa position de leader mondial grâce à la remarquable entente qui a présidé pendant toutes ces années aux relations entre le Président et le Directeur Général.

Le Conseil, après en avoir délibéré (et entendu sur ce point les recommandations concordantes émises par le Comité Éthique et Gouvernance) a décidé en conséquence et à l'unanimité :

- 1) de changer le mode d'exercice de la gouvernance de la Société et de revenir à la formule classique d'un Président Directeur Général et ce à compter du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012,
- 2) de nommer Paul Hermelin à cette fonction à compter de cette même date,
- 3) de saluer l'immense contribution de Serge Kampf, fondateur (en 1967), dirigeant et inspirateur du Groupe pendant 45 ans, en lui conférant solennellement le titre de Président d'Honneur de Cap Gemini et en le nommant Vice-Président du Conseil d'Administration.

* Cf. Rapport annuel 2010/Document de Référence page 108.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Ainsi, à ce jour la gouvernance du Groupe a connu 5 grandes périodes :

Durée	Période	Statut juridique	Organes d'administration/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 Klaus Mangold de Daimler-Benz puis à compter du 8 septembre 1997 par 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 jusqu'au 24 mai 2012	Société Anonyme avec dissociation des fonctions de Président de celles de D.G.	Président : Serge Kampf D.G. : Paul Hermelin
1 an	Du 24 mai 2012 à ce jour	Société Anonyme avec réunification des fonctions de Président et celles de Directeur Général	P.D.G. : Paul Hermelin Président d'Honneur Vice-Président du Conseil d'Administration : Serge Kampf

Cet historique démontre bien que les organes sociaux de la Société ont toujours su organiser le mode de gouvernance pour qu'il soit en permanence aligné avec l'intérêt et les spécificités du Groupe, fussent-elles transitoires.

A. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Riche de l'expérience et de la diversité de ses membres, celui de Cap Gemini comporte aujourd'hui quatorze administrateurs⁽¹⁾ :

- deux de ces administrateurs (**Bernard Liautaud et Pierre Pringuet**) ont été nommés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 et leur mandat prend donc fin ce jour,
- deux autres (**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 prend donc fin pour eux aussi ce jour,
- 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 **Yann Delabrière, Paul Hermelin, Michel Jalabert⁽¹⁾, 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 Jean-René Fourtou qui n'avait pas sollicité le renouvellement de son mandat : il s'agit de **Laurence Dors** dont le mandat prendra donc également fin au printemps 2014 en même temps que les huit ci-dessus,
- le quatorzième a été élu par l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 : il s'agit de **Lucia Sinapi-Thomas**, administrateur représentant les salariés actionnaires, dont le mandat prendra fin au printemps 2016 le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

À noter que ce Conseil d'Administration a été longtemps assisté d'un collège de 2 censeurs qui étaient précédemment administrateurs et qui ont été nommés censeurs en juillet 2002 : il s'agissait de Pierre Hessler et Geoff Unwin qui remplaçaient Phil Laskawy (censeur devenu administrateur) et Chris van Breugel. Leur mandat avait été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 et prenait donc fin le jour de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012. Bien que les administrateurs de Cap Gemini se soient à plusieurs reprises déclarés satisfaits de leur participation aux travaux du Conseil (très assidue puisqu'en 2011 elle a été de 94 %) et de la qualité de leurs contributions aux réunions des deux Comités dont ils étaient membres, l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 n'a pas cru devoir renouveler leur mandat, ce que le Conseil a unanimement regretté.

B. RENOUELEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS ARRIVANT À ÉCHÉANCE

Le Conseil d'Administration comporte à ce jour treize membres, Michel Jalabert étant décédé le 13 mars 2013 à l'âge de 80 ans des suites d'une longue maladie.

Le mandat de quatre de ces treize administrateurs vient à expiration aujourd'hui.

(1) 13 depuis le 13 mars 2013, jour du décès de Michel Jalabert.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Face aux échéances de ces mandats, délibérant sur la proposition du comité Ethique et Gouvernance présidé par Serge Kampf, le Conseil d'Administration a pris en compte l'application à venir de diverses dispositions législatives adoptées ou en voie d'adoption portant, d'une part, sur la mixité des conseils et, d'autre part, l'élargissement de ceux-ci aux représentants des salariés. L'ensemble des administrateurs souhaitant, pour assurer la collégialité et l'efficacité de leurs délibérations, que l'effectif du conseil n'excède par à ce jour douze membres, il a été décidé de proposer le renouvellement de trois des quatre mandats arrivant à échéance. Thierry de Montbrial – partageant ces objectifs - n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat.

Il est ainsi proposé aujourd'hui de renouveler pour une durée de 4 ans les mandats de Daniel Bernard, Bernard Liautaud et Pierre Pringuet.

Le Conseil d'Administration a tenu à remercier Thierry de Montbrial, administrateur depuis 2005 de sa contribution au développement du Groupe. Au cours de ces huit années qui ont vu le Groupe affirmer sa vocation globale tant par sa présence commerciale que par l'internationalisation de son appareil de production, il a enrichi les travaux du Conseil d'Administration de sa profonde connaissance des enjeux internationaux et des pays émergents.

Si l'Assemblée Générale suit les propositions du Conseil d'Administration, celui-ci se trouvera ainsi restreint en nombre, rajeuni et plus divers en termes de nationalités et de genre.

2.1.2 Autres mandats ou fonctions exercés par chacun des membres du Conseil d'Administration

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance * du mandat	Fonctions exercées en 2012 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Serge KAMPF né le 13 octobre 1934	2000-2013	<p>Fonction principale</p> <p>Président du Conseil d'Administration jusqu'au 24 mai 2012 puis :</p> <p>Président d'Honneur</p> <p>Vice-Président du Conseil d'Administration de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CAP GEMINI S.A. <p>Autres fonctions</p> <p>Président de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI SERVICE S.A.S. ■ CAPGEMINI SUISSE S.A. <p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI NORTH AMERICA INC. (U.S.A.) <p>Gérant unique de la :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SCI PARIS ETOILE 	Membre de l'Académie des Sports
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 :			
4 897 492			

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2012 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Paul HERMELIN né le 30 avril 1952 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 227 048	2000-2013	Fonction principale Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis : Président Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAP GEMINI S.A. Directeur Général du Groupe Capgemini Autres fonctions⁽¹⁾ Président de : <ul style="list-style-type: none"> ■ 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.) Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI SERVICE S.A.S. ■ CAPGEMINI NORTH AMERICA INC. (U.S.A.) ■ CAPGEMINI HOLDING INC. (U.S.A) Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI N.V. 	Néant
Daniel BERNARD né le 18 février 1946 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 150	2005-2012	Fonction principale Président de : <ul style="list-style-type: none"> ■ PROVESTIS Autres fonctions Président du Conseil d'Administration de : <ul style="list-style-type: none"> ■ KINGFISHER PLC ■ MAF RETAIL GROUP Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ ALCATEL LUCENT Président de : <ul style="list-style-type: none"> ■ LA FONDATION HEC Senior Advisor de : <ul style="list-style-type: none"> ■ TOWERBROOK CAPITAL PARTNERS, L.P. 	Néant
Yann DELABRIERE né le 19 décembre 1950 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 2 550	2004-2013	Fonction principale Président Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> ■ FAURECIA 	Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

(1) Une résolution proposant la nomination de Paul Hermelin en qualité d'administrateur d'AXA est soumise à l'Assemblée Générale d'AXA du 30 avril 2013.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2012 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 2012 : 100	2010-2013	Fonction principale Senior Partner de : <ul style="list-style-type: none"> ■ ANTHENOR PARTNERS Autres fonctions Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CREDIT AGRICOLE SA ■ EGIS SA ■ INHESJ (INSTITUT NATIONAL DES HAUTES ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE) ■ IFA (INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS) Membre du : <ul style="list-style-type: none"> ■ CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'HEAL (INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'AMÉRIQUE LATINE) ■ BUREAU DE LA COMMISSION COMMERCE INTERNATIONAL DU MEDEF 	Secrétaire Général de : <ul style="list-style-type: none"> ■ EADS Directeur Général Adjoint Membre du Comité Exécutif de : <ul style="list-style-type: none"> ■ DASSAULT SYSTÈMES Secrétaire Général Membre du Comité Exécutif de : <ul style="list-style-type: none"> ■ GROUPE RENAULT
Michel JALABERT ⁽²⁾ né le 20 janvier 1933 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 425	2000-2013	Fonction principale Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAP GEMINI S.A. Autres fonctions Néant	Néant
Phil LASKAWY né le 31 mars 1941 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 7 600	2002-2013	Fonction principale Président (non-exécutif) de : <ul style="list-style-type: none"> ■ FANNIE MAE (USA) Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ GENERAL MOTORS CORPORATION (USA) Autres fonctions Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ HENRY SCHEIN, INC. ■ LAZARD LTD ■ LOEWS CORPORATION 	Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ DISCOVER FINANCIAL SERVICES
Bernard LIAUTAUD né le 17 juin 1962 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 200	2009-2012	Fonction principale General Partner de : <ul style="list-style-type: none"> ■ BALDERTON CAPITAL MANAGEMENT (BCM) (UK) Autres fonctions Membre du Conseil de Surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> ■ SAP Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ NLYTE SOFTWARE LTD (UK) ■ TALEND SA (FRANCE) ■ SAP (GERMANY) ■ WONGA GROUP (UK) ■ SCYTL (SPAIN) ■ ABIQUO GROUP INC. (USA) ■ VESTIAIRE DE COPINES S.A. (FRANCE) ■ DASHLANE INC. (USA) ■ RECORDED FUTURE INC. (USA) ■ EWISE GROUP INC. (USA) ■ QUBIT DIGITAL (UK) 	Co-fondateur en 1990 de : <ul style="list-style-type: none"> ■ BUSINESS OBJECTS Président Directeur Général : <ul style="list-style-type: none"> ■ BUSINESS OBJECTS Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CLINICAL SOLUTION (UK) ■ QUICKBRIDGE (UK)

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

(2) Jusqu'au 13 mars 2013, jour de son décès.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2012 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Thierry de MONTBRIAL né le 3 mars 1943 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 100	2005-2012	Fonction principale Fondateur et Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> ■ L'INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES (IFRI) Autres fonctions Président du : <ul style="list-style-type: none"> ■ CENTRE FRANCO-AUTRICHIEN POUR LE RAPPROCHEMENT ÉCONOMIQUE EN EUROPE ■ WOPYCO SAS Chairman de : <ul style="list-style-type: none"> ■ INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE OCP GROUP (MAROC) Membre de : <ul style="list-style-type: none"> ■ FONDATION RENAULT ■ INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE LAFARGE ■ INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE RUSAL ■ L'INSTITUT DE FRANCE (ACADÉMIE DES SCIENCES MORALES ET POLITIQUES) Professeur émérite au : <ul style="list-style-type: none"> ■ CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS 	Néant
Ruud van OMMEREN né le 11 septembre 1936 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 100	2000-2013	Fonction principale Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAP GEMINI S.A. Autres fonctions Président du Conseil de Surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI N.V. Membre du Conseil de Surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> ■ WILLEM VAN RIJN B.V. 	Président du Conseil de Surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> ■ GAK ONROEREND GOED V.O.F. Membre du Conseil de Surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> ■ KONINKLIJKE GROLSCH N.V.
Terry OZAN né le 21 juillet 1946 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 24 300	2000-2013	Fonction principale Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAP GEMINI S.A. Autres fonctions Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ COHESANT INC. ■ TFS FINANCIAL CORPORATION Membre du Comité d'Orientation de : <ul style="list-style-type: none"> ■ STATE INDUSTRIAL PRODUCTS 	Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ NOTEWORTHY MEDICAL SYSTEMS, INC.
Pierre PRINGUET né le 31 janvier 1950 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 1 700	2009-2012	Fonction principale Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général du : <ul style="list-style-type: none"> ■ GROUPE PERNOD RICARD Autres fonctions Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ ILIAD S.A. 	Co-Directeur Général puis unique Directeur Général Délégué du : <ul style="list-style-type: none"> ■ GROUPE PERNOD RICARD

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance *	Fonctions exercées en 2012 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Bruno ROGER né le 6 août 1933 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 100	2000-2013	Fonction principale Président de : <ul style="list-style-type: none"> ■ LAZARD FRÈRES S.A.S. ■ COMPAGNIE FINANCIÈRE LAZARD FRÈRES SAS Président Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> ■ LAZARD FRÈRES BANQUE Autres fonctions Chairman de : <ul style="list-style-type: none"> ■ GLOBAL INVESTMENT BANKING DE LAZARD Associé-Gérant de : <ul style="list-style-type: none"> ■ LAZARD FRÈRES ■ MAISON LAZARD ET CIE Membre du Deputy Chairman Committee de : <ul style="list-style-type: none"> ■ LAZARD FRÈRES GROUP 	Censeur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ EURAZEO
Lucia SINAPI-THOMAS née le 19 janvier 1964 Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2012 : 6 614	2012-2015	Fonction principale Directeur Financier Adjoint de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAP GEMINI S.A. Autres fonctions ⁽¹⁾ Président de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI EMPLOYEES WORLDWIDE (FRANCE) Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> ■ CAPGEMINI REINSURANCE INTERNATIONAL (LUXEMBOURG) ■ SOGETI SVERIGE AB (SWEDEN) ■ SOGETI SVERIGE MITT AB (SWEDEN) ■ SOGETI DANMARK AS (DENMARK) ■ SOGETI NORGE A/S (NORWAY) ■ SOGETI SA (BELGIUM) 	Néant

* à la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

(1) Une résolution proposant la nomination de Lucia SINAPI-THOMAS en qualité d'administrateur de Bureau Veritas est soumise à l'Assemblée Générale de Bureau Veritas du 22 mai 2013

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

2.1.3 Missions, réunions, règles de fonctionnement et procédure d'auto-évaluation**LA MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Sa mission principale est de déterminer les grandes orientations de Cap Gemini 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 quelque 125 000 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 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 2012, ce Conseil s'est réuni sept fois (quatre fois au cours du premier semestre et trois fois au cours du second) et le taux moyen de participation des administrateurs a été de 90 %, chacune des absences constatées ayant toujours été justifiée par une raison de force majeure.

Dans la convocation, envoyée normalement aux administrateurs quinze jours avant la date de la réunion, figure l'ordre du jour arrêté après que le Président Directeur Général ait consulté le Vice-Président et celui ou ceux des administrateurs qui lui 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 par exception leur est remis au début de celle-ci) de sorte que ceux-ci disposent des informations qui leur sont nécessaires pour se faire une opinion sur le sujet mis à l'ordre du jour. Il va de soi que pour ne pas

faire 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, un dispositif électronique sécurisé a été mis en place. 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. Par ailleurs, les communiqués de presse majeurs (signature de grands contrats, d'alliances...) diffusés par la Société sont bien entendu portés à la connaissance des administrateurs tout au long de l'année.

LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Le Conseil d'Administration de Cap Gemini fonctionne depuis déjà de nombreuses années selon des règles de « bonne gouvernance » qui sont aujourd'hui alignées sur les recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF auquel Cap Gemini se réfère. C'est ainsi qu'il a :

- rédigé, adopté, appliqué (et amendé quand cela était utile ou nécessaire) un Règlement Intérieur très détaillé (voir § 2.1.5),
- 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 Investissement – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir § 2.1.4),
- 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 § 2.1.5),
- examiné périodiquement la situation personnelle de chacun de ses membres au regard de la définition de l'indépendance retenue par le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (« 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 »). C'est en vertu de cet examen que le Conseil a estimé que 10 de ses 14 administrateurs (Daniel Bernard, Yann Delabrière, Michel Jalabert⁽¹⁾, Phil Laskawy, Bernard Liautaud, Thierry de Montbrial, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, Pierre Pringuet et Laurence Dors) sont 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

(1) Décédé le 13 mars 2013.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

– conduite par 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 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 depuis 2008, l'ensemble des administrateurs a constaté et apprécié les efforts faits par le Président (et aussi à l'époque par le Directeur Général qui est aujourd'hui Président 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 entend les prendre en compte dans l'évolution de son portefeuille d'offres et dans ses méthodes de production,
- concernant les réflexions sur la stratégie, une nette majorité de ses membres considère que le Conseil y participe dorénavant davantage

qu'auparavant et exprime dans le même temps une opinion très généralement positive quant à l'utilité du Comité Stratégie et Investissement dont le 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 ont également été 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 était bien respectée, leur bonne entente étant visible et gage d'efficacité,
- les procédures de gestion des risques sont unanimement perçues comme bien pilotées, 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 en particulier d'un véritable tableau de bord. 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).

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

2.1.4 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés

C'est en mai 2000 (il y a donc maintenant 13 ans) que sur proposition de son Président (Serge Kampf), le Conseil d'Administration a décidé de créer en son sein trois Comités Spécialisés (un Comité d'Audit, un Comité « Nominations et Rémunérations » et un Comité « Stratégie et Investissement »), 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 (Daniel Bernard et Thierry de Montbrial) et d'un nouveau censeur (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, sur proposition de son Président (Serge Kampf), le Conseil a décidé 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 d'en confier la présidence à Serge Kampf.

Suite à la nomination par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 de deux nouveaux administrateurs (Bernard Liautaud et Pierre Pringuet) et à l'expiration le même jour du mandat de censeur de Marcel Roulet (qui n'en avait pas sollicité le renouvellement), le Conseil d'Administration a décidé le 17 juin 2009 d'affecter Bernard Liautaud au Comité Stratégie et Investissements, et 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 Laurence Dors comme nouvel administrateur (en remplacement de Jean-René Fourtou qui n'avait pas demandé le renouvellement de son mandat), le Conseil 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.

Suite à la nomination par l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 d'un nouvel administrateur (Lucia Sinapi-Thomas) et à la décision de cette même assemblée de ne pas renouveler les mandats des deux censeurs (Pierre Hessler et Geoff Unwin), le Conseil d'Administration du 20 juin 2012 – après avoir chaleureusement remercié les deux censeurs de leur précieuse contribution (depuis 10 ans) aux travaux du Conseil et des deux Comités auxquels ils appartenaient – a décidé d'affecter Lucia Sinapi-Thomas au Comité Nominations et Rémunérations.

LE COMITÉ D'AUDIT

En application des prescriptions de l'article L 823-19 du Code de commerce et de la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010, le Comité d'Audit de Cap Gemini 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 **quatre** ⁽¹⁾ administrateurs : **Yann Delabrière** (Président), **Michel Jalabert** ⁽¹⁾, **Phil Laskawy** et **Pierre Pringuet**. Le parcours des membres du Comité d'Audit leur permet de bénéficier des compétences financières et comptables nécessaires à l'accomplissement de leur mission. C'est ainsi, par exemple, que son Président, administrateur indépendant, a été Directeur Financier de PSA Peugeot Citroën de 1990 à 2007 et que Phil Laskawy a été Président Directeur Général d'Ernst & Young de 1994 à 2001.

Ce Comité s'est réuni six fois en 2012 et le taux moyen de participation a été de 96 %.

Le Comité a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2011 ainsi que les comptes du Groupe au 30 juin 2012. Il a porté une attention particulière au traitement comptable des événements ayant eu une répercussion significative sur les comptes annuels ou semestriels, à l'évolution du besoin en fonds de roulement, au traitement des impôts différés, à la valorisation des écarts d'acquisition, à la comptabilisation des options d'achat/vente (put/call) portant sur le solde du capital (45 %) de la société CPM Braxis ou encore à l'impact financier du plan de retraite des salariés britanniques. Il s'est également préoccupé de la façon dont est assurée 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 Production / Méthodes et Supports (**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 analysées avant dépôt les propositions commerciales majeures, les offres de partenariats stratégiques et les contrats-cadres (clients ou fournisseurs) présentant des caractères spécifiques et soumis de ce fait à l'approbation du Comité des Engagements du Groupe.

(1) Trois depuis le 13 mars 2013, jour du décès de Michel Jalabert.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

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.

LE COMITÉ NOMINATIONS ET RÉMUNÉRATIONS

Ce Comité a pour mission de veiller à ce que la politique suivie par les filiales de Cap Gemini 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 traduise 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 ainsi que sur leur rémunération (fixe et variable). Il fait également part au Conseil de son avis sur la rémunération, les objectifs personnels et la performance du Directeur Général ainsi que sur la 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 utiles et possibles de mettre en œuvre dans l'ensemble (ou dans certaines) des sociétés du Groupe Capgemini.

Ce Comité est aujourd'hui composé de **cinq** Administrateurs ⁽¹⁾ – **Ruud van Ommeren** qui en est le Président, **Michel Jalabert** ⁽¹⁾, **Terry Ozan**, **Pierre Pringuet** et **Lucia Sinapi-Thomas**.

Ce Comité s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2012 et le taux moyen de participation a été de 90 %.

Conformément à sa mission, il a veillé tout au long de l'exercice 2012 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 (réunification des fonctions de Président et celles de Directeur Général le 24 mai 2012) ainsi que celles des membres du Comité Exécutif et des principaux directeurs du Groupe, 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 étudié le principe et les modalités d'attribution à certains managers d'actions sous condition de performance. Il a dressé et transmis pour accord au Conseil d'Administration une liste de 132 attributaires au 12 décembre 2012 et la répartition entre eux de 1 003 500 actions sous condition de performance.

Enfin, le Comité a 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 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, le cas échéant, 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 Directeur Général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qu'il lui paraît utiles ou nécessaires 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, etc.

Ce Comité est aujourd'hui composé de **trois** administrateurs : **Serge Kampf** (Président), **Daniel Bernard** et **Bruno Roger**. Dès la création de ce comité Serge Kampf a souhaité que Paul Hermelin y participe régulièrement.

Au cours de l'exercice 2012, ce Comité s'est réuni cinq fois et le taux de participation a été de 80 %.

Il a auditionné :

- le Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) qui lui a remis un rapport spécial décrivant le renforcement du cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions ainsi que les manquements constatés (le plus souvent involontaires bien évidemment), les évolutions et les mises à jour effectuées au cours de l'année 2012 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 1^{er} mars 2009, lequel lui a remis un rapport sur les « fondations » du programme éthique du Groupe qui reposent sur quatre documents disponibles dans plus de huit langues – la charte éthique (obligatoirement signée par tout nouvel embauché), la politique anti-corruption, la politique sur le droit de la concurrence, le « Blue Book » (ou guide des principes et procédures en vigueur dans le Groupe) – qui sont remis à tout nouvel embauché, chacun devant

(1) Quatre depuis le 13 mars 2013, jour du décès de Michel Jalabert.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

suivre un programme de formation en ligne 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 l'effort très significatif du Groupe en matière d'actions de formation en ligne (en 2 ans plus de 77 000 collaborateurs ont suivi la formation concernant la charte éthique). Il a également mentionné la mise en place progressive dans les principaux pays de la procédure de conseil aux salariés et d'alerte professionnelle (« Raising Concern Procedure »). Il a enfin proposé un certain nombre de recommandations visant à renforcer encore la culture de responsabilité éthique.

Bien entendu, le Comité a débattu des conditions et des modalités de la modification de la gouvernance de Cap Gemini suite à la décision de Serge Kampf (ainsi qu'il s'en était expressément réservé la possibilité en 2010 lorsqu'il avait été reconduit dans ses fonctions) de ne pas aller au terme de son mandat de Président du Conseil d'Administration (c'est-à-dire le jour de l'assemblée qui statuera au printemps 2014 sur les comptes de l'exercice 2013).

Le Comité a également débattu de la composition du Conseil d'Administration et de son évolution prévisible, notamment au regard du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, de son fonctionnement, ainsi que de l'évolution de la gouvernance opérationnelle du Groupe.

LE COMITÉ STRATÉGIE ET INVESTISSEMENT

Ce Comité a pour mission :

- d'étudier dans le détail les différentes options stratégiques susceptibles d'assurer au Groupe croissance, amélioration de sa rentabilité et sauvegarde de son indépendance pour nourrir les débats du Conseil,
- 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 **six** administrateurs : **Bernard Liautaud** (Président), **Daniel Bernard**, **Laurence Dors**, **Paul Hermelin**, **Thierry de Montbrial** et **Bruno Roger**.

Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2012 avec un taux de participation de 96 %.

Une de ses missions importantes de l'année a été de préparer les discussions et les travaux du Conseil qui s'est réuni pendant une journée et demie en « séminaire stratégique » à l'Université Capgemini de Gouvieux (Oise) en juin 2012 sur les thèmes suivants :

- les évolutions et les tendances du marché,
- l'impact des ruptures technologiques et du « cloud » sur les activités de services,
- l'évolution du paysage concurrentiel,
- l'identification des leviers clés de la performance du Groupe,
- la mise à jour de la politique d'acquisition et des priorités.

Il a également étudié le processus de suivi d'intégration des acquisitions déjà réalisées, examiné une typologie possible de gestion des acquisitions futures et proposé au Conseil une définition des limites dans lesquelles devraient s'inscrire d'éventuelles négociations.

2.1.5 Droits et obligations des administrateurs – Rémunération

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 plusieurs reprises.

Le règlement intérieur du Conseil indique les principales obligations du « code d'éthique » que les administrateurs de Cap Gemini s'engagent à respecter tout au long de leur mandat, notamment les règles régissant les opérations sur titres ainsi que l'obligation faite à chaque administrateur de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société elle-même les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, et ce dans un délai de 5 jours de bourse suivant leur réalisation.

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 Directeur Général et du Vice-Président.

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. À l'exception de son Président 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 les censeurs le cas échéant) de Cap Gemini. 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

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

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.

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président Directeur Général 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 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 seront exercés par un Vice-Président désigné par le Conseil d'Administration (voir page 2).

En sa qualité de Directeur Général, le Président 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 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 l'approbation du budget annuel d'investissement et de désinvestissement,
- 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 portant sur un montant supérieur à 50 millions d'euros,
- de l'attribution aux salariés d'instruments de motivation donnant accès au capital de la Société,
- des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals et garanties.

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 la proposition de Serge Kampf, 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 paraît utile de souligner à ce propos que Serge Kampf et Paul Hermelin ont spontanément décidé pour 2012 (comme ils l'avaient déjà fait pour les trois années précédentes) de renoncer à percevoir les jetons de présence qui leur étaient dus en leurs qualités d'administrateurs de Cap Gemini, décision qui a été saluée par le Conseil. En application de ce qui précède, le montant total des jetons de présence versés aux administrateurs et censeurs au titre de l'exercice 2012 s'est élevé à 710 500 euros (403 000 euros pour le premier semestre et 307 500 euros pour le second semestre) soit 89 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

Le détail des rémunérations qui ont été versées au titre de l'exercice 2012 aux deux dirigeants mandataires sociaux (Serge Kampf jusqu'au 24 mai 2012) figure au paragraphe 2.3.1 « Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux » page 49.

2.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

2.1.6 Déclarations relatives aux mandataires sociaux

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, 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 ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

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 2012.

PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Néant.

2.2 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

2.2.1 Composition des organes de direction et d'administration

Cap Gemini est la société mère d'un ensemble communément appelé « le Groupe Capgemini » constitué de 165 sociétés dont la liste – déléstée des sociétés dormantes ou en cours de dissolution – figure en page 169 et suivantes du présent Document de Référence.

ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

Un des principes de base qui ont présidé à la formation de ce Groupe est la décentralisation. Elle 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. Il appartient à l'entreprise de leur donner les moyens nécessaires pour réagir rapidement aux sollicitations du marché et d'apporter des réponses cohérentes à l'évolution de la demande et aussi aux possibilités nouvelles apportées par une innovation technologique particulièrement rapide et foisonnante.

L'organisation du Groupe demeure basée sur ce modèle, avec des unités élémentaires d'une taille permettant à leurs managers de maintenir un contact étroit avec les clients, de gérer attentivement les projets réalisés et de connaître leurs collaborateurs. 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 élémentaires sont regroupées par métiers selon une base géographique. Le regroupement par métiers permet d'assurer la cohérence des modèles économiques, la mutualisation des expériences, l'industrialisation des processus et méthodes afin de servir de manière efficace et cohérente des clients internationaux.

On dénombre ainsi 7 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. Cette entité a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers. La Chine lui est rattachée à compter de 2013,

- Application Services Two : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne et Europe Centrale, Europe du Sud,
- les opérations du Groupe en Amérique latine qui couvrent les métiers Application Services et Infrastructure Services et qui comprennent une joint-venture au Brésil,
- à ces 7 grandes unités opérationnelles, s'ajoute l'entité Prosodie qui préfigure un nouveau « *Business Model* ».

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 utiles pour le reporting et les comparaisons faites entre les performances de l'année et celles des années précédentes :

- 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...

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Au cours de l'exercice 2012, l'organisation de la Direction Générale de Capgemini a connu une évolution importante sous le double effet, d'une part, de la réunification à compter du 24 mai 2012 des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et, d'autre part, des choix personnels de deux dirigeants qui, aux côtés de Paul Hermelin, assumaient la Direction Générale.

Paul Hermelin est désormais Président Directeur Général de Cap Gemini.

Paul Hermelin a été assisté dans son rôle de Directeur Général au cours de l'exercice 2012 par un Directeur Général Adjoint, Nicolas Dufourcq, et un Secrétaire Général, Alain Donzeaud. Alain Donzeaud a fait valoir ses droits à retraite à compter du 1^{er} juillet 2012 et Nicolas Dufourcq ayant été appelé par les pouvoirs publics français à exercer d'importantes fonctions a quitté le Groupe le 1^{er} décembre 2012.

Ces évolutions ont conduit le Conseil d'Administration après avoir pris l'avis du Comité Éthique et Gouvernance à mettre en place une nouvelle organisation de la Direction Générale du Groupe. L'objectif est double : lui permettre de disposer du temps et du recul nécessaire au bon exercice de sa responsabilité de Président du Conseil d'Administration, d'une part, et, d'autre part, de confier des responsabilités élargies de contrôle opérationnel à plusieurs dirigeants talentueux du Groupe qui, conjointement avec lui, seront associés à la Direction Générale du

2.2 Organisation générale du Groupe

Groupe – Paul Hermelin demeurant seul dirigeant mandataire social de Cap Gemini.

La Direction Générale du Groupe, ainsi assurée par Paul Hermelin est structurée autour de deux instances :

- **Le Comité de Direction Générale** (Le Group Management Board - GMB) a pour mission d'animer la conduite des opérations du Groupe et prend à ce titre les mesures nécessaires. Il prépare les grandes orientations et les dossiers soumis pour décision au Comité Exécutif et veille à leur application par les grandes entités opérationnelles. Il est constitué, outre Paul Hermelin, de cinq personnes :
 - Salil Parekh, en charge de la direction générale de l'entité Apps 1 et de la supervision de Sogeti,
 - Olivier Sévillia, en charge de la direction générale de l'entité Apps 2 et de la supervision de Capgemini Consulting, de Prosodie et du BPO,
 - Patrick Nicolet, en charge de la direction générale de l'entité « Infrastructures Services » et de la supervision de l'Amérique Latine,
 - Aymar de Lencquesaing, en charge des Ressources Groupe et notamment de la supervision de nos opérations en Inde,
 - Aiman Ezzat, Directeur Financier du Groupe.
 - **Le Comité Exécutif**, lequel a pour mission d'aider la Direction Générale à définir les orientations et instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des ressources humaines. Il évalue la performance des managers du Groupe et prépare les plans de succession aux postes majeurs de l'organisation. Il se réunit une fois par mois, outre le Président Directeur Général et les membres du GMB :
 - le Directeur des ventes et du portefeuille d'offres,
 - le Directeur du « Delivery » (Direction Production / Méthodes et Supports),
 - le Secrétaire Général,
 - le Directeur du Marketing et de la Communication,
 - le Directeur du développement,
 - le Directeur (en l'occurrence la Directrice) de nos opérations en Inde,
 - les Directeurs des grandes unités opérationnelles définies ci-dessus,
 - le Directeur Adjoint de l'unité Apps-Europe Continentale,
- soit 16 personnes au total.

Deux comités spécialisés assistent la Direction Générale :

- **le Comité des Engagements** qui 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.

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 comité de coordination 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 depuis le 13 décembre 2012 sous l'autorité d'Aiman Ezzat, 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. Lui sont également rattachés l'informatique et les achats.

Le Secrétaire Général

Cette fonction est assurée depuis le 1^{er} septembre 2012 par Jean-Baptiste Massignon 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 « 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 125 000 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),
- le Secrétariat Général de Capgemini Service, entité gérant l'activité de holding de Capgemini tant en ce qui concerne son fonctionnement que la gestion des dirigeants du Groupe et des programmes d'intéressement au capital les concernant. S'y rattache également la supervision des sociétés constitutives du patrimoine immobilier du Groupe, le siège social et le domaine des Fontaines à Gouvieux (Jacques Collin).
- Lui est également rattaché la gestion du processus de contrôle des risques présentés par certaines propositions commerciales.

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.

2.2 Organisation générale du Groupe

La Direction du Développement

Confiée à Pierre-Yves Cros, cette Direction recouvre notamment la Stratégie et les opérations d'acquisitions et de cessions. 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 Investissement. Pour cela, elle entretient des relations suivies avec les grands cabinets spécialisés dans l'analyse du marché et de son évolution. Elle instruit en liaison étroite avec la Direction Financière les opérations d'acquisitions et de cessions.

La Direction Production / Méthodes et Supports

Cette direction 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* ». Elle anime et supervise les différents programmes d'industrialisation des productions menés par les grandes entités opérationnelles du Groupe et notamment le programme d'amélioration permanent de la productivité et de la qualité dénommé « lean ».

La Direction des Ressources Groupe

Animée par Aymar de Lencquesaing, cette Direction est chargée de la gestion des ressources communes du Groupe qu'il s'agisse de sa principale richesse, les ressources humaines, de son capital intellectuel, la propriété intellectuelle, de ses capacités de production en Inde ainsi que de ses services partagés.

À ce titre, elle a la responsabilité 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 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 (Jeremy Roffe-Vidal),
- la supervision des opérations en Inde,
- coordonner la mise en place des services partagés pour assurer les fonctions de support.

La Direction du Marketing et de la Communication

Cette direction est 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 ». Philippe Grangeon, qui en a la charge, a également la responsabilité de 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 (Steven Smith).

La Direction de l'Audit Interne

Rattachée directement au Président Directeur Général, cette Direction, confiée à Philippe Christelle 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.

2.2.2 Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration et les « hauts responsables » sur les titres de la société

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 2012 aux opérations suivantes : Serge Kampf

(Vice Président du Conseil d'Administration) a procédé à trois cessions de 100 000 actions chacune, le 1^{er} août 2012, le 7 septembre 2012 et le 10 décembre 2012 aux prix unitaires respectifs de 29,67 euros, de 31,53 euros et de 33 euros.

2.3 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.3.1 Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux

Montants bruts	Total 2010 (Rappel)	Rémunération 2011			Rémunération 2012		
		Versée en 2011	Versée en 2012	Total 2011	Versée en 2012 (5 mois)	Versée en 2013	Total 2012
Serge Kampf : Président du Conseil d'Administration jusqu'au 24 mai 2012							
Rémunération brute fixe	960 000	960 000	-	960 000	400 000	-	400 000
Rémunération variable	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature*	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des options attribuées	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	960 000	960 000	-	960 000	400 000	-	400 000
Paul Hermelin : Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président Directeur Général à compter de cette date							
Rémunération brute fixe	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000
Rémunération variable	834 680	-	864 000	864 000	-	929 100	929 100
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	-	-	-	-	808 866	-	808 866
TOTAL	2 158 280	1 323 600	864 000	2 187 600	2 132 466	929 100	3 061 566

* Serge Kampf et Paul Hermelin n'ont bénéficié durant l'exercice 2012 d'aucun avantage en nature, la seule exception étant la cotisation à la garantie sociale des chefs d'entreprise payée par la société pour le compte de Paul Hermelin à hauteur de 3 600 €.

LA RÉMUNÉRATION 2012 DE SERGE KAMPF, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION JUSQU'AU 24 MAI 2012

C'est sur la proposition de Serge Kampf lui-même que le Conseil d'Administration avait fixé pour 2010 sa rémunération à 960 000 euros, montant correspondant à la seule partie fixe de sa rémunération 2009. Cette rémunération a été maintenue au même montant pour les années suivantes. Le Conseil d'Administration a également pris acte de la décision prise par Serge Kampf de renoncer pour 2012 — comme il l'avait fait pour les trois années précédentes — à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés au titre de l'exercice 2012 en sa qualité de Président du Conseil d'Administration de Cap Gemini et de Président du Comité Éthique et Gouvernance.

Il convient enfin de souligner que depuis 1988 et pour la 24^e année consécutive, Serge Kampf a décidé de ne pas demander à la Société le remboursement des frais qu'il a engagés dans l'exercice de ses fonctions (déplacements, invitations, etc.) à l'exception des aller-retour TGV entre Paris et Grenoble, siège historique de Cap Gemini.

LA RÉMUNÉRATION 2012 DE PAUL HERMELIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 24 MAI 2012 PUIS PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DE CETTE DATE

Après avoir rappelé que la rémunération de Paul Hermelin se compose — comme pour tous les managers du Groupe — d'une partie fixe égale à 60 % du montant théorique total et d'une partie variable (40 % du montant théorique total) composée pour moitié (V1) du rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les mêmes résultats tels qu'ils avaient été prévus au budget, et pour l'autre moitié (V2) du pourcentage de réalisation d'objectifs personnels à caractère stratégique ou opérationnels qui lui avaient été fixés en début d'année, le Conseil a :

- vérifié que pour Paul Hermelin, comme pour les principaux managers du Groupe, la V1 est — pour l'exercice 2012 — égale à 107,16 % de sa valeur théorique,
- validé les appréciations faites par le Comité Nominations et Rémunérations du degré de réalisation de chacun des objectifs

2.3 Rémunérations des mandataires sociaux

qui lui ont été fixés pour l'exercice 2012, le total des notes ainsi attribuées étant de 104 (pour un total théorique de 100).

La rémunération réelle de Paul Hermelin au titre de l'exercice 2012 se décompose donc de la façon suivante :

- un fixe de 1 320 000 euros payé en douze mensualités de 110 000 euros chacune,
 - une V1 de 471 500 euros soit 107,16 % de la V1 théorique (440 000 euros),
 - une V2 de 457 600 euros soit 104 % de la V2 théorique (440 000 euros),
- soit au total une rémunération réelle de 2 249 100 euros, en augmentation de 3 % sur sa rémunération réelle 2011 (2 187 600 euros).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 12 décembre 2012 a consenti à Paul Hermelin un droit à attribution « d'actions sous condition de performance » pour un total maximum de 50 000. Il rappelle à ce propos que la dernière attribution qui lui avait été consentie en mars 2009 portait sur le même nombre d'actions et que – compte tenu du résultat du calcul relatif à la condition de performance – l'attribution définitive ne s'est élevée en mars 2011 qu'à 25 000 actions (soit 50 % du droit à attribution initial). Il convient de rappeler que Paul Hermelin est tenu de conserver l'intégralité des actions de ce type qui lui seraient attribuées jusqu'à la date de cessation de son mandat social et au minimum pendant quatre ans. La valeur unitaire des actions ainsi attribuées a été calculée en application de la norme IFRS2 (soit 16,18 euros l'action) et les conditions de performance auxquelles sont soumises ces actions sont détaillées au paragraphe 8 du chapitre 4.4, page 183 et suivantes.

Enfin, le Conseil d'Administration a pris acte de la décision prise par Paul Hermelin de renoncer pour 2012, comme Serge Kampf et lui l'avaient fait pour les trois années précédentes, à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés au titre de l'exercice 2012 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

LA RÉMUNÉRATION 2013 DE PAUL HERMELIN

Au moment de fixer le montant de cette rémunération pour l'exercice 2013, le Comité Nominations et Rémunérations a proposé au Conseil de prendre en compte le fait que Paul Hermelin assume depuis le 24 mai 2012 en plus de ses fonctions de Directeur Général, la fonction de Président du Conseil d'Administration. Il lui a rappelé en outre que Paul Hermelin avait demandé dès 2008 que sa rémunération demeure inchangée aussi longtemps que la conjoncture économique ne serait pas meilleure. Tenant compte de ces recommandations, le Conseil d'Administration a décidé de porter de 2 200 000 euros à 2 420 000 euros (+ 10 %) sa rémunération théorique pour l'exercice 2013, qui se répartit toujours en une composante fixe égale à 60 % du total théorique (1 452 000 euros payés en 12 mensualités de 121 000 euros chacune) et une composante variable égale à 40 % du total théorique (soit 968 000 euros).

CONTRAT DE TRAVAIL DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Serge Kampf, fondateur, Président et mandataire social du Groupe depuis 45 ans, n'a jamais eu de contrat de travail.

Concernant Paul Hermelin, le Conseil rappelle que son contrat de travail est suspendu dans toutes ses dispositions depuis le 24 mai 1996 (date à laquelle celui-ci a exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire) mais qu'il avait été 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 tenait à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe (20 ans le 1^{er} mars 2013) ainsi que les services rendus à l'entreprise et elle n'était 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), le Directeur Général ne bénéficiant d'aucune clause particulière d'indemnisation en cas de départ anticipé provoqué par le Conseil d'Administration. Dans cet esprit, Paul Hermelin s'est engagé à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail dès le jour où il pourra légalement faire valoir ses droits à la retraite.

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 du Conseil d'Administration jusqu'au 24 mai 2012	Aucun	Oui	Aucun	Aucune
Paul Hermelin – Directeur Général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président Directeur Général à compter de cette date	Oui	Oui	Aucun	Aucune

2.3 Rémunérations des mandataires sociaux

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 notable et durable au développement du Groupe. Vérification a 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 du Groupe. 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. À 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 serait d'environ 39 % de la rémunération de référence.

Concernant Serge Kampf, il convient de rappeler qu'il a de longue date exercé – en plus de ses fonctions de Président de Cap Gemini S.A. – et exerce toujours, plusieurs autres fonctions au sein du Groupe : c'est ainsi qu'il est Président (depuis sa création en 1993) de Capgemini Service, société de services intra-groupe au sein de laquelle sont regroupés et gérés une grande partie du haut management du Groupe et qui a pour objet de fournir des services et une assistance à l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe (développement commercial, assistance financière et juridique, développement externe, gestion des ressources humaines, cohérence des relations commerciales avec les grands clients, communication...), qu'il est également Président de Capgemini Suisse depuis 45 ans (c'est-à-dire depuis la création en 1968 de cette première filiale du Groupe), qu'il est aussi administrateur de Capgemini North America Inc. (USA) ou encore gérant unique de la SCI Paris Etoile. À ces divers titres, il a reçu pour la période allant de juin à décembre 2012 une rémunération globale de 560 000 euros.

2.3.2 Politique de rémunération de Paul Hermelin, Président Directeur Général

Dans un souci de transparence accrue, Cap Gemini a décidé d'améliorer encore dans le présent document de référence l'information figurant déjà dans le rapport de gestion sur les modalités de fixation de la rémunération de Paul Hermelin, Président Directeur Général de Cap Gemini.

Les paragraphes qui suivent sont conformes aux prescriptions du code AFEP/MEDEF et complètent ces informations.

Les composantes et les modalités de la rémunération de Paul Hermelin intègrent les préconisations du rapport AFEP/MEDEF, qu'il s'agisse de la partie fixe et de la partie variable de sa rémunération, des attributions d'actions de performance ou d'autres dispositifs d'intéressement en actions ou encore de son régime de retraite supplémentaire. Ce dernier est décrit intégralement dans le rapport de gestion (voir ci-dessus); l'inscription de Paul Hermelin au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies avait été autorisée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Paul Hermelin ne bénéficie d'aucun avantage en nature. Il ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune clause de non concurrence. Il a renoncé à percevoir ses jetons de présence depuis l'exercice 2009.

MODALITÉS DE FIXATION DE SA RÉMUNÉRATION

Les modalités de fixation de la rémunération de Paul Hermelin pour l'année N sont arrêtées par le Conseil d'administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1 sur avis du Comité Nominations et Rémunérations. Il est rappelé que le Comité des Nominations et Rémunérations ne comprend que des administrateurs indépendants et l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Les recommandations du Comité prennent en compte le niveau et les composantes des rémunérations du dirigeant exécutif des principales sociétés françaises et étrangères du secteur (et du CAC 40) des services informatiques et du conseil.

Comme indiqué dans le rapport de gestion (cf. 2.3.1) la rémunération de Paul Hermelin se compose – comme pour tous les principaux managers du Groupe – d'une partie fixe égale à 60 % du montant théorique total à objectifs atteints et d'une partie variable égale à 40 % de ce montant théorique total.

D'une façon générale, Le Conseil d'Administration :

- arrête la partie fixe de la rémunération pour l'année N,
- détermine une rémunération variable « théorique » cible composée de deux parties, une « V1 » liée à des indicateurs de performance et de résultats propres au Groupe et une « V2 » fonction d'objectifs individuels impartis à Paul Hermelin,
- arrête les indicateurs de performance internes à la société et le niveau de pondération associé à chaque indicateur. Le niveau de réalisation de ces indicateurs est fonction du rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les mêmes résultats tels qu'ils avaient été prévus initialement au budget, ce niveau de réalisation conditionnant le montant réel de la V1,
- arrête les objectifs de performance individuels à caractère stratégique ou opérationnel de la V2 et leur pondération.

La partie variable peut varier entre zéro et le double du montant théorique.

2.3 Rémunérations des mandataires sociaux

Le niveau d'atteinte des objectifs et le quantum de la partie variable de cette rémunération sont arrêtés par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant l'année N+1, sur avis du Comité Rémunérations et Nominations. Le Comité se réunit peu avant le Conseil et examine le taux d'atteinte des objectifs de Paul Hermelin.

La partie fixe de la rémunération de Paul Hermelin est versée en douze mensualités égales lors de l'année N.

La partie variable de sa rémunération lui est versée après le Conseil d'Administration ayant arrêté les comptes de l'année N servant de base au calcul de la rémunération variable et ayant statué sur l'atteinte des objectifs fixés. Le versement se fait en général au mois de mars de l'année N+1.

POLITIQUE D'INTÉRESSEMENT EN ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI

Pour les années 2013 et suivantes, la société compte poursuivre sa politique d'attribution antérieure, à savoir :

- attribution d'actions de performance ou instruments équivalents d'intéressement au capital en fonction des résultats obtenus par Cap Gemini et de l'implication de son principal dirigeant,
- attribution non systématique suivant les années, étant rappelé qu'il n'a été attribué aucune action de performance à Paul Hermelin en 2010 et 2011,
- attribution à Paul Hermelin inférieure au taux autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires en faveur des dirigeants mandataires sociaux, étant ici rappelé que le taux autorisé en faveur des dirigeants mandataires sociaux par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2012 s'élevait à 10 % des 1,5 % du capital autorisé pour l'ensemble des bénéficiaires. Les actions de performance attribuées à Paul Hermelin le 12 décembre 2012 représentaient 2,06 % du montant total autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2012 et 4,9 % de l'attribution totale consentie à l'ensemble des bénéficiaires,
- attribution aux mêmes conditions de performance qu'aux autres dirigeants et salariés bénéficiaires du Groupe.

Paul Hermelin doit conserver toutes les actions de performance définitivement attribuées en vertu des plans 2009 et 2012 jusqu'à

la date la plus lointaine entre la période obligatoire de conservation de deux ans (plan 2009) ou de quatre ans (plan 2012) et la date de cessation de son mandat social.

RÉMUNÉRATION 2013 DE PAUL HERMELIN

Comme évoqué précédemment au paragraphe 2.3.1, la rémunération fixe de Paul Hermelin au titre de l'exercice 2013 a été fixée à 1 452 000 euros.

La partie variable est composée pour moitié de la V1 et pour l'autre moitié de la V2, tels que ces termes ont été définis supra. La part variable cible pour 2013 a été fixée à 968 000 euros.

Les indicateurs opérationnels retenus pour la V1 2013 comprennent :

- le chiffre d'affaires,
- la marge opérationnelle ⁽¹⁾,
- le résultat net,
- le free cash-flow.

Les objectifs personnels stratégiques retenus pour la V2 2013 portent sur :

- la performance durable du Groupe,
- la réalisation des objectifs stratégiques à moyen terme,
- l'amélioration continue de la gouvernance désormais réunifiée de la Société et du fonctionnement des équipes dirigeantes.

La rémunération théorique ou cible de Paul Hermelin pour 2013 s'élève donc à 2 420 000 euros, en augmentation de 10 % par rapport à 2012. Cette décision d'augmenter la rémunération de Paul Hermelin a été prise par le Conseil d'Administration cette année en prenant en considération, en premier lieu, le fait que cette rémunération théorique était inchangée depuis 2008, en second lieu, l'évolution du périmètre du Groupe et, enfin, l'élargissement de ses responsabilités depuis lors.

Conformément aux exercices précédents, le Conseil d'Administration fera connaître son évaluation des résultats de Paul Hermelin et les taux d'atteinte de ses objectifs 2013 à l'issue du Conseil d'Administration arrêtant les comptes 2013. Il statuera, comme indiqué ci-dessus, après avis du Comité des Nominations et Rémunérations.

(1) Étant rappelé que la marge opérationnelle publiée à partir de 2012 est la marge opérationnelle avant amortissement des actifs incorporels reconnus lors des acquisitions.

2.3 Rémunérations des mandataires sociaux

2.3.3 Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux

Il est rappelé ici que Serge Kampf et Paul Hermelin ont volontairement renoncé au titre de l'exercice 2012 (comme ils l'avaient déjà fait pour les trois années précédentes) à percevoir les jetons de présence qui auraient dû leur être versés en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini.

<i>en euros</i>	Montants réglés au titre de l'année 2011	Montants réglés au titre de l'année 2012
Serge KAMPF	0	0
Daniel BERNARD	57 000	60 000
Yann DELABRIERE	66 000	69 000
Laurence DORS	45 000	48 000
Paul HERMELIN	0	0
Michel JALABERT	72 000	54 000
Phil LASKAWY *	48 000	51 000
Bernard LIAUTAUD *	60 000	60 000
Thierry de MONTBRIAL	51 000	48 000
Ruud van OMMEREN *	69 000	69 000
Terry OZAN *	51 000	48 000
Pierre PRINGUET	57 000	72 000
Bruno ROGER	57 000	60 000
Lucia SINAPI-THOMAS	n/a	28 500
TOTAL	633 000	667 500

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

Les 12 administrateurs non-dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence ci-dessus à l'exception de Lucia Sinapi-Thomas, administrateur représentant les salariés actionnaires. Lucia Sinapi-Thomas est titulaire d'un contrat de travail dans le cadre de ses fonctions au sein de la Direction Financière du Groupe et perçoit à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec son mandat social dans la Société.

Le Conseil d'Administration a décidé par ailleurs de continuer à verser aux deux censeurs, au titre des cinq premiers mois de l'exercice 2012 (l'Assemblée Générale du 24 mai 2012 ayant décidé de ne pas renouveler leur mandat), et 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 :

<i>en euros</i>	2011	2012
Pierre HESSLER	46 000	23 000
Geoff UNWIN *	43 000	20 000
TOTAL	89 000	43 000

* 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 2012 aux administrateurs et aux censeurs s'élève donc à 667 500 € + 43 000 € = 710 500 € soit 629 850 € après déduction des retenues à la source pour les bénéficiaires non résidents.

Les règles suivies pour la répartition de ces jetons de présence figurent au paragraphe 2.1.5.

2.3 Rémunérations des mandataires sociaux

2.3.4 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 dirigeants mandataires sociaux et l'historique des attributions d'options de souscription :

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options attribuées durant l'exercice et nature (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Prix d'exercice	Période d'exercice
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Actions de performance * attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Cap Gemini S.A. 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	3 ^e	50 000	808 866	01/01/2015	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social ou le 01/01/2019

* La description détaillée des actions de performance est faite dans la section 4.4 en page 183 et suivantes du présent Document de Référence.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	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	n/a	n/a	n/a	n/a

Il convient de souligner que :

■ Serge Kampf n'a jamais reçu (et n'a jamais demandé à recevoir) de stock options, ni d'actions sous condition de performance,

■ Paul Hermelin n'ayant reçu d'actions sous condition de performance ni en 2010, ni en 2011, n'a pas eu d'actions définitivement attribuées lors de l'exercice 2012.

2.3 Rémunérations des mandataires sociaux

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ALLOUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Date de l'assemblée	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005
Date d'attribution	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
N° du plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan
Nombre total d'actions attribuées	400 000	1 932 500	219 000
dont à Serge Kampf	n/a	n/a	n/a
dont à Paul Hermelin *	n/a	n/a	n/a
Aux 10 premiers attributaires salariés	86 000	114 000	60 000
Date de départ d'exercice des options	01/04/2008	01/10/2008	01/06/2009
Date d'expiration	01/04/2012	01/10/2012	01/06/2013
Prix de souscription (en euros)	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 183 à 186 du présent Document de Référence.

Les options de souscription d'actions consenties par Cap Gemini 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 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), 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 attribuées/ définitivement acquises	Plan concerné
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini 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	165 000	3 ^e Plan d'actions sous condition de performance
Actions disponibles (détenues précédemment sur Cap Gemini), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	106 175	2 ^e Plan d'actions sous condition de performance

2.4 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La mise en place de systèmes et de procédures contribuant à renforcer l'homogénéité des processus au sein du Groupe s'est poursuivie en 2012.

Parmi ces actions il convient de souligner :

- la mise à jour du Blue Book (recueil des règles et procédures),
- le lancement du déploiement d'une application mondiale pour la gestion des ressources humaines (hors recrutement) afin d'aligner le Groupe autour de systèmes, procédures, exigences définis en central,
- 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 à :

- 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, dont le Directeur est directement rattaché au Président Directeur Général, ce rattachement direct constituant une garantie d'indépendance de la fonction d'audit interne envers les fonctions et unités auditées. L'équipe d'audit interne est constituée de 26 auditeurs représentant 10 nationalités différentes et couvrant 92 % des langues parlées localement dans le Groupe. Cette forte internationalisation de l'équipe d'audit interne résulte de la volonté d'accompagner l'expansion du Groupe dans les nouvelles régions du monde ; par ailleurs, le département d'audit interne dispose d'une antenne basée à Bombay, créée il y a 4 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).

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Chacune des grandes unités opérationnelles est auditée selon un programme bisannuel que le Président Directeur Général se réserve 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 2012, la direction de l'Audit Interne a conduit :

- 59 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe, chacune de ces missions a représenté en moyenne 33 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,
- 3 missions de « due diligence », à savoir l'audit préalable d'une société dont le Groupe envisage de faire l'acquisition. Il est à noter que depuis 2012, l'audit interne du Groupe est directement en charge, en coordination avec le Directeur Éthics et Compliance,

de mener le volet éthique des missions de « due diligence ». Ces revues donnent lieu à l'examen sous l'angle éthique, des pratiques commerciales, environnementales, et sociétales, d'employeur ou d'acheteur de la société ciblée afin de s'assurer notamment de leur compatibilité avec le degré d'exigence du groupe Capgemini.

L'Audit Interne peut également mener à la demande du Président 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 Directeur Général sur tout point sur lequel il estimerait utile ou nécessaire de l'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 et de gestion des risques opérationnels

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 la réalisation de 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 de réputation

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 125 000 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 et une autre en 2012 traitant du droit de la concurrence. Tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes expliqués dans ces deux politiques et à suivre une formation en ligne sur celles-ci.

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.

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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 l'engagement 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 125 000 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 de système d'information de gestion des ressources humaines (SAP) est en cours de déploiement dans le monde 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, États-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 mutuels.

Le contrôle des risques liés aux systèmes d'information

Quoique peu dépendant de ses systèmes d'information de gestion 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. Les principaux systèmes informatiques de gestion font l'objet d'un plan de secours dans un second datacenter. La politique de sécurité ainsi que les plans de secours font l'objet d'une validation périodique.

Le contrôle des risques liés à la sécurité de la production

Les services et systèmes de production fournis pas le Groupe à ses filiales font l'objet d'une duplication et de plans de secours qui sont testés périodiquement :

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. 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. Les systèmes de communication (email) et de collaboration font l'objet d'une architecture redondante dans deux datacenter permettant d'assurer la continuité de service.

Les plans de continuité et de reprise d'activité en cas de panne liées à des infrastructures informatiques propres à un centre donné, un client donné, ou un contrat donné sont du ressort des filiales du Groupe :

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 dans les entités des filiales. Certaines de ces entités ont des exigences de sécurité plus grandes en raison d'impératifs de leurs clients et font donc l'objet d'une certification par une agence extérieure de leur conformité à la norme ISO 27001.

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 Capgemini, ses valeurs, ses collaborateurs et la responsabilité sociale de l'entreprise (3.3.3 Le Groupe et l'environnement, page 95). 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

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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. 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 de 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 expérimenté, 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), une politique anti-corruption et une politique sur le droit de la concurrence et s'appuie sur le réseau des « Legal Counsels » agissant également comme responsables de l'Éthique 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.

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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 détient à quelques exceptions près ses filiales à 100 % et ne détient pas de participation en actions cotées.

Cap Gemini 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 crédit et 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, ou à d'autres types de placement (titres de créances négociables, dépôts à terme, contrats de capitalisation) immédiatement disponibles ou dont les périodes d'investissement, le cas échéant renouvelables, ne dépassent pas 3 mois, 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 adéquat 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 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 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 principalement sur les flux internes avec l'Inde et avec la Pologne, la politique de couverture est définie par le Groupe et sa mise en œuvre, qui est pour l'essentielle centralisée au niveau de Cap Gemini S.A., prend principalement la forme 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 pour l'essentiel l'objet d'une couverture (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 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 revus et négociés 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.

LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE DES RISQUES RELATIFS À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

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

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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'arrêt des résultats comptables. Le contrôle des opérations est donc décentralisé.

Les pays et les zones géographiques sont dotés 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 2012 dans plusieurs pays. D'autres unités significatives vont migrer en 2013. 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 2012 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'arrêt 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.

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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 Directeur Général (auquel 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 38 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 d'honneur et Vice 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 Directeur Général, 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 qui sert de cadre aux commentaires et aux explications qui seront fournies par le Président Directeur Général, le Directeur Financier ou par les collaborateurs en charge des relations avec les investisseurs au cours de ces réunions.

2.5 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

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 2012.

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 22 février 2013
PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 22 février 2013
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

Capgemini, ses valeurs, ses collaborateurs, et la responsabilité sociale de l'entreprise

3

3.1	ÉTHIQUE	67	3.3	PARTIES PRENANTES ET ENVIRONNEMENT	87
	Principes fondamentaux, directives et règles du Groupe : le Blue Book	67	3.3.1	Périmètre et thèmes	87
	Éthique professionnelle	67	3.3.2	Nos parties prenantes	87
	L'organisation et le réseau éthique et compliance	67	3.3.3	Le Groupe et l'Environnement	95
	Le Programme Éthique et Compliance en 2012	68	3.4	ANALYSE EXTERNE INDÉPENDANTE	100
	Législation et codes éthiques internationaux	68		Attestation de présence et rapport d'assurance modérée des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales	100
3.2	LES RESSOURCES HUMAINES, UN ACTIF ESSENTIEL DU GROUPE	69	3.5	TABLEAU DE CORRÉLATION DU GRENELLE	102
3.2.1	Méthodologie-périmètre et thèmes	69			
3.2.2	Un environnement social en mutation	69			

Pour Capgemini, les principes de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et de développement durable ne se limitent pas aux seuls champs de la conformité légale et de la philanthropie : ils s'intègrent pleinement à sa stratégie commerciale, à ses procédures et à ses méthodes de travail. Il ne s'agit plus d'activités spécialisées ou périphériques, mais bel et bien d'une véritable exigence pour tous les responsables et toutes les entités.

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.

Capgemini est particulièrement attaché à des pratiques professionnelles responsables et durables au service de ses parties prenantes - clients, actionnaires, investisseurs, partenaires commerciaux, fournisseurs, collaborateurs, la société civile et l'environnement.

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, ainsi que les communautés qui nous entourent et l'environnement dans lequel nous évoluons. Ils s'appliquent également dans la quarantaine de pays où nous sommes physiquement présents.

Paul Hermelin a exhorté le Groupe à mobiliser, au-delà de ses capacités intellectuelles, son énergie et sa passion, autrement dit à avoir « la niaque ». Cette attitude fait référence à une culture qui reflète nos valeurs et notre histoire, respecte nos collaborateurs, valorise les performances et suscite énergie et ambition.

En termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de développement durable, l'engagement de nos équipes et la mise en place d'un environnement éthique renforcent notre potentiel de succès et de réalisation, ainsi que notre réputation. Il nous aide à remporter des affaires et à prendre place dans la « Champions League » c'est-à-dire parmi les leaders de notre profession. Notre programme Éthique & Compliance est attractif et favorise l'épanouissement et la fidélisation des collaborateurs. L'enquête annuelle menée auprès de tous les salariés montre que l'engagement de ces derniers est étroitement lié au fait d'appartenir à un groupe ayant une culture éthique.

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 points essentiels pour notre activité, c'est-à-dire ceux sur lesquels nous pouvons agir et qui ont de l'importance pour nos parties prenantes. Pour chacun d'entre eux, nous avons fixé des objectifs afin d'améliorer nos processus de **reporting** interne et d'être en mesure d'évaluer nos progrès.

1. Leadership, valeurs et éthique : Dans notre façon de diriger, de travailler et de nous comporter, nous sommes fidèles à nos sept Valeurs fondamentales : l'Honnêteté, l'Audace, la Confiance, la Liberté, l'Esprit d'équipe/Solidarité, la Simplicité et le Plaisir. Nos pratiques professionnelles sont guidées par notre Charte Éthique très rigoureuse, notre Politique Anti-Corruption et notre Politique dédiée au droit de la concurrence.

2. Nos collaborateurs et notre environnement de travail : Notre volonté est d'être un employeur responsable et un employeur de référence. Parce que notre activité est fondée sur le facteur humain, nous devons faire en sorte que nos collaborateurs puissent développer leur potentiel et donner le meilleur d'eux-mêmes. Nous mettons l'accent sur leur épanouissement professionnel et leur bien-être, en veillant, notamment, à ce que l'environnement de travail et les pratiques professionnelles soient conformes aux règles de sécurité. Ainsi, notre culture respecte et valorise la diversité de nos 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 : 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. Les problématiques de RSE, « d'informatique verte » et de développement durable font partie intégrante de notre offre de services.

4. La société civile. Notre objectif est d'avoir un impact positif dans les communautés au sein desquelles nous travaillons, nous évoluons et nous visons à faire la différence. 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 travaillons avec l'ensemble de nos partenaires pour apporter de la valeur ajoutée à nos clients. Nous nous engageons à appliquer avec nos fournisseurs des règles d'approvisionnement fiables et durables. Nous exigeons d'eux, tout comme de nos partenaires commerciaux, le strict respect de la législation, dans tous les pays où ils exercent leur activité.

6. L'environnement. Nous nous efforçons de mesurer et de réduire tout impact négatif que les activités du Groupe pourraient avoir sur l'environnement : émissions de gaz à effet de serre, énergie consommée pour les besoins de nos bureaux, centres de données et déplacements professionnels, déchets générés par nos activités, achats et approvisionnements. Nous sensibilisons nos collaborateurs aux enjeux cruciaux du développement durable.

Pour plus d'informations sur les six piliers du Groupe, rendez-vous sur :

<http://www.capgemini.com/about/corporateresponsibility/>

3.1 ÉTHIQUE

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, un réseau d'Ethics & Compliance Officers a été créé ; une Charte Éthique, une Politique Anti-Corruption

ainsi qu'une Politique dédiée au droit de la concurrence ont été lancées pour réaffirmer nos valeurs dans tous les pays où nous opérons. Tous les nouveaux embauchés s'engagent à se conformer aux principes de ces trois textes fondamentaux et à suivre pour chacun d'eux une formation en ligne (e-learning).

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. Document confidentiel de l'entreprise, le Blue Book — ainsi nommé en raison de sa couleur, a été créé en 1989. Il fournit un référentiel commun permettant à chaque collaborateur, service ou fonction de l'entreprise de travailler efficacement, en préservant la cohésion.

Le Blue Book regroupe :

- les fondamentaux du Groupe, mission et expertise, objectifs fondamentaux, Valeurs, Charte Éthique et principes de collaboration,
- 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 politiques de ressources humaines,
- le marketing et la communication, la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe,
- les politiques d'achat, incluant l'achat éthique et la sélection des fournisseurs,
- les politiques environnementales et sociétales.

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 du Groupe, qui est régulièrement revu et actualisé, tient compte de l'importance croissante que nous attachons à la RSE et au développement durable. Sa mise à jour en 2012 a permis d'intégrer notre Charte Éthique et de renforcer la gouvernance du Groupe. Le Blue Book est accessible à tous les collaborateurs sur l'intranet du Groupe.

Éthique professionnelle

Les valeurs originelles du Groupe et les principes de la RSE et du développement durable, notamment celui qui concerne le Leadership, les Valeurs et l'Éthique ont construit et renforcé au fil du temps la réputation du Groupe Capgemini sur le marché. Aujourd'hui, cette réputation est un véritable actif qui joue un rôle prépondérant en termes de rentabilité et de croissance.

Pour mieux le 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.

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 et réglementations 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 au code d'éthique.

Dans le cadre de ce programme, trois modules de formation en e-learning ont été spécifiquement créés et proposés à tous les collaborateurs. De plus, ces modules font désormais partie intégrante des formations obligatoires que doivent suivre tous les nouveaux embauchés.

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.

3.1 Éthique

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 2012

LA CHARTE ÉTHIQUE

La Charte Éthique, qui intègre et concrétise notre culture éthique originelle, 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/Directeurs associés.

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 :

- respecter toutes 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, les partenaires privilégiés ou l'ensemble de nos 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.

À la fin de l'année 2012, 77 000 salariés, soit plus de 61 % des collaborateurs du Groupe, avaient suivi le module d'e-learning, sur la Charte Éthique, disponible en 4 langues.

Tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes de la Charte Éthique et à suivre un e-learning sur la Charte.

LES POLITIQUES SPÉCIFIQUES

Politique anti-corruption

Un document traitant de la prévention de la corruption a été diffusé en huit langues au sein du Groupe en 2011. À la fin de l'année 2012, plus de 73 000 collaborateurs, soit plus de 58 % de l'effectif du Groupe, avaient suivi le module d'e-learning correspondant, disponible en 4 langues.

Politique dédiée au droit de la concurrence

En septembre 2012, le Groupe a diffusé en huit langues un document traitant du droit de la concurrence. Trois mois plus tard, à la fin de l'année 2012, plus de 12 000 collaborateurs avaient déjà suivi le module e-learning correspondant.

En 2013, tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes de la politique dédiée au droit de la concurrence et à suivre un e-learning sur cette politique.

RCP (« Raising Concern Procedure ») : une procédure dédiée pour solliciter des conseils et signaler des problèmes

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. Si l'encadrement ne lui propose pas de solution, s'il est réticent à en discuter avec sa hiérarchie, ou bien si les autres procédures prévues pour traiter les plaintes individuelles ne sont pas applicables, le salarié peut suivre la procédure dédiée de conseil aux salariés et d'alerte professionnelle (RCP : Raising Concern Procedure). Il pourra alors solliciter des conseils ou des avis sur la conduite à tenir, localement auprès du Directeur Juridique local – Responsable Ethics & Compliance (GC-ECO), voire directement auprès du Directeur Ethics & Compliance (CECO) à Paris. Opérationnelle depuis fin 2012, la procédure RCP est appliquée au cas par cas, dans plus de 35 pays où le Groupe est présent, en accord avec les législations locales.

Législation et codes éthiques internationaux

Notre principe fondamental est de respecter les lois internationales, nationales et locales en vigueur dans les pays où nous opérons, et de nous engager à prendre toutes les mesures nécessaires pour nous y conformer. Pour Capgemini, les principes de la RSE et du développement durable s'étendent bien au-delà de la stricte conformité à la loi. Nous soutenons et respectons les lois et normes internationales en la matière, notamment :

- les principes de la déclaration universelle des droits de l'homme et le refus du recours au travail forcé et au travail des enfants,

- les principes des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail sur les droits du travail,
- les directives de l'OCDE concernant les multinationales,
- les principes du Pacte Mondial des Nations Unies (auquel le Groupe a adhéré en 2004) — notamment l'initiative « *Caring for climate* » (Protection du climat), signée en 2007 et les principes d'autonomisation des Femmes (« Women's Empowerment Principles »), signés en 2011. Les sociétés participant à ce pacte 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.

3.2 LES RESSOURCES HUMAINES, UN ACTIF ESSENTIEL DU GROUPE

3.2.1 Méthodologie-périmètre et thèmes

Les données RH et sociales du Groupe reposent sur trois sources d'information également utilisées dans ce rapport :

- L'outil de reporting financier du Groupe, qui fournit des données sur une base mensuelle ou trimestrielle, selon des indicateurs courants comme l'effectif total et ses mouvements (embauches – acquisitions – départs – taux de rotation du personnel). Ces données couvrent tout le périmètre du Groupe.
- Un outil de « Business Intelligence » (BI) interne mis en interface avec la plupart des systèmes RH en local. Il livre des statistiques mensuelles sur l'ancienneté, les tranches d'âge, le sexe et le grade, dès lors que ces données sont légalement utilisables. 96 % des effectifs du Groupe sont consolidés au sein de cet outil.

- Un questionnaire collecte un certain nombre d'indicateurs sociaux et sociétaux, qu'ils soient qualitatifs ou requis uniquement sur une base annuelle.

Des vérifications de cohérence et des analyses de tendance sont réalisées pour garantir la qualité des données. En cas de doute ou d'inexactitude, les données concernées sont exclues. Le taux de couverture précisé pour chacun des indicateurs mentionnés ci-dessous ne comporte que des données qui se sont avérées pertinentes et correctes. Toutes les dimensions sociales de l'article R225-105-1 du Code de Commerce sont traitées dans ce rapport puisque, selon notre analyse, elles sont toutes jugées pertinentes pour nos activités.

3.2.2 Un environnement social en mutation

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les priorités du Groupe en matière de ressources humaines visent à l'amélioration continue des processus de recrutement, d'évaluation, d'évolution professionnelle et de promotion.

Le Département Ressources Humaines ne cesse d'améliorer sa contribution :

- en donnant aux managers les moyens de gérer efficacement les carrières de leurs collaborateurs,
- en donnant aux collaborateurs les moyens d'être performants et d'évoluer,
- en construisant progressivement un « self-service collaborateur » pour accompagner la mobilité croissante, le travail virtuel et favoriser la qualité des relations humaines,
- en améliorant la sécurité des employés, notamment pendant les déplacements professionnels.

Capgemini embauche annuellement près de 30 000 nouveaux collaborateurs :

- chaque recrutement fait l'objet d'un examen approfondi pour s'assurer de son adéquation à la culture d'entreprise, à ses valeurs et aux compétences requises,
- globalement, nous nous attachons à maintenir la diversité des sexes aussi bien dans les recrutements externes que dans les processus de promotion internes, tout en reflétant les spécificités des communautés locales,
- nous poursuivons notre politique d'insertion des personnes en situation de handicap,

- plus de 40 % des embauchés sont des débutants. Ils viennent ainsi renforcer notre partenariat avec les principales grandes écoles et universités dans le monde entier, pour faciliter l'intégration de jeunes diplômés,
- tous les salariés ont accès à une large gamme de formations pour faciliter leur évolution professionnelle,
- l'Université du Groupe, présente sur trois continents (Les Fontaines en France, Hyderabad en Inde et Chicago en Amérique du Nord), délivre chaque année plus de 4,2 millions d'heures de formation à nos salariés dans le monde entier. Tous les programmes de formation sont alignés sur les nouvelles technologies, les demandes des clients et les besoins des collaborateurs,
- nous mettons l'accent sur les programmes virtuels et les modules d'e-learning pour améliorer l'accès à la formation.

Capgemini favorise la mobilité des talents aux niveaux national et international :

- annuellement, 20 000 collaborateurs travaillent sur des missions à l'étranger.

Le leadership est essentiel dans une société dont la valeur repose sur la qualité de ses ressources humaines. Toutes les décisions (recrutement, promotion, mobilité, rémunération, ...) sont prises au regard du nouveau profil de leadership construit sur 5 caractéristiques : esprit de conquête, meneur d'homme, générateur de profit, « niaque » et esprit d'équipe. L'évolution professionnelle d'un leader du groupe est désormais disponible et intègre l'ensemble des opportunités de formation qui jalonnent ce parcours.

L'évaluation de la performance et l'évolution de la carrière sont systématiquement revues.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Gestion personnalisée des carrières

Le Référentiel de Compétences et des Carrières

Chez Capgemini, nous sommes animés par une conviction : il est important de proposer à nos collaborateurs, au-delà d'un simple travail, la perspective d'une carrière réussie et enrichissante.

C'est pourquoi, pour encadrer l'évolution professionnelle des collaborateurs, nous avons mis au point un Référentiel de compétences et des carrières. Administré par l'Université Capgemini, il permet d'évaluer les performances et l'avancement professionnel. Ancré dans les valeurs du Groupe, ce référentiel tient compte des besoins spécifiques à chaque métier et fonction du Groupe, des évolutions technologiques et des objectifs commerciaux de l'entreprise. Il permet à chacun d'envisager les compétences adaptées à nos différents métiers.

Ce référentiel répond à la fois aux exigences des clients et aux attentes des collaborateurs :

- d'une organisation internationale comme la nôtre, les clients attendent la cohérence des services, avec une qualité homogène quelles que soient les prestations que nous délivrons. Le référentiel définit et décrit un éventail normalisé de fonctions pour chaque métier, quels que soient la région, la Business Unit (BU), le projet, le client, le secteur ou la technologie,
- chaque collaborateur a des aspirations et motivations personnelles et souhaite disposer d'options de carrière claires. Pour chaque fonction, le référentiel définit un certain nombre de compétences spécifiques adaptées à nos métiers, ainsi que les qualités fondamentales et les compétences professionnelles requises, quelle que soit sa position. Chaque salarié peut ainsi voir d'un seul coup d'œil l'éventail des options qui lui sont proposées. Il comprend et mesure les compétences dont il a besoin pour réussir dans chaque fonction/position hiérarchique, et voit clairement ce qui lui est nécessaire pour franchir le prochain échelon. Il est guidé dans son évolution par des « itinéraires d'apprentissage », qui lui indiquent la meilleure façon de progresser.

CROISSANCE SOUTENUE DES EFFECTIFS, TANT INTERNE QU'EXTERNE

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 plus que doublé 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, de l'introduction de l'euro et du développement de l'utilisation d'Internet.

Au cours des trois années suivant le nouveau millénaire, 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, notamment grâce à des transferts de personnel (plus de 5 300 personnes), liés à la signature de deux gros contrats d'infogérance — en particulier, le contrat Aspire au Royaume-Uni. Cette croissance ne s'est pas démentie depuis lors. Elle s'est traduite par un doublement de l'effectif moyen entre 2004 et 2011, sous le double effet d'une croissance externe (acquisition de Kanbay en 2007, de BAS en 2008 et de CPM Braxis en 2010 pour ne citer que les plus significatives) et d'une croissance organique soutenue, en particulier sur les marchés « offshore » (Inde, Pologne, Amérique Latine, Chine ou Maroc). Certes, la crise économique de 2008 s'est traduite par un net ralentissement des embauches, entraînant une contraction de l'effectif à la clôture de l'exercice 2009 pour la première fois au cours de la décennie écoulée. Mais la reprise des embauches, dès la fin de l'année 2009, s'est accélérée en 2010 et 2011. En septembre 2010, le Groupe a franchi la barre des 100 000 salariés. À la fin de l'année 2012, il compte plus de 125 000 collaborateurs, soit une hausse des effectifs de plus de 5 400 salariés (+4,5 %) sur l'année. Cette progression des effectifs en 2012 est largement attribuable à l'Inde.

L'ampleur de ce mouvement de croissance participe de façon significative à la transformation du Groupe. Les effectifs ont ainsi plus que doublé en une décennie, avec une hausse de 125 % soit près de 70 000 personnes. L'augmentation des effectifs est essentiellement liée aux marchés « offshore ».

Année	Effectif moyen		Effectif fin d'année	
	Nombre	Évolution	Nombre	Évolution
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	90 237	4,3 %	90 516	-1,2 %
2010	97 571	8,1 %	108 698	20,1 %
2011	114 354	17,2 %	119 707	10,1 %
2012	121 829	6,5 %	125 110	4,5 %

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

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Les acquisitions de ces dernières années, 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, continuent de modifier sensiblement la répartition géographique des effectifs au sein du Groupe. Cette évolution est reprise dans le tableau suivant :

Répartition de l'effectif par région	31/12/2010		31/12/2011		31/12/2012	
	Effectif	Mix %	Effectif	Mix %	Effectif	Mix %
Amérique du Nord	8 667	8,0 %	9 505	7,9 %	9 609	7,7 %
Royaume-Uni et Irlande	8 515	7,8 %	8 977	7,5 %	8 964	7,2 %
Pays Nordiques	4 012	3,7 %	4 538	3,8 %	4 504	3,6 %
Benelux	10 782	9,9%	10 391	8,7 %	9 186	7,3 %
Allemagne & Europe Centrale	7 929	7,3 %	8 962	7,5 %	9 581	7,7 %
France et Maroc	20 277	18,7 %	21 738	18,2 %	21 738	17,4 %
Europe du Sud & Amérique latine	14 853	13,7 %	16 499	13,8 %	16 735	13,4 %
Asie-Pacifique	33 654	30,9 %	39 079	32,6 %	44 767	35,8 %
Moyen Orient & Afrique	9	0,0 %	18	0,0 %	26	0,0 %
TOTAL	108 698	100 %	119 707	100 %	125 110	100 %

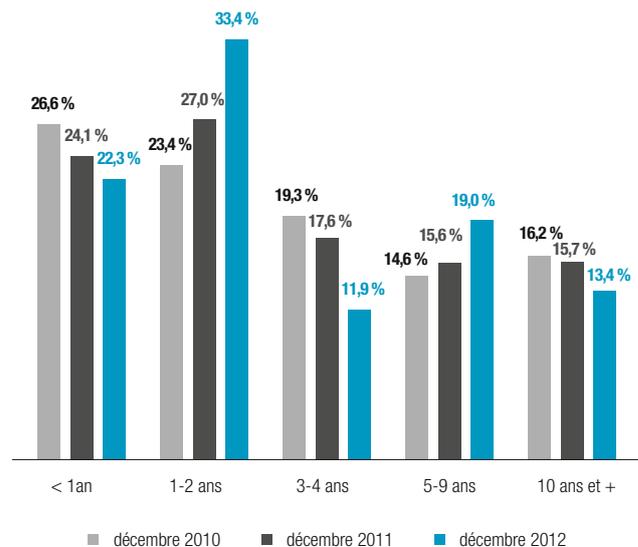
L'évolution décrite ci-dessus traduit l'adaptation permanente de la capacité de production selon notre modèle de « Rightshore® », combinant des ressources locales proches du client et des ressources situées dans des centres de production spécialisés selon la technologie ou l'offre concernée. Cela explique en particulier la hausse très importante de l'effectif en Asie-Pacifique (Inde en particulier), qui concentre désormais plus d'un tiers des ressources du Groupe (contre 12,1 % en 2006 et moins de 5 % en 2004). La croissance en Europe centrale, notamment sous l'effet du développement de l'activité BPO (Business Process Outsourcing) en Pologne, ainsi que l'émergence de l'Amérique Latine après l'acquisition de CPM Braxis au Brésil et la signature de nouveaux contrats dans la région se reflètent dans la part croissante de ces deux régions dans les effectifs du Groupe. Par ailleurs, l'Inde 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 40 000 personnes en 2012. De même la Pologne, qui comptait un peu moins de 500 personnes en 2004, dépasse désormais le cap des 5 000 salariés à la fin de 2012. Enfin, le Groupe a grandi en Amérique Latine (Argentine, Chili, Brésil et Guatemala) depuis 2007. Avec le rachat de CPM Braxis au quatrième trimestre 2010, la région compte près de 9 300 personnes à la fin de 2012, dont 7 500 personnes au Brésil.

Le Benelux est la principale région à observer un repli de ses effectifs pour la deuxième année consécutive, notamment en raison de la situation économique difficile aux Pays-Bas. En France, les effectifs sont stables en 2012, mais sa représentation relative a reculé, compte tenu de la hausse des effectifs dans les pays BRIC.

Effectifs - Répartition en fonction de l'ancienneté : évolution 2010-2012

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 98 % de l'effectif fin d'année. L'évolution de l'ancienneté moyenne reflète la dynamique de recrutement du Groupe sur les dernières années, avec plus de 30 000 embauches par an. Le niveau élevé de collaborateurs ayant une ancienneté inférieure à trois années (56 % de notre effectif) s'explique

clairement par le niveau élevé du recrutement sur les trois dernières années. Compte tenu de l'importance des recrutements récents, le pourcentage de personnes ayant plus de dix années d'ancienneté a baissé mécaniquement. Il est à noter que, dans le cadre du calcul de l'ancienneté, c'est la date d'embauche dans la société acquise qui est retenue et non la date d'intégration dans Capgemini. Pour cette même raison, l'ancienneté moyenne du Groupe s'établit à 4,4 années en 2012, en diminution de 0,1 année par rapport à 2011. Elle varie, selon les zones géographiques, d'un peu plus de 1,9 année en Inde à 9,7 années au Benelux.

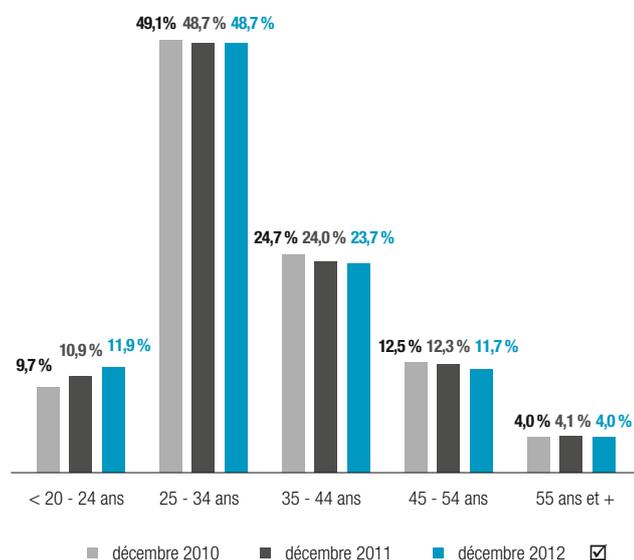


Effectifs - Répartition en fonction de l'âge : évolution 2010-2012

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 97,9 % de l'effectif de fin d'année. La moyenne d'âge a de nouveau diminué en

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

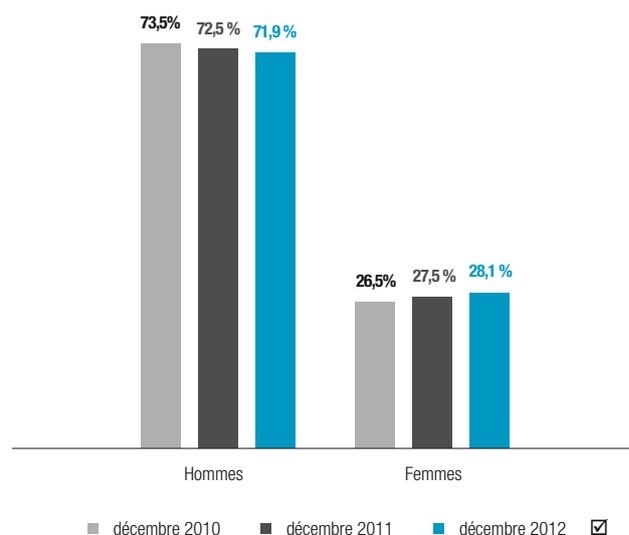
2012, passant à 34,3 ans, du fait du recrutement de jeunes diplômés, qui représentent 42,3 % des embauches sur 2012. Le pourcentage de l'effectif ayant moins de 35 ans s'élève à 60,6 %, en hausse de 1 point par rapport à l'année passée, soit le niveau le plus élevé depuis 2003. Cette augmentation s'explique par le nombre plus important des collaborateurs ayant moins de 25 ans, en progression de 1 point entre 2011 et 2012. La part des effectifs située dans la tranche d'âge des 35-44 ans a reculé de 1 point depuis 2010 et la catégorie des plus de 45 ans a cédé 0,8 point. La part des effectifs située dans la tranche 55 ans et plus demeure très stable, aux alentours de 4 %. C'est en Amérique Latine (Brésil/Guatemala/Chili), en Inde, en Chine et en Pologne que la moyenne d'âge est la plus basse, en deçà de 30 ans, tandis que le Royaume-Uni, la Suède, le Canada et les Pays-Bas sont les seuls pays où elle dépasse tout juste 40 ans.



Effectifs - Répartition homme/femme - évolution 2010-2012

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 96,9 % de l'effectif de fin d'année. Le pourcentage de femmes dans l'effectif continue sa progression en 2012 et augmente de 0,6 point par rapport à 2011, pour s'établir à 28,1 % de l'effectif en fin d'année. Cette progression de l'effectif féminin est principalement attribuable à la croissance soutenue du BPO ces dernières années (un secteur attirant davantage un personnel féminin qui peut atteindre 50 % des effectifs) et ce malgré son expansion récente dans des pays (notamment l'Inde où le ratio homme/femme est de 75/25) et sur 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. Le pourcentage de l'effectif féminin a gagné du terrain ou s'est stabilisé dans 60 % des pays — l'Inde, les États-Unis, l'Argentine, la Suisse et le Guatemala se signalant par une progression de 0,9 point. Les pays connaissant un large développement de l'activité BPO — à l'origine de l'intégration d'un grand nombre de femmes dans le Groupe — sont la Pologne, la Chine, le Brésil (hors CPM Braxis), la Roumanie et le Chili, qui affichent tous un pourcentage de femmes supérieur à 50 %. À l'opposé, le pourcentage de femmes est inférieur à 25 % dans onze pays couvrant 25 % de l'effectif analysé, dont essentiellement la France, le Benelux et l'Argentine. L'Inde, le Royaume-Uni et les États-Unis ont tous amélioré

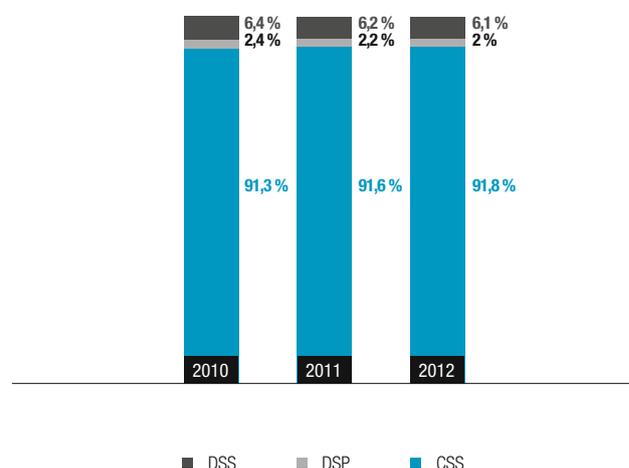
leur niveau d'effectif féminin et ont franchi la barre des 25 % cette année. Cette répartition globale hommes/femmes reflète toutefois le secteur des technologies de l'information dans son ensemble, celui-ci ayant généralement tendance à attirer des diplômés en ingénierie, qui sont très majoritairement de sexe masculin. L'activité de Conseil est toutefois un marché plus diversifié avec un ratio hommes/femmes plus équilibré, de 62/38.



Effectifs - Répartition de l'effectif par catégories : évolution 2010-2012

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

- Le service client (« Client Serving Staff » ou CSS). Ce personnel assure la bonne gestion de nos services vers nos clients et constitue l'essentiel de l'effectif du Groupe. Leur part dans l'effectif global a régulièrement progressé pour atteindre 91,8 % à la fin 2012.
- La force commerciale (« Dedicated Sales People » ou DSP). Le rôle de ce personnel est d'assurer la commercialisation et la gestion de la relation client sur l'ensemble des offres de notre portefeuille de produits. Cette population est stable en nombre.
- Les fonctions support (« Dedicated Support Staff » ou DSS). Leur rôle est d'assurer la gestion administrative.



3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Dans un environnement économique qui est resté incertain en 2012, le Groupe a embauché plus de 31 000 collaborateurs. Ce chiffre, l'un des plus élevés de toute l'histoire du Groupe, est en forte hausse, tant par rapport au nombre d'embauches de ces dernières années qu'à leur moyenne sur la décennie écoulée.

	Embauches	Acquisitions
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
2012 <input checked="" type="checkbox"/>	31 100	769
MOYENNE	20 142	3 858

Toutes les zones géographiques et tous les pays n'ont pas été impactés de la même manière par cette augmentation. Les pays « offshore » ont fortement contribué à cette dynamique de recrutement, avec plus d'un recrutement sur deux réalisé à l'« offshore » en 2012. L'Inde, avec 42 % des recrutements, a vu son effectif progresser en interne de plus de 5 000 personnes en 2012, représentant 98 % de la croissance nette du Groupe. La diversification des recrutements « offshore » s'est traduite par une forte croissance de la Pologne, qui franchit le cap des 5 000 collaborateurs en 2012, tandis que le Brésil poursuit sa progression et devient le cinquième pays du Groupe en termes d'effectif.

Dans un contexte de situation économique tendue, le taux d'attrition du personnel (pourcentage des départs volontaires) est en baisse (17 % en 2012) ; il est plus élevé en Amérique Latine et en Inde (où le marché des services informatiques est plus dynamique) qu'en Europe ou en Amérique du Nord. Cependant, le taux d'attrition reste inférieur au pic observé ces dix dernières années, avec un point culminant à 19,7 % en 2007.

	Attrition
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 %
2012 <input checked="" type="checkbox"/>	17,0 %

Le nombre de départs volontaires est resté proche de son niveau de 2011 à presque 20 800. 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.

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

La politique de rémunération du Groupe est fondée sur des principes partagés, 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 équitable 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, le cas échéant, d'un système de participation aux bénéfices, selon les dispositions propres à chaque pays.

La rémunération des Vice-Présidents/Directeurs Associés et des cadres dirigeants, ainsi que ses composantes fixes et variables, sont supervisées et validées au niveau du Groupe. La rémunération des autres collaborateurs est déterminée et gérée à l'échelon du pays, les principes de rémunération restant soumis à validation par le Groupe.

Les salaires minimaux 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 105 %.

Le Comité Nominations et Rémunérations (comité en charge de la politique de rémunération) du Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. est chargé de la supervision des politiques et initiatives en matière de rémunération à l'échelle de tout le Groupe. Il revoit également la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux avant approbation par le Conseil.

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. Ce plan a rencontré un franc succès et plus de 14 000 salariés ont souscrit des actions. En vertu de l'autorisation obtenue des actionnaires, un nouveau plan international a été lancé en 2012 à destination de tous les personnels de 19 pays. Là encore, le niveau de couverture a été large, pour un total de 12 000 salariés souscripteurs. Du fait de ces deux plans, nos collaborateurs, dans leur ensemble, deviennent les principaux actionnaires du Groupe, dont ils détiennent 6,6 % du capital social.

Par ailleurs, après une négociation conduite auprès des représentants du personnel français, le Conseil a décidé de remplacer le versement d'un montant en numéraire au titre de la prime de partage des profits instituée en 2011 par des actions soumises à une condition d'ancienneté de deux ans et à une période de détention obligatoire de deux ans supplémentaires. 20 000 salariés sont concernés par cette décision et peuvent devenir actionnaires en juillet 2014.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Enfin, Capgemini a lancé en 2009 un produit dont la performance est corrélée à celle de l'action Cap Gemini : 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 BSAAR constituent une opportunité pour des managers désireux d'investir dans la Société sur le long terme (minimum de quatre années et jusqu'à sept années) tout en s'exposant pleinement aux variations du prix de l'action.

Attribution d'instruments de capitaux

Cap Gemini a régulièrement consenti des instruments de capitaux (options de souscription d'actions et actions de performance) conformément à son modèle de gouvernance d'entreprise. Ces attributions, 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, à 2 298 attributaires au titre du sixième plan et à 1 205 attributaires au titre des plans d'attribution d'actions de performance. Le détail de ces

attributions pour le sixième plan et pour les actions de performance est donné, année par année, dans le Rapport de Gestion présenté à chacune des Assemblées Générales de Cap Gemini.

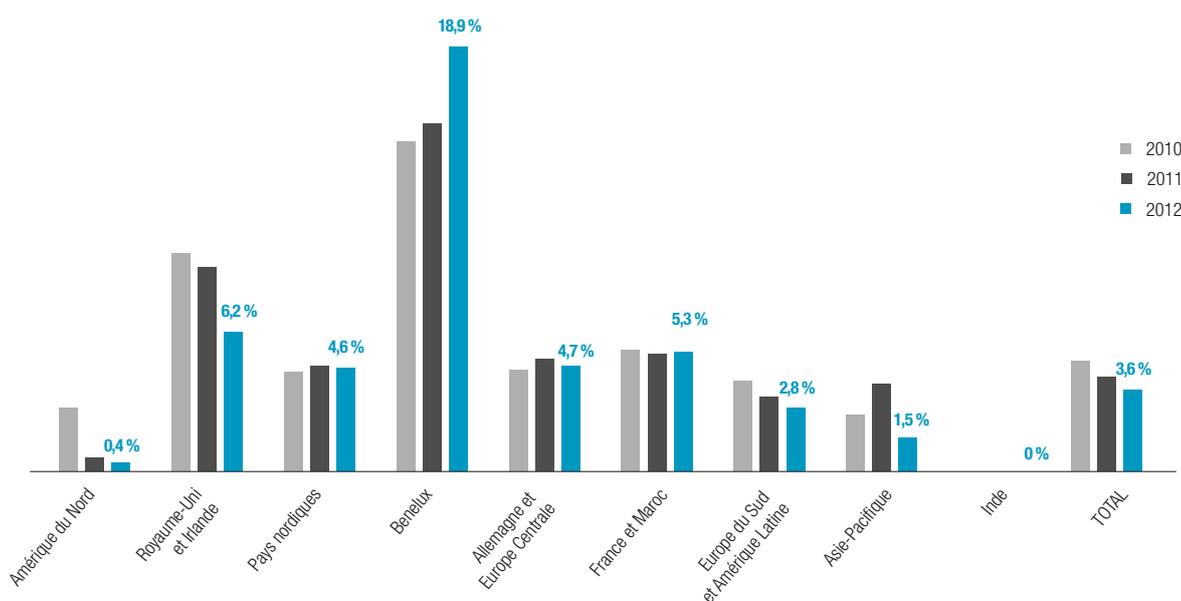
Dans le même temps, les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne représentent qu'un pourcentage très limité du total distribué. Ainsi, sur les cinquième et sixième plans 1,1 % du nombre total d'options attribuées l'ont été aux dirigeants mandataires sociaux, et plus aucune option n'est exerçable sur les plans encore actifs. Concernant les actions de performance, les résolutions fixent une limite de 5 % ou 10 % à consentir aux mandataires sociaux et le volume effectivement consenti a représenté 2,7 % du total des attributions pour les trois plans d'attribution d'actions de performance. En outre, les instruments de capitaux ne sont pas consentis sur une base automatique et/ou annuelle.

Les informations détaillées concernant les options de souscription d'actions ou les actions de performance consenties par Cap Gemini 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 183 à 186 du présent Document de Référence.

La dernière Assemblée Générale a approuvé une résolution autorisant le Groupe à attribuer des actions de performance jusqu'à un pourcentage maximum de 1,5 % du capital social. Cette autorisation a été en partie utilisée en 2012, à hauteur de 50 %, en deux attributions.

ORGANISATION DU TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ

EFFECTIFS - RÉPARTITION DE L'EFFECTIF À TEMPS PARTIEL : ÉVOLUTION 2010-2012 (DONNÉES 2012 ☑)

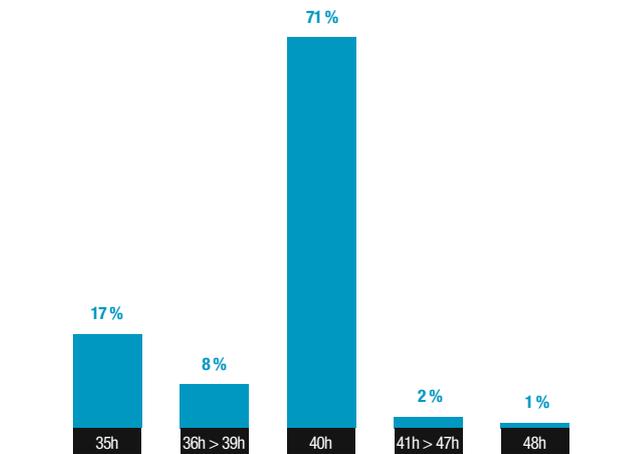


3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Le taux de couverture des données ci-dessus est de 97 % de l'effectif de fin d'année. 3,6 % de l'effectif en 2012 travaille à temps partiel dans le Groupe, en diminution de 0,6 point par rapport à 2011. Ces chiffres laissent transparaître des variations importantes entre les régions : le travail à temps partiel est le plus répandu au Benelux où il atteint 18,9 %, soit une hausse de 3,4 points compte tenu d'un changement de périmètre (Sogeti Belux étant exclu en 2012), suivi par le Royaume-Uni et l'Irlande avec 6,2 % dont la baisse de 2,9 points est liée à l'évolution économique.

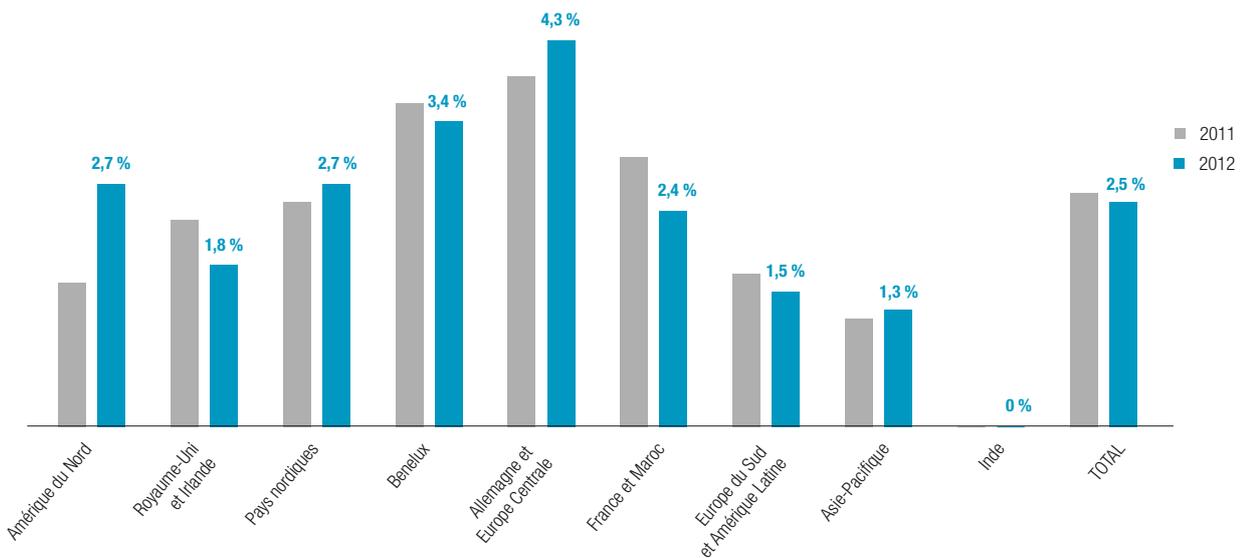
En revanche, en Inde et en Amérique Latine, ce dispositif est encore assez peu répandu, ce qui, compte tenu de l'importance de ces régions dans le recrutement, explique la baisse globale de l'indicateur, la croissance des effectifs étant essentiellement attribuable à ces régions. En France (et au Maroc), 5,3 % de l'effectif, soit environ 1 100 personnes, travaillent à temps partiel. Ce chiffre est relativement stable sur les trois dernières années.

EFFECTIFS - RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR HORAIRE COLLECTIF EN 2012



L'étude des horaires collectifs dans le Groupe montre une forte disparité entre les régions. Cette étude porte sur 97 % de l'effectif en fin d'année. La France, qui représente 17 % de l'effectif total, a un statut particulier avec ses 35 h hebdomadaires. Globalement, plus de deux tiers de nos effectifs travaillent sur un rythme de 40 h/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.

EFFECTIFS - TAUX D'ABSENTEÏSME 2011-2012

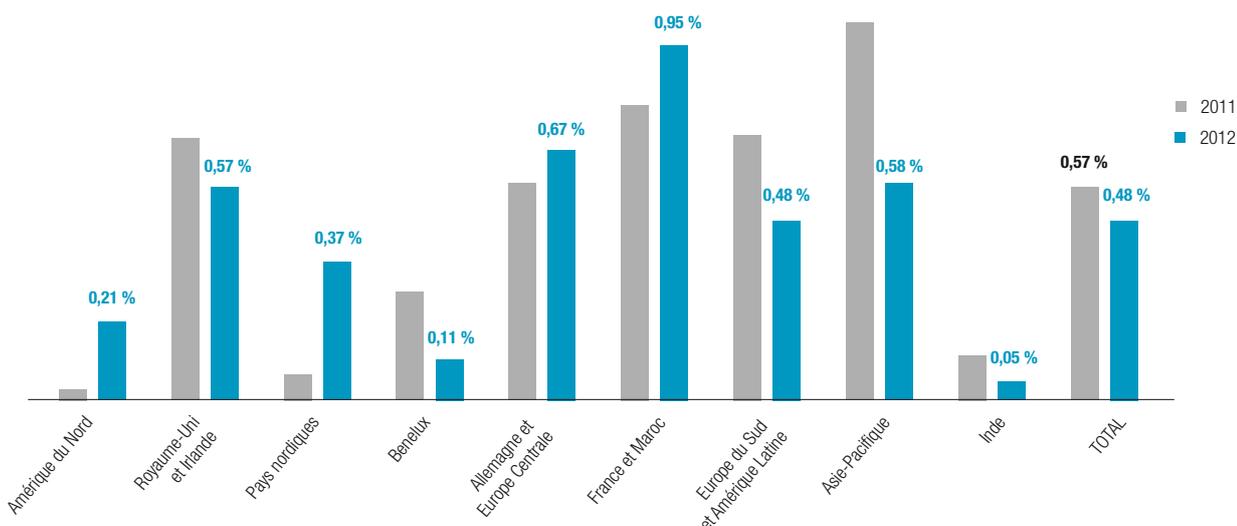


3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Le taux de couverture de cette étude est de 62,2 % de l'effectif en fin d'année. Ce faible pourcentage s'explique par le fait que certains pays comme l'Inde (qui représente près d'un tiers de notre effectif) ne recensent pas le nombre de jours de maladie à proprement parler. En 2012, le taux d'absentéisme pour maladie de l'échantillon est de 2,5 %, soit une baisse de 0,1 point par rapport à 2011. La Pologne se signale

par le taux le plus élevé (5,2 %), suivie par le Benelux (3,4 %). La France, à 2,5 %, se situe tout juste dans la moyenne du Groupe. L'Amérique du nord affiche une hausse importante, du fait d'un changement de périmètre à la suite de l'intégration de Sogeti USA. Hors Sogeti, le taux (1,7 %) est très similaire à celui de l'an passé (1,6 %).

EFFECTIFS - NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL 2011-2012



Le taux de couverture des données ci-dessus a augmenté de 58,9 % en 2011 à 77,3 % en 2012, progression à mettre au compte de l'Inde où plusieurs unités suivent désormais cet indicateur. En 2012, 461 accidents du travail ont été recensés dans le Groupe, dont 44 % en France compte tenu des règles de remontée d'information en vigueur, ce qui correspond à un ratio rapporté à l'effectif de 0,48 % d'accidents. 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 2012 dans le Groupe (GRI LA7).

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. Au minimum, à tous les échelons du Groupe, nous nous conformons à toutes les obligations légales en vigueur au plan local en matière de santé et de sécurité. Nos politiques de santé et de sécurité sont axées sur l'information, l'instruction et la formation dans les domaines suivants :

- les accidents, soins de premier secours et questions de santé au travail,
- le handicap,

- la sécurité dans la manipulation, l'utilisation et l'élimination des substances dangereuses et les équipements de protection personnelle,
- les procédures d'urgence,
- les directives pour les personnels de Capgemini travaillant sur des sites client.

De nombreux modules relatifs aux questions de santé et de sécurité sont mis en ligne à la disposition des salariés. Ainsi, notre catalogue comporte un module dénommé « Well Being Essentials » qui traite de différents sujets, parmi lesquels les risques pour la santé, l'équilibre entre temps de travail et vie personnelle, l'équilibre alimentaire, la forme physique, la douleur et le deuil, etc.

Dans nos bureaux à travers le monde, nous avons lancé des initiatives pour promouvoir le bien-être de nos collaborateurs notamment :

- des programmes d'équilibre entre temps de travail et vie personnelle, y compris le télétravail (comme en France avec deux accords signés en 2011 concernant le télétravail et l'égalité des chances entre hommes et femmes ainsi qu'à l'égard de la parentalité),
- la gestion du stress,
- l'amélioration des relations entre salariés et managers,
- de meilleures conditions de travail.

De nouveaux modules de formation et développement proposent des programmes d'équilibre entre temps de travail et vie personnelle sur des thèmes aussi variés que « stress et vitalité », « prévention des conflits » et la santé.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

En France, des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) sont mis en place par site ou au niveau des unités. Leur principale mission est d'analyser les situations susceptibles d'avoir un impact sur le personnel : projets de mobilité, travail sur site, sécurité sur le lieu de travail ou pression au travail. Des actions sont étudiées et des décisions prises lors de réunions trimestrielles ; le cas échéant, elles peuvent donner lieu à la convocation de réunions extraordinaires. S'ils les estiment nécessaires, les CHSCT peuvent décider de mener des études ou enquêtes destinées à aider la direction à améliorer les conditions de travail et la sécurité. Un nouvel accord a été conclu en novembre 2012 afin de consolider toutes les actions entreprises au sein de Capgemini France concernant les questions de santé et de sécurité au travail.

En Amérique du Nord, la sécurité et le bien-être des collaborateurs sont totalement intégrés à l'exercice de leur métier au quotidien. L'objectif est de maintenir au plus bas le taux d'accidents et d'incidents professionnels de santé et de sécurité. L'évaluation des incidents et les courbes de tendances peuvent, s'il y a lieu, conduire à renforcer les contrôles de sécurité sur le lieu de travail. Les collaborateurs sont activement impliqués dans le développement d'une culture positive en matière de santé et de sécurité, au travers d'une formation continue via notre Programme Cigna EAP qui regroupe des formations en bien-être, gestion du stress, prévention du harcèlement et de la violence, etc.

Comme en Amérique du Nord, d'autres pays profitent d'un programme d'assistance aux collaborateurs (y compris en Inde). Des audits relatifs aux environnements de santé et de sécurité sont menés régulièrement au sein du Groupe (Inde, Royaume-Uni...).

Mobilité et gestion des risques

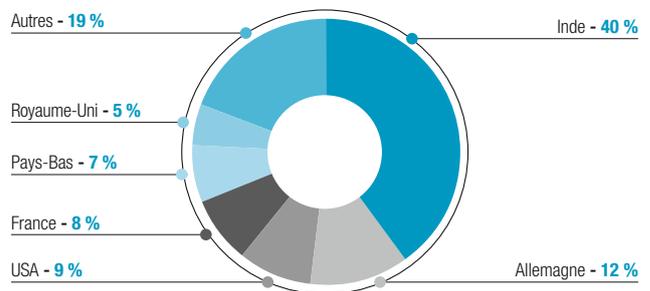
La mondialisation des activités, ainsi que notre modèle de production, ont conduit, une fois encore, à une augmentation importante des affectations transfrontalières et des déplacements internationaux. La mobilité géographique, à l'échelle d'un pays comme à l'international, fait le plus souvent suite à une demande de nos collaborateurs ; elle est encouragée par le Groupe, qui s'attache notamment à assurer la sécurité physique des personnels affectés dans des pays potentiellement à haut risque. Par l'intermédiaire de ses procédures de gestion des risques, le Groupe Capgemini conduit une politique sélective des pays/lieux où nos équipes peuvent travailler. Dans les pays où les risques sont les plus importants, Capgemini a mis en place des mesures de protection : les déplacements, en particulier, y sont soumis à des règles strictes, et doivent faire l'objet d'une autorisation préalable, Capgemini a mis en place une procédure de rapatriement ainsi qu'une couverture d'assurance spécifique permettant 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 spécialisé dans le support à la mobilité internationale assure des formations spécifiques et prodigue des conseils aux collaborateurs concernés. Un module d'e-learning a été lancé en 2010 ; en 2012, quelque 9 200 salariés ont participé à au moins un module de formation sur la sécurité pendant les déplacements professionnels. Par ailleurs, un outil de géolocalisation a été introduit pour pouvoir localiser la position de nos collaborateurs en déplacement. Enfin, un système d'information dispense des conseils pratiques sur la culture et les coutumes locales dans les pays où nos collaborateurs se rendent, et permet d'envoyer, si nécessaire, des alertes lors des déplacements.

Les collaborateurs assurant des missions à l'étranger ou envisageant une carrière internationale peuvent se procurer sur les sites intranet du

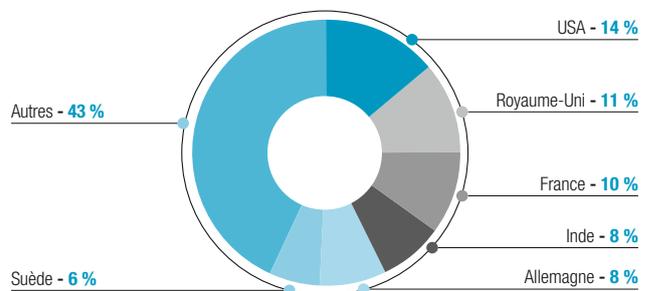
Groupe des informations utiles, et prendre connaissance des règles et procédures associées. Le taux de couverture des données ci-dessous est de 87 % de l'effectif de fin d'année. Plus de 30 450 déplacements ont été réalisés en dehors de leur pays d'origine en 2012, dont 40 % provenant d'Inde. Les destinations principales de ces missions à l'étranger sont l'Amérique du Nord pour (14 %), le Royaume-Uni (11 %) et la France (10 %).

Mobilité

SELON LE PAYS D'ORIGINE



SELON LA DESTINATION



Les sites intranet reprennent la liste des postes disponibles afin de favoriser la mobilité dans chaque pays. Ils offrent ainsi l'opportunité de pourvoir des postes en interne plutôt que d'en diffuser l'annonce en dehors de la Société.

L'INVESTISSEMENT DANS LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Politique de formation

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

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

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 :

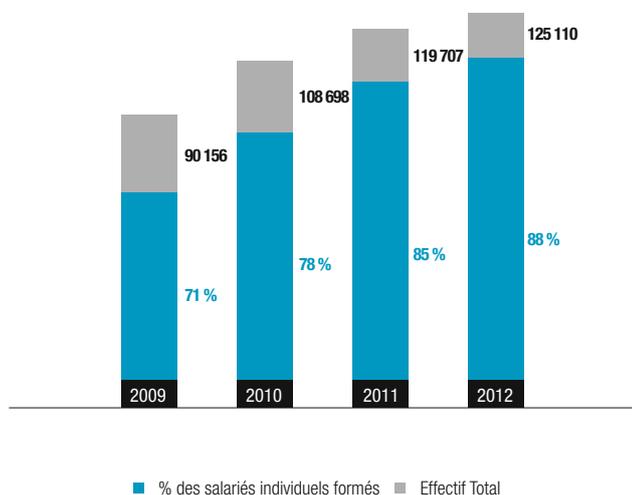
- programmes de formation standard,
- modules de formation virtuels,
- systèmes de mentorat,
- e-learning,
- ouvrages en ligne,
- gestion de l'information, vidéo et TV en ligne,
- formation sur le terrain,
- bases de données d'accès facile, favorisant le partage des connaissances,
- gestion des communautés 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'utilisation et le transfert des connaissances. L'innovation et la collaboration sont également deux paramètres clés.

Priorité durable à la formation et au développement des compétences

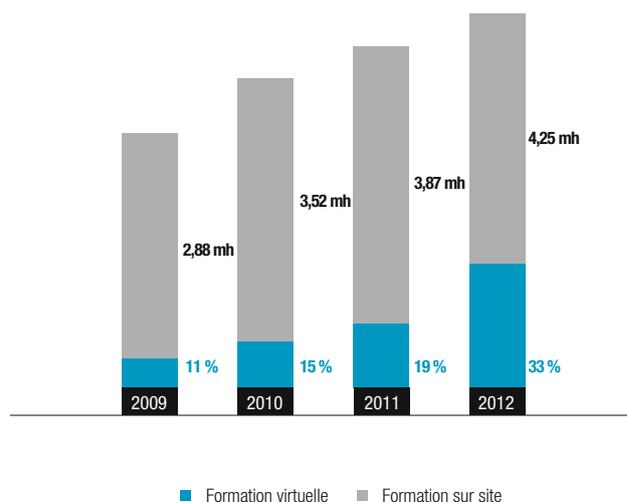
Au total, près de 110 000 ☑ collaborateurs ont suivi une formation en 2012 soit une progression de 8 % par rapport à l'année passée pour un volume total de 4,25 millions d'heures ☑ de formation.

PART DES SALARIÉS INDIVIDUELS FORMÉS SUR L'EFFECTIF TOTAL



Le Groupe a continué de développer ses programmes de formation en ligne, en hausse de plus de 93 % sur l'ensemble de l'année, soit 1,41 million d'heures. Cette méthode d'enseignement représente désormais 33 % du nombre total d'heures de formation.

PART DES FORMATIONS VIRTUELLES SUR LE NOMBRE D'HEURES DE FORMATION TOTAL (EN MILLION D'HEURES)



Le système de gestion de la formation en ligne du Groupe *MyLearning*, ouvert à tous les salariés, est utilisé aussi bien dans le cadre d'une formation informelle et ponctuelle que pour s'inscrire à des formations plus structurées. *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.

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, qui sont essentielles à la mise en œuvre de la stratégie et des priorités du Groupe,
- agir en tant que partenaire des opérationnels pour diffuser les contenus relatifs aux savoir-faire spécifiques de Capgemini selon les normes de l'industrie,

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

- 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 comparer aux meilleures organisations de formation pour maintenir notre niveau d'excellence.

Fondée en 2010, la nouvelle équipe mondiale des partenaires de formation à nos métiers (*Global Learning Business Partner Team*), réunit des professionnels de la formation et du développement (Learning & Development : L&D) de nos entités opérationnelles et des principales zones géographiques sous la supervision de la Direction Business-to-Learning de l'Université. Ils ont collaboré afin de poursuivre la refonte de la fonction (L&D) en réalisant les cinq priorités définies pour 2012 :

- recourir davantage aux programmes de formation « en temps utile » avec des coûts plus compétitifs : le pourcentage d'heures de formation virtuelle a progressé, passant de 19 % en 2011 à 33 % en 2012. Un réel engouement est apparu pour les formations virtuelles (de 45 % à 52 % selon l'enquête menée à l'échelle mondiale auprès de nos salariés). Un cadre a également été instauré pour les « programmes de formation virtuels » avec une assistance pédagogique, puis appliqué à 4 programmes (ITIL, PMI, LAP, SAP). Le déploiement a été lancé au second semestre et 4 000 salariés du Groupe ont déjà eu accès à ces derniers,
- contribuer à la croissance et la productivité avec des programmes d'intégration plus condensés et plus efficaces à destination des jeunes diplômés. Un programme d'intégration commun des nouvelles recrues a été conçu en collaboration avec l'Inde, la France, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord, puis déployé au second semestre. 300 salariés ont déjà participé à ce programme mis en œuvre en Inde. Outre le fait qu'ils sont ainsi plus rapidement formés aux attentes de nos clients, les nouveaux arrivants saisissent l'importance du concept « Rightstore® » dès le premier jour, appréhendent la puissance de notre entreprise multiculturelle et apprennent comment proposer des solutions globales à nos clients,
- accompagner l'ambition 2015 du Groupe de gagner la Ligue des Champions, via la mondialisation de notre offre de formation, afin de développer une approche harmonisée du travail. Segmenter nos offres de formation selon les normes professionnelles de l'ASTD afin d'identifier les programmes de formation locaux qui doivent être convertis et proposés au niveau mondial. Le volume des heures de formation de l'Université a ainsi progressé de 32 % à 48 % en 2012,
- améliorer la supervision et la remontée d'information sur les indicateurs L&D via MyLearning et les outils dédiés du Groupe. L'utilisation de MyLearning a de ce fait augmenté, de 70 % en 2011 à 78 % en 2012, réduisant le coût par participant et par heure de formation de respectivement 37 % et 6 %,
- collaborer plus étroitement avec les Unités, les ressources humaines et la finance pour aboutir à un véritable exercice conjoint de planification et de construction budgétaire, visant à orienter de façon appropriée nos investissements sur les priorités opérationnelles.

Chiffres clés de l'Université du Groupe

En 2012, plus de 101 200 collaborateurs de Capgemini (soit 81 % 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 plus de 2 millions d'heures dispensées par l'Université, soit 48 % de l'ensemble des formations suivies au sein du Groupe.

Plus de 20 400 collaborateurs (+ 36 % par rapport à 2011) 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 1,1 million d'heures de formation (en hausse de 50 % par rapport à 2011).

Concernant les formations dispensées par l'Université du Groupe : 43 % ont été suivies par des salariés souhaitant développer des compétences spécifiques à leur poste ; 33 % ont porté sur les partenaires stratégiques du Groupe, 12 % sur les secteurs et les lignes de services, 9 % sur les capacités managériales (leadership) et l'acquisition d'une meilleure connaissance de Capgemini (intégration), et les 3 % restants sur les normes du secteur et d'autres thèmes.

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, au sein du processus, un avantage concurrentiel qui profite au Groupe et aux collaborateurs, augmentant ainsi leur « employabilité ».

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 2 200 chefs de projet (en hausse de 25 % sur l'année), 500 architectes, 4 544 ingénieurs logiciels et 322 ingénieurs réseaux ont obtenu, renouvelé ou conservé cette certification interne à fin 2012. Nous proposons également un programme de certification SAP, destiné aux débutants SAP, à la certification de masse ou à des initiatives spécifiques, avec possibilité d'accès en ligne aux modules d'apprentissage. Enfin, des programmes de formation sont développés en partenariat avec l'Université pour assurer un déploiement homogène des méthodes et du contenu au sein du groupe, autour de ces différents thèmes.

Certification externe

Le Groupe met en œuvre depuis longtemps une politique de certification externe. Pour se préparer aux épreuves les collaborateurs peuvent suivre des formations en ligne, intégrant un dispositif de mentorat. Ils 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.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Certification des centres

Implantés dans le monde entier, nos centres d'excellence continuent de développer leurs capacités, contribuant ainsi à renforcer et à déployer à l'international notre modèle économique de production distribuée. 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. En Inde, les centres de Bombay, Kolkata, Pune, Hyderabad, Chennai et Bangalore, ainsi que ceux des Asturies en Espagne et l'activité OS AM au Royaume-Uni ont atteint le niveau le plus élevé de certification CMM et CMMI® (niveau 5). Au moins 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 ont reçu des certifications de 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.

ÉGALITÉ DES CHANCES

Diversité et intégration sociale, notre atout stratégique

Avec 125 000 collaborateurs présents dans plus de 40 pays et représentant 120 nationalités, Capgemini est fier de sa grande diversité culturelle.

Depuis la création du Groupe en 1967, la diversité et l'intégration sociale ont toujours joué un rôle important dans notre culture d'entreprise, façonnant notre manière d'agir et de collaborer avec nos parties prenantes, fournisseurs et clients dans le monde entier. C'est pourquoi l'engagement du Groupe envers la diversité et l'intégration est inclus dans notre Charte Éthique.

Cette diversité, appréhendée sous de multiples aspects (sexe, handicap, appartenance ethnique, âge, style de vie, ...) est un avantage stratégique, ainsi qu'un défi perpétuellement renouvelé :

- **Avantage stratégique**, car cette dimension multiculturelle nous permet de mieux saisir le marché mondial, nous aide à comprendre nos environnements et à nous adapter aux éco-systèmes au sein desquels nous exerçons nos activités. C'est grâce aux efforts de nos collaborateurs issus de nombreuses communautés différentes dans le monde que nous avons pu progresser et parcourir un long chemin pour développer notre présence mondiale.
- **Défi**, car nous mettons tout en œuvre pour encourager les individus issus de tous les horizons, dès lors qu'ils sont innovants, enthousiastes, ouverts aux différentes cultures et prêts à véritablement collaborer avec nos clients. Pour Capgemini, la diversité et l'intégration sont synonymes d'attractivité, d'épanouissement et de fidélisation des meilleurs collaborateurs sur le marché, qui partagent nos valeurs et notre passion pour le service client, les relations humaines et la technologie.

Charte mondiale de la diversité et de l'intégration

En 2011, nous avons élaboré notre Charte mondiale de la diversité et de l'intégration afin de formaliser la promotion active des principes de diversité dans nos pratiques professionnelles.

Nous nous engageons ainsi à :

1. promouvoir une main-d'œuvre diversifiée partout où nous proposons des services, et à tous les niveaux ;
2. sensibiliser, informer et former nos salariés par différents vecteurs de communication aux aspects de la diversité et de l'intégration, afin de les impliquer dans nos actions et résultats sur ce thème ;
3. poursuivre la promotion d'un environnement de travail favorisant l'intégration et reposant sur le mérite : un environnement ouvert à tous, fondé sur l'embauche du meilleur talent pour chaque poste, la promotion au mérite, et, dans toute la mesure du possible, l'accompagnement personnalisé, pour permettre aux collaborateurs de développer tout leur potentiel – par le biais du mentorat et de la formation ;
4. prendre en compte, autant que possible, tous les aspects de la Diversité et de l'Intégration dans nos décisions en matière d'embauche et d'approvisionnement – ce qui suppose, le cas échéant, l'implication de nos représentants du personnel élus dans la conception et la mise en œuvre de nos politiques d'embauche ;
5. impliquer dans cette démarche nos clients, partenaires et fournisseurs pour nous assurer que nos valeurs sont comprises, et que nos attentes en la matière sont prises en compte par ceux qui travaillent avec nous ;
6. inclure dans nos analyses d'activités des critères destinés à évaluer la progression réalisée par les entités Capgemini ou les unités opérationnelles sur le thème de la diversité et de l'intégration ;
7. ajouter des questions sur la diversité et l'intégration au sein de l'enquête annuelle menée auprès des salariés et analyser tout changement ainsi détecté ;
8. intégrer dans notre Rapport Annuel des informations sur nos avancées en termes de diversité et d'intégration, actions entreprises, meilleures pratiques au sein du Groupe, résultats, ...

Ces engagements témoignent de la vision de Capgemini en termes de diversité et d'intégration. Nous sommes déterminés à prendre les mesures nécessaires pour concrétiser cette démarche, en mettant l'accent sur la diversité et le caractère multiculturel de nos effectifs, pour tirer le meilleur parti des talents de chacun. Cette orientation, nous en sommes convaincus, améliorera l'expérience des salariés au sein du Groupe, créera de meilleures opportunités pour notre activité et affirmera le statut de Capgemini en tant qu'employeur mondial de référence.

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. Dans un certain nombre de pays, lorsque cette pratique est autorisée, les données des salariés sont enregistrées selon des critères tels que le groupe socio-culturel, la tranche d'âge, la situation de handicap, etc. Les indicateurs de performance de la diversité sont également inclus dans l'audit annuel des Ressources Humaines.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Mesures en faveur de la diversité homme/femme

Au-delà d'une simple question d'équité, cette problématique, pour une organisation mondiale comme la nôtre, doit se transformer en avantage concurrentiel. Être un employeur de référence pour des hommes et femmes talentueux est une condition essentielle si nous voulons mobiliser tout le potentiel de notre Groupe et fournir les meilleurs résultats pour nos clients. En 2012, cette orientation connaîtra à nouveau une résonance mondiale : tout au long de la semaine du 9 mars, les entités Capgemini, fêtent les réalisations de leurs collaboratrices, en organisant des événements et en présentant des « portraits » de leurs salariées dans l'exercice de leurs fonctions.

Ces dernières années, Capgemini a mis en place un certain nombre d'initiatives destinées à favoriser la promotion des femmes au sein de l'organisation, notamment :

- la création de réseaux féminins en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Inde, en Belgique, en Australie, en Espagne, en Italie, en France et aux Pays-Bas,
- le développement du Women's Council (Conseil des femmes) en Inde afin de relever les défis auxquels les femmes sont confrontées sur leur lieu de travail, de puiser dans le vivier de talents féminins, de permettre le partage des connaissances et de servir de forum pour le réseautage,
- l'initialisation du programme pilote Women's Leadership Development (Développement du leadership féminin), destiné à

développer les futurs leaders de Capgemini en leur fournissant une formation spécifique, du mentorat et du coaching de terrain,

- le recrutement direct des femmes et le développement des talents en interne,
- la planification d'événements de réseautage et d'ateliers afin qu'ils coïncident avec l'heure du déjeuner plutôt qu'après les heures de bureau.

La Charte de la Diversité dans l'Entreprise a été ratifiée par Capgemini et Sogeti. Par ailleurs, dans le cadre de IMS Entreprendre pour la Cité — le réseau des entreprises engagées dans la société —, ceux-ci participent activement à la promotion de la charte afin de renforcer la diversité en France.

Au sein du Groupe, un suivi est par ailleurs organisé, dans le respect de la législation sociale, pour mieux évaluer et appréhender la situation des femmes (proportion de femmes dans les embauches, départs et promotions).

Cette étude a montré qu'en 2012, les femmes ont représenté 31 % des recrutements totaux (taux de couverture de 92,4 %), soit une amélioration de 1,3 point par rapport à 2011. Le pourcentage de femmes dans les effectifs est donc en hausse à fin 2012, mené par les régions d'Asie-Pacifique, d'Europe Centrale, d'Europe du Sud et d'Amérique Latine, tandis qu'au Benelux il est à nouveau en baisse, à 17 %.

Embauches	2012	2011	2010
	% de femmes	% de femmes	% de femmes
Amérique du Nord	28,0 %	28,4 %	23,3 %
Royaume-Uni et Irlande	24,9 %	24,0 %	28,0 %
Pays nordiques	30,1 %	32,9 %	26,9 %
Benelux	17,0 %	20,5 %	20,9 %
Allemagne et Europe Centrale	47,5 %	45,8 %	45,2 %
France et Maroc	23,6 %	22,3 %	20,9 %
Europe du Sud et Amérique Latine	43,7 %	41,1 %	40,6 %
Asie-Pacifique	29,5 %	27,7 %	26,6 %
TOTAL	31,0 % <input checked="" type="checkbox"/>	29,7 %	28,1 %

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. Il a progressé un peu plus rapidement,

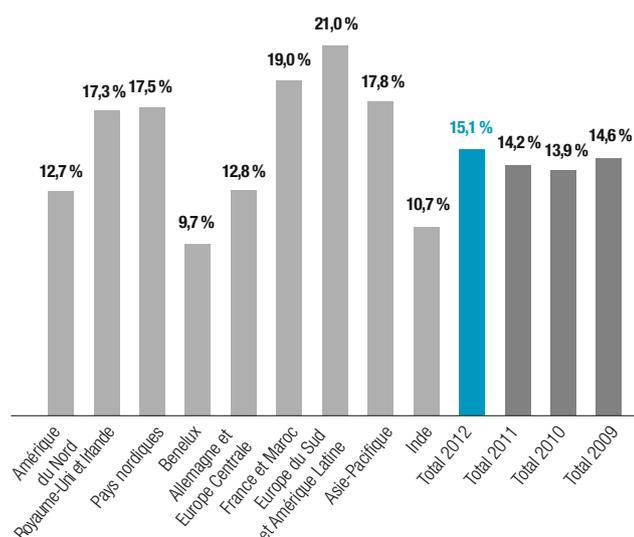
passant de 15,9 % en 2010 à 17,6 % en 2012 soit +1,7 point, alors que, dans le même temps, le taux d'attrition global ne progressait que de 0,7 point.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

Attrition des femmes	2012	2011	2010
Amérique du Nord	12,0 %	12,6 %	15,2 %
Royaume-Uni et Irlande	12,4 %	9,6 %	11,0 %
Pays nordiques	17,5 %	18,2 %	15,6 %
Benelux	11,6 %	13,9 %	8,7 %
Allemagne et Europe Centrale	20,0 %	23,6 %	17,4 %
France et Maroc	11,4 %	13,0 %	8,2 %
Europe du Sud et Amérique Latine	16,8 %	17,3 %	14,2 %
Asie-Pacifique	23,0 %	23,6 %	24,8 %
TOTAL	17,6 % <input checked="" type="checkbox"/>	18,3 %	15,9 %

REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININE DANS LES FONCTIONS LES PLUS ÉLEVÉES PAR ENTITÉ OPÉRATIONNELLE

La représentation féminine aux plus hauts niveaux de responsabilité est en progression au 31 décembre 2012 :



Après une baisse en 2010 de la représentation féminine dans les grades les plus élevés, cet indicateur a enregistré une croissance de 0,3 point en 2011 et 0,9 point en 2012 ; il reste néanmoins inférieur au pourcentage global de femmes dans la Société, tous grades confondus. La croissance continue de l'effectif du Groupe 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.

À la fin de 2012, 17 % des salariés qui ont été promus au poste de « Vice-Président » étaient des femmes, un pourcentage légèrement inférieur à celui de l'année dernière. Les revues des talents, conduites dans l'ensemble du Groupe, — depuis l'examen des collaborateurs les plus talentueux avec le Président Directeur Général du Groupe jusqu'aux revues effectuées au niveau des unités individuelles — nous offrent une perspective claire de notre vivier de talents féminins. Nous demandons à toutes nos unités de constituer une « réserve » de talents féminins appelés à occuper des fonctions de direction. Déterminés à

mieux équilibrer la parité pour les fonctions de Vice-Président, nous comptons également, pour atteindre cet objectif, sur les cursus locaux de formation aux responsabilités de direction, le mentorat par des cadres dirigeants et enfin sur une meilleure mise en évidence des talents féminins.

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.

Mesures en faveur de l'intégration des personnes handicapées

En France, une politique active d'embauche de personnes ayant un handicap est lancée depuis 1995. Cette démarche s'est accélérée avec la création en France, en 2005, de la « Mission Handicap », programme spécifique dédié à l'intégration des handicapés. Le 31 octobre 2012, un nouvel accord a été signé avec les délégués du personnel, qui vise à augmenter le taux d'employabilité des personnes handicapées par le biais de l'apprentissage. Cet accord sur trois ans s'applique jusqu'à fin 2015. Ces actions sont financées par un budget annuel de 4,8 millions d'euros. Le contrat s'articule autour de cinq axes principaux :

- un engagement sur l'amélioration du taux d'employabilité des personnes handicapées par le biais d'une politique spécifique de recrutement et d'accueil des nouveaux embauchés. L'objectif est de faire augmenter leur taux d'employabilité de 1,64 % à 2,4 % en 2015. Le personnel en charge des recrutements détecte ces candidats en participant à des forums, par le biais de consultations de sites spécialisés et d'une collaboration étroite avec les associations,
- le développement de l'apprentissage pour cette population, qui représentera 23 % du budget total. Outre l'accueil des stagiaires et apprentis, le Groupe a développé des partenariats avec des Centres de réinsertion professionnelle et des écoles spécialisées. Au sein de la société, ces apprentis sont soutenus par des tuteurs bénévoles et agréés. En outre, dans le cadre du projet CapSH, Capgemini aide des étudiants handicapés de niveau Bac +2/3, en finançant leurs études de manière à leur permettre d'obtenir un master,
- la garantie d'un emploi durable. Sachant que 80 % des handicaps se produisent au cours de la vie, Capgemini s'engage à soutenir les salariés dans une telle situation. Les salariés handicapés à vie peuvent bénéficier de conditions de travail adaptées, ainsi que d'une aide financière pour l'acquisition ou l'aménagement d'un véhicule ou pour des équipements spécifiques (prothèses),

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

- le développement de l'emploi indirect des handicapés par le biais de sous-traitants, notamment dans le cadre d'un partenariat avec le réseau GESAT qui assure la gestion électronique de nos fichiers du personnel,
- la sensibilisation, par le biais d'une communication plus large, afin de réduire les idées reçues et d'améliorer la compréhension.

Capgemini France soutient également plusieurs initiatives-partenaires favorisant l'intégration professionnelle des salariés handicapés ou contribuant à mettre fin aux stéréotypes liés au handicap, dont :

- Tadeo et Signes pour les personnes malentendantes ou déficientes auditives,
- Accede pour favoriser l'accès à Internet aux personnes souffrant d'un handicap visuel,
- Hanploi, créateur du site Internet Hanploi.com dédié aux personnes handicapées, et dont Capgemini est membre fondateur,
- Arpejeh, dont le but est d'améliorer et de promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des jeunes adultes handicapés.

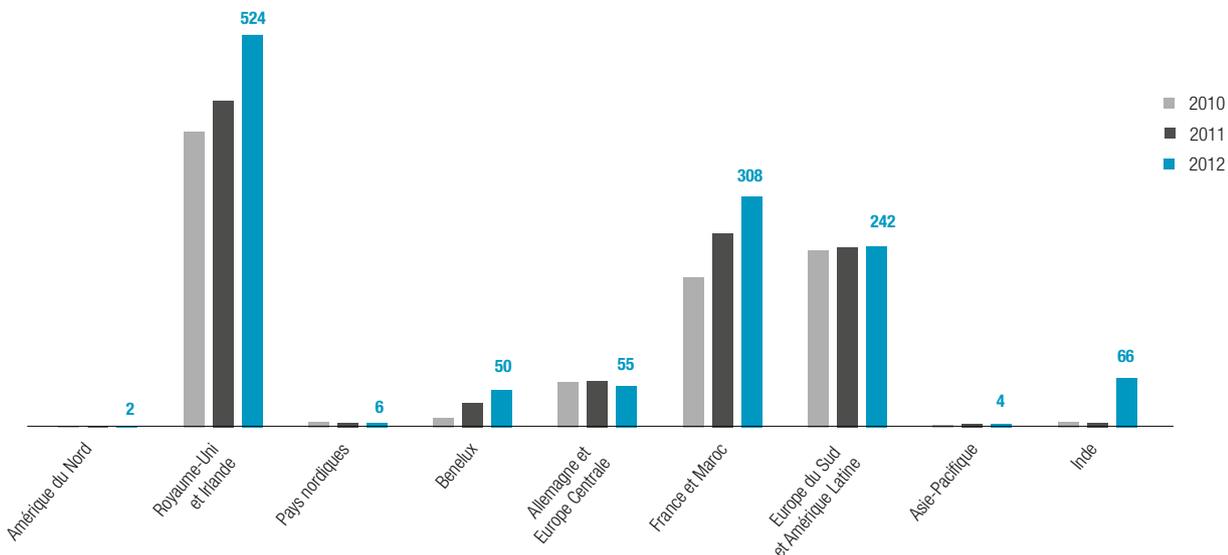
En Inde, Capgemini a lancé une initiative visant l'intégration des candidats handicapés, pour exploiter ce vivier de talents. Des mesures nécessaires sont prises pour leur fournir une infrastructure appropriée au sein de nos locaux ; des liens ont été noués avec des établissements sociaux afin de nous permettre de créer un environnement de travail

adéquat. Cette initiative est susceptible de fournir un important vivier d'emplois à cette population qui a difficilement accès au marché du travail. Sur ce projet, Capgemini a bénéficié des conseils de l'association « Diversity and Equal Opportunity Centre » (DEOC). Celle-ci l'a notamment aidé à adapter ses politiques de RH et de recrutement pour s'assurer qu'elles ne soient pas discriminatoires ; elle a également participé à l'évaluation de l'infrastructure afin de s'assurer de son accessibilité pour différents handicaps.

Dans le cadre du recrutement, Capgemini India a participé à deux salons de l'emploi organisés par Cheshire Disability Trust et Ability Foundation. 35 candidats handicapés ont été sélectionnés pour des évaluations plus poussées. En utilisant JAWS (logiciel de lecture d'écran), l'association Enable India a vérifié l'accessibilité aux mal voyants de notre portail de recrutement interne IRW (Integrated Recruitment Work-list). Désormais, cette association nous aide à identifier et à planifier des entretiens avec des candidats malvoyants qui pourraient être formés sur IRW, Naukri et Monster (les principaux sites Internet de recrutement en Inde) et d'être embauchés par la suite.

Par ailleurs pour le recrutement et la formation des personnes handicapées, Capgemini India a prévu de travailler avec d'autres ONG : National Association for the Blind (NAB), Samarthanam, Mitrya Jyoti, The Association of People with Disability.

EFFECTIFS - NOMBRE DE PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DU GROUPE 2010-2012



Le taux de couverture des données ci-dessus est de 91 % de l'effectif en fin d'année. La couverture s'est améliorée grâce au lancement de nouveaux programmes en 2012 pour les personnes handicapées en Inde et désormais 66 personnes ont été recensées. En 2012, les chiffres ont indiqué que le Groupe employait 1 257 personnes avec un handicap, dont 42 % au Royaume-Uni et 25 % en France. Grâce à ces programmes en Inde, ainsi qu'aux programmes décrits ci-dessus, on dénombre donc 333 personnes de plus qu'en 2010.

Mesures de lutte contre la discrimination

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,

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

- 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.

Capgemini ne tolère aucune forme de discrimination, pour quelque motif que ce soit, sur le lieu de travail. La discrimination peut se faire sous forme directe ou indirecte. La discrimination directe a lieu lorsque quelqu'un est traité de manière plus défavorable en raison, par exemple, de son sexe, sa race, son âge, son handicap, sa religion ou son orientation sexuelle. La discrimination indirecte se produit lorsqu'une condition ou une règle est appliquée qui empêche une grande partie d'un groupe d'exercer une activité, alors qu'il n'existe pas de raison valable pour imposer cette condition. Dans tous les pays où le Groupe est présent, un « grievance escalation process » (processus de remontée des plaintes) permet aux salariés qui se sentent discriminés de transmettre leur plainte. Chaque plainte fait l'objet d'un examen complet, et des mesures disciplinaires peuvent être prises si la discrimination est prouvée

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

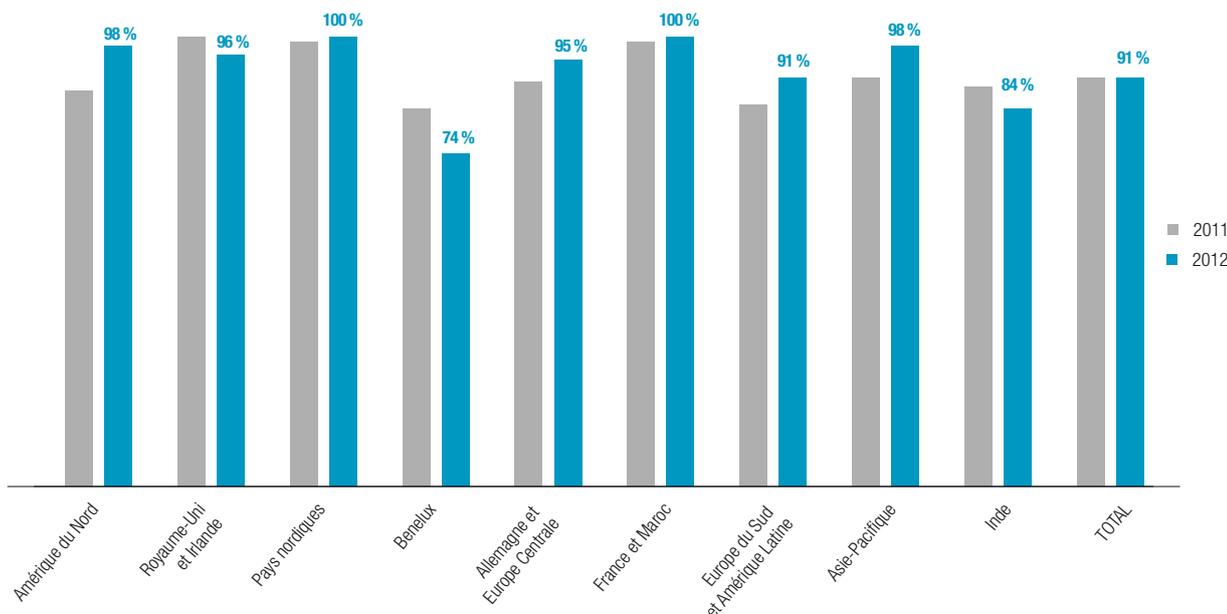
assurer le développement professionnel et l'avancement de tous les collaborateurs, ainsi que l'égalité des chances.

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 du salarié.

Effectifs - Pourcentage de salariés ayant fait l'objet d'une revue de performance et de carrière en 2011-2012

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 97 % de l'effectif en fin d'année.

91 % de l'effectif concerné a fait l'objet en 2011 et 2012 d'une revue annuelle de performance. Certaines régions sont plus en avance que d'autres dans ce domaine, comme l'Europe et l'Amérique du Nord (en raison du changement de périmètre avec l'intégration de Sogeti USA), où les chiffres sont proches de 100 % (à l'exception des pays du Benelux où la couverture est plus faible, à 74 %). L'Amérique latine est proche du niveau du Groupe alors que l'Inde n'atteint que 84 %.



3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

DIALOGUE SOCIAL ET INFORMATION

Le dialogue et la communication au cœur de nos relations

Pour Capgemini, une communication efficace est la 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.

L'intranet global, baptisé Talent, héberge depuis l'année 2012 l'ensemble des sites internes du Groupe. Tous les sites locaux sont hébergés sur la même plateforme afin d'offrir une expérience utilisateur homogène et d'accroître la connectivité à travers la Société. Talent apporte des informations mieux ciblées, propose de nombreux contenus sociaux (notre outil de réseau social interne Yammer y est pleinement intégré) et laisse la part belle à la personnalisation (75 000 profils sont disponibles sur l'espace MyDesk). Chaque jour, par le biais d'articles publiés au niveau global ou local, Talent met en avant le dynamisme commercial des équipes, l'excellence des réalisations et les meilleures pratiques du Groupe, ses outils, ses innovations. Talent est le canal privilégié pour faire partager les orientations stratégiques et les priorités du Groupe ainsi que celles des entités opérationnelles. De courts messages vidéo sont régulièrement mis en ligne sur la plateforme pour rapprocher la direction des collaborateurs.

Talent a enregistré 33 millions de connexions en 2012. En parallèle du site Internet, un résumé quotidien des nouvelles locales et internationales, nommé Talent News Alert, est envoyé à quelque 6 000 abonnés ; un condensé hebdomadaire des articles est transmis à tous les collaborateurs du Groupe Capgemini tous les vendredis.

Yammer, notre réseau social interne, a continué de grandir et héberge désormais plus de 42 000 profils dont 20 % d'utilisateurs actifs. Les équipes de communication s'appuient sur Yammer pour communiquer, échanger et orienter les collaborateurs du Groupe vers d'autres sources de contenus. Les réseaux sociaux « métiers » ne sont pas en reste, avec 3 000 membres pour celui du Conseil et 10 000 pour Sogeti. Les sujets de discussion qui génèrent le plus de participation tournent autour des technologies, de l'innovation et de la mobilité au sein de l'entreprise.

Les outils de communication interne sont également mis en œuvre, en support des événements physiques, et virtuels afin de garantir un alignement des messages et des outils.

Une campagne interne multi supports « Ayez la niaque » (Have the niaque) a été déployée pour alimenter l'esprit de combativité à travers tout le Groupe, au service de la performance et des résultats. Au travers d'un site Internet ultra-interactif et de visuels accrocheurs montrant des membres des équipes du Groupe Capgemini, la campagne les invitait à partager leurs meilleures pratiques professionnelles et à créer un poster personnalisé pour illustrer leur implication. Reprise par toutes les entités sur tous les continents, la campagne a enregistré 40 000 visites et a donné lieu à la création de 2 000 posters. De nombreuses initiatives et événements organisés en local ont souligné les bienfaits de la « niaque-attitude » ; les programmes de recrutement et d'accueil des nouveaux embauchés ont relayé l'importance de cette « culture de la niaque » au sein du Groupe. Après la mise en ligne d'une première vidéo et d'un poster par le Président Directeur Général, Paul Hermelin, de nombreux cadres dirigeants et membres du Comité Exécutif se sont joints à la démarche de leurs équipes pour partager leurs meilleures pratiques,

enregistrer des témoignages sous forme d'extraits vidéo et mobiliser leurs réseaux en vue d'adopter la bonne attitude.

Le succès de ces trois campagnes internationales autour de la diversité, de l'environnement et de l'entreprise citoyenne a mis en exergue l'importance qu'attachent nos collaborateurs à ces thèmes et à la réputation de l'entreprise en la matière.

Un canal de communication dédié aux Vice-Présidents favorise l'esprit d'équipe et la communication au sein de cette communauté. 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 » sont envoyés aux Vice-Présidents 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 communication (newsletters, sondages d'opinion, messages), des outils de production et des modèles fournissent les différents éléments de la charte graphique du Groupe, permettant aux rédactions de se concentrer sur le contenu. Dans l'objectif d'une amélioration continue de la communication interne, des séminaires virtuels et des cours sur site ont été organisés par des professionnels de la communication interne sur les techniques éditoriales et les meilleures pratiques journalistiques.

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 Vice-Présidents/Directeurs Associés étant au-dessus de la moyenne). Les employés sont très sensibles à l'« esprit Capgemini », attachés aux valeurs éthiques de l'entreprise, à son image, et à son esprit de conquête qui caractérisent le Groupe.

La communication, clé des intégrations réussies

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. Tous les efforts sont déployés pour faciliter l'accès aux outils et canaux du Groupe et s'assurer que les nouvelles recrues aient rapidement le sentiment de faire partie de la « Maison ».

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. Cette enquête s'affirme comme l'un de nos meilleurs outils de gestion pour appréhender la complexité de notre organisation et ses spécificités en termes de modèle d'entreprise, de management et de leadership, de différence culturelle et de relations avec l'environnement local ou mondial.

Depuis sa toute première édition en 2006, notre enquête annuelle est réalisée chaque année dans toutes les entités de Capgemini, partout dans le monde.

3.2 Les ressources humaines, un actif essentiel du Groupe

En 2012, plus de 104 000 salariés de Capgemini et Sogeti ont été invités à participer à cette enquête annuelle et près de 77 000 d'entre eux ont accepté d'y répondre. Disponible en 12 langues, l'enquête était intégralement réalisée via Internet. Dix versions du questionnaire (CORE Capgemini, CORE Sogeti, Capgemini Canada, Capgemini Consulting, Capgemini Germany, Capgemini Italie, Capgemini Espagne, Capgemini Suède/Norvège/Finlande, Sogeti Pays-Bas et Sogeti Nordic) ont été soumises à nos collaborateurs. Elles contenaient 83 questions fermées et une question ouverte appelant un commentaire. Chaque question fermée proposait une grille de réponses standards, numérotées de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5, (« Tout à fait d'accord »).

En 2012, l'enquête annuelle est parvenue à un niveau très satisfaisant. Le taux de participation a atteint 73 %, soit une hausse significative de 11 points par rapport à 2011. La phase de suivi a concentré la hausse la plus importante (+ 13 points), illustrée par la réponse à la question : « J'ai été bien informé(e) des résultats de l'enquête annuelle 2012 et des actions prises en réponse à ses résultats ». Ce succès s'explique notamment par le fait que la plupart des unités avaient déployé des plans d'actions visibles à partir des remontées de la version 2011.

Le processus de l'enquête annuelle est désormais bien accepté par nos collaborateurs et généralement reconnu par tous les managers comme un outil de pilotage managérial.

Plus de 230 « Champions de l'engagement » ont été formés par le Groupe et sont désormais coordonnés par leurs « Champions Leaders » au niveau de chaque grande unité opérationnelle. Leur rôle consiste à analyser en détail les résultats de l'enquête au plan local, afin d'aider leurs managers et leaders à mieux exploiter les résultats localement. Un nouveau calendrier et une nouvelle dynamique ont été mis en place à partir des résultats 2012, en vue d'accélérer le processus et de maintenir l'élan dans toutes les entités ; ainsi, pour la première année, la plupart d'entre elles ont publié leur plan d'action local en décembre.

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 du Groupe, permet aux représentants des salariés d'exposer directement l'ensemble de leurs préoccupations à la direction du Groupe ; en retour, ils sont directement informés par la direction des projets du Groupe et de leur impact sur les personnels. 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. En 2012, un total de 22 pays sont représentés à l'IWC : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Suède, en plus de l'Amérique du Nord, de l'Inde et du Brésil.

L'entreprise soutient également le dialogue avec les syndicats et les autres instances représentatives du personnel au travers des différents moyens prévus par la législation, les réglementations et les accords au niveau local. L'IWC possède son site intranet dédié sur lequel il publie ses informations destinées à l'ensemble des collaborateurs.

En 2012, 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, Président Directeur Général, et deux autres par les délégués à Anvers et Utrecht. Des débats ouverts et constructifs s'y sont déroulés sur différents sujets comme la stratégie du Groupe, la gestion de la propriété intellectuelle, les plans de carrière, l'employabilité et la gestion de la pyramide des âges. En complément de ces quatre 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.

Parallèlement à l'IWC, le dialogue social est organisé en local via des instances représentatives du personnel gérées dans plusieurs pays européens. Au travers d'un processus d'information / consultation, suivi par une phase de négociation, ce dialogue débouche le plus souvent sur la signature d'accords. À titre d'exemple, trois accords ont été signés en France pour préciser les fonctions et la mission des instances représentatives au sein des Unités Économiques et Sociales (UES) françaises en matière d'impact social, professionnel et/ou métier des différents sujets abordés. La culture de la négociation a permis la signature de trois nouveaux accords en 2012 : l'un sur l'insertion et le travail des personnels handicapés, un deuxième sur l'intéressement et le troisième sur les roulements de nuit et les périodes d'astreinte . La mise en place d'un suivi exhaustif de ce type d'accords sera faite en 2013 dans les pays concernés.

Dans les pays où le dialogue social n'est pas réglementé, la gestion des relations est conduite de manière proactive. En s'appuyant sur l'enquête annuelle — qui constitue à cet égard un outil essentiel —, l'entreprise s'engage à écouter les difficultés ressenties par les collaborateurs, et à chercher à les résoudre.

La volonté d'entretenir un dialogue transparent avec les représentants du personnel revêt un caractère particulièrement important en période de difficultés économiques. En 2012, Capgemini a déployé deux plans de restructuration : l'un en Espagne et l'autre aux Pays-Bas. Ces deux plans ont été discutés en profondeur et négociés avec les représentants du personnel concernés.

L'entité espagnole a lancé un plan social à la fin du premier trimestre 2012 : 243 personnes ont été concernées, soit 6 % de l'effectif total, dont 227 licenciements et 56 départs volontaires. Le plan social a fait l'objet d'un accord avec les représentants des salariés, et tous les collaborateurs licenciés ont pu bénéficier d'un programme de reclassement.

À la mi-2012, l'entité néerlandaise a lancé un plan social, point de départ d'un programme de redressement majeur qui va bien au-delà d'une simple réduction des effectifs. Trois catégories de mesures ont été décidées, en accord avec le comité central d'entreprise néerlandais. D'une part, une réduction des effectifs de 350 personnes, dont une proportion significative occupait des fonctions d'encadrement. D'autre part, un programme de positionnement des salaires de tous les employés par rapport à leur valeur de marché a été réalisé, ce travail pouvant mener à un réaligement salarial le cas échéant. Enfin, un programme de requalification et de formation a été mis en œuvre.

3.3 PARTIES PRENANTES ET ENVIRONNEMENT

3.3.1 Périmètre et thèmes

PÉRIMÈTRE

Suite à l'introduction de la loi Grenelle II (article R.225-105-1 du Code de Commerce), un processus d'analyse a été engagé afin de déterminer

les indicateurs à inclure dans le présent rapport. Tous les indicateurs Grenelle sont répertoriés dans le tableau de la section 3.5, y compris ceux qui ne sont pas renseignés, avec l'explication correspondante.

3.3.2 Nos 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, respect des délais et satisfaction des attentes du client), est un facteur déterminant de la relation commerciale. Nos clients sont ainsi 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.

Les indicateurs retenus sont enregistrés, puis analysés avec le client pour établir une évaluation, régulièrement actualisée en fonction d'un calendrier convenu ensemble.

OTACE apporte des indications sur les points forts et sur les axes d'amélioration, et nous permet de mieux comprendre les différents paramètres de la satisfaction des clients par rapport à chacun de leurs projets. En 2012, près de 4 000 missions ont été analysées via le référentiel OTACE. Les résultats ont démontré que 95 % des projets étaient livrés dans les délais (en hausse de 4 % par rapport aux résultats 2011) ; 92 % répondaient aux attentes du client ou les dépassaient, soit un taux de satisfaction de 4,3 sur une échelle de 5.

Notre approche orientée client et notre Collaborative Business Experience constituent les fondements de la relation que nous entretenons avec nos clients. La satisfaction de nos clients et leur reconnaissance de la valeur ajoutée que nous leur apportons pour les aider à obtenir des résultats durables est, en effet, un facteur essentiel de notre activité. À cet égard, les résultats de l'enquête d'opinion mondiale de 2012 réalisée auprès de nos collaborateurs est également significative : 91 % d'entre eux se disent tout à fait d'accord sur le fait qu'ils « se sentent personnellement responsables de la satisfaction de leur client ».

Le développement durable au cœur de notre offre clients

Les clients attendent de plus en plus de leurs fournisseurs qu'ils les aident à relever les défis du développement durable, par exemple, à réduire leurs impacts environnementaux. En notre qualité de prestataire de services relatifs à la transformation des métiers de nos clients, nous estimons être bien placés pour les aider à relever ces défis.

Les conseils et les solutions informatiques que nous proposons à nos clients, peuvent les aider à réduire leur empreinte carbone. Par ailleurs, nous sommes convaincus que l'efficacité opérationnelle est un facteur déterminant pour assurer la pérennité de nos clients, et qu'elle va souvent de pair avec la réduction des émissions de carbone. Parce que notre offre de services prend en compte les principes de développement durable, nous sommes en mesure d'aider nos clients à faire face aux exigences réglementaires croissantes, à la concurrence, à la hausse des coûts opérationnels et au contrôle de plus en plus sévère de la consommation des ressources.

Tous les détails relatifs à nos offres de service sont disponibles sur notre site Internet à l'adresse <http://www.capgemini.com/services-and-solutions/challenges/corporate-responsibility-sustainability/overview/>

Centre de traitement de données Merlin

Lorsque des clients externalisent toutes leurs activités en ayant recours à nos services d'infogérance, ils ont l'assurance de maîtriser leurs émissions de carbone. En effet, nos centres de traitement de données répondent aux principes du développement durable et de « l'informatique verte ». Par ailleurs, nous réduisons nos propres impacts internes, en ayant recours à des technologies à haut rendement énergétique dans nos bureaux, et en nous efforçant de limiter les déplacements professionnels.

Fondé sur une technologie de pointe, Merlin a été reconnu, dès son ouverture en 2010, comme le centre de traitement de données le plus éco-responsable au monde. Il a ainsi remporté en 2011, le Green Data Centre Award, décerné par Data Centre Dynamics, et le Green IT Award de la conception de centre de traitement de données attribué par Uptime Institute. Il a également décroché un deuxième prix aux Sustainable Business Awards 2011 de The Guardian, ainsi qu'une place de finaliste au prix 2011 de Business Green Leader. En 2012, il a été agréé par l'Institute for Energy and Transport de l'Union européenne pour la satisfaction des exigences du Code de conduite de l'UE relatif aux Centres de traitement des données.

De plus amples informations sont disponibles sur :

<http://www.capgemini.com/merlin>

Services de développement durable BPO

La gestion de la performance en matière de développement durable devient de plus en plus critique pour nos clients. Dans ce contexte, la gestion de l'empreinte carbone et la réduction des dépenses

3.3 Parties prenantes et environnement

énergétiques exigent des choix éclairés, et notamment la mise en œuvre de systèmes et processus adaptés et éco-responsables pour récupérer des données complexes et exhaustives. Nos Services BPO (Business Process Outsourcing) fournissent ces systèmes, qui couvrent à la fois l'administration des données et le reporting sur l'énergie, le carbone et le développement durable. 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 l'outil CA ecoSoftware de CA Technologies, l'un des leaders des outils de gestion du développement durable en mode SaaS (Software as a Service). Ce service assure la gestion, l'analyse et le reporting de manière efficace, économique et de haute qualité, permettant ainsi au client de se concentrer sur sa stratégie de développement durable et ses projets d'amélioration.

De plus amples informations sont disponibles sur : <http://www.capgemini.com/carbonaccounting>

Smart Energy Services — L'expérience réduit le risque

En tirant parti des meilleures pratiques développées au cours des 10 dernières années, Capgemini est en mesure de fournir aux principales sociétés de services publics dans le monde toute la gamme de solutions de compteurs, réseaux et analyses intelligents, dans le cadre de son offre Smart Energy Services (SES). En étroite collaboration avec plus de 8 400 professionnels de ce secteur, nous apportons ainsi des solutions durables sur le plan de l'environnement et de l'efficacité énergétique à plus de 43 millions d'utilisateurs des services publics dans le monde. De plus amples informations sont disponibles sur : <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 se donne la possibilité de résilier le contrat du fournisseur.

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 écosystémique 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.

Le déploiement en 2012 de la politique Groupe traitant du droit de la concurrence a été l'occasion pour l'ensemble de la fonction Achats de rappeler son engagement à se conformer aux lois applicables en matière de droit de la concurrence et des législations anti-trusts. Les équipes ont ainsi été formées aux méthodes de gestion appropriées de nos fournisseurs.

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.

3.3 Parties prenantes et environnement

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 toute autre forme de harcèlement, menace ou intimidation sont interdits.
8. Liberté d'association – Elle 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 CO₂,
 - 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).

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 à partir de 2009, et les évaluations des fournisseurs couvrent à ce jour 88 % des dépenses mondiales d'approvisionnement. 4 293 fournisseurs ont fait l'objet d'une analyse ou sont en cours d'étude. Suite à ces analyses, 215 fournisseurs ont été abandonnés ou reclassés. De plus, 222 fournisseurs font l'objet d'un programme d'amélioration de manière à ce qu'ils atteignent progressivement les standards requis en la matière.

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, équipement 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.

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

3.3 Parties prenantes et environnement

ses services. En 2012, le Groupe a réalisé avec ses dix principaux fournisseurs des achats pour 845 millions d'euros. Le premier, les cinq et dix premiers fournisseurs représentent respectivement 3,06 %, 6,49 % et 8,23 % du chiffre d'affaires du Groupe.

ACTIONS AU SEIN DES COMMUNAUTÉS

Impact social et économique de notre entreprise sur le plan de l'emploi

Avec, de nouveau, plus de 30 000 embauches en 2012, Capgemini a un impact social et économique important dans la plupart des pays où il est présent, et intervient comme un employeur de premier plan au niveau local.

Plus de 40 % du total des nouvelles embauches concernent de jeunes diplômés issus d'écoles de formation technologique et d'écoles de commerce extrêmement réputées, d'où des créations d'emplois ou des renouvellements de postes pour plus de 12 000 nouveaux diplômés chaque année. Dans la plupart des pays, le Groupe signe des partenariats avec des universités ou des grandes écoles. En France, 3 partenariats ont été signés en 2012 avec les universités d'Aix-Marseille, de Cergy-Pontoise et de Paris Est Val-de-Marne. Par ailleurs, pour présenter aux étudiants les carrières et métiers proposés au sein de l'entreprise, nous participons à nombre d'actions et salons de l'emploi, organisés dans des écoles de management et d'ingénieurs notamment en France (ESEO, Telecom Paris, INSA Rennes), en Inde, en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Dans les pays d'Amérique latine comme le Chili, le Brésil, le Guatemala et l'Argentine, où l'accès à l'éducation est l'un des problèmes les plus importants, Capgemini joue un rôle majeur sur le marché du travail, en recrutant des collaborateurs avec peu ou aucune expérience professionnelle, offrant ainsi aux jeunes l'opportunité de décrocher leur premier emploi et d'acquérir de l'expérience au sein d'une entreprise internationale. Au Royaume-Uni, Capgemini a embauché un grand nombre de jeunes en 2012 (plus de 50 % des embauches externes) par le biais de l'apprentissage et de la formation en alternance — une action positive dans le cadre de la lutte contre le chômage des jeunes, en particulier dans les Midlands où le taux est élevé.

En Amérique du Nord, l'Inde ou l'Asie-Pacifique, la création d'emplois par Capgemini est réalisée essentiellement dans des zones de développement sélectionnées. Ainsi, en Amérique du Nord, les embauches se concentrent autant que possible sur nos sites principaux, ainsi que sur des sites impliqués dans de grands projets.

En Inde, deux de nos sites les plus importants sont situés dans des zones économiques spéciales semi-urbaines identifiées par le gouvernement indien — près de Chennai et Pune. Ces sites contribuent au développement de l'économie locale en fournissant des opportunités commerciales et d'emploi aux populations locales. Dans ce pays, Capgemini élargit par ailleurs sa présence en s'implantant dans des villes de troisième rang comme Trichy et Trivandrum. Enfin, toujours en Inde dans le cadre du programme « Oyster » nous prenons en charge les frais de formation d'étudiants que nous formons à certaines technologies de pointe dans le but de les recruter une fois leur formation achevée. Ce programme permet de créer un vivier de talents dotés de compétences de niche et de générer des emplois.

Dans la région Asie-Pacifique, Capgemini est très fortement implanté — à Singapour, à Hong-Kong, en Malaisie, à Taïwan, aux Philippines, en Chine, au Vietnam et au Japon. Dans la plupart de ces pays,

conformément à notre stratégie de développement local, la majorité des collaborateurs, ainsi que l'équipe de direction, sont recrutés localement. Sur ces marchés locaux, Capgemini contribue ainsi à renforcer l'employabilité et, sur certains d'entre eux, fait la preuve de son engagement à long terme (plus de 15 ans de présence à Taïwan).

Pour tous ces programmes d'emploi, Capgemini a reçu plusieurs récompenses en 2012, comme en Pologne (« TOP 200, édition 2012, Société présentant la plus forte croissance de l'emploi », « TOP 200, édition 2012, la meilleure société informatique où travailler en Pologne »...), en Italie (Meilleur employeur trois années d'affilée) ou en Belgique (Meilleur employeur en 2012).

Échanges et dialogue avec les communautés

L'engagement de Capgemini concerne aussi bien les aspects sociaux du développement durable que ses aspects environnementaux. Conscient de notre responsabilité vis-à-vis des communautés au sein desquelles nous opérons, nous sommes animés par une conviction : notre longévité dépend en partie du soutien que nous apporterons à ces communautés et de l'intérêt porté par nos collaborateurs à celles-ci au niveau local, national et international.

Capgemini encourage activement l'implication de ses salariés 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, ainsi que par des financements si nécessaire. Conjuguer nos forces pour aider les autres renforce l'esprit d'équipe, améliore la communication et nous permet de mieux comprendre les communautés qui nous entourent.

L'importance que nous accordons aux projets sociétaux est cohérente avec nos objectifs et conforme à nos valeurs. Nous reconnaissons notre impact dans la mise en valeur des talents et aptitudes des populations environnantes. Notre philosophie fondamentale en matière de vie sociale est de favoriser les compétences pour l'avenir, l'éducation et l'intégration. Nous reconnaissons que la diversité est source de richesse et d'avantage compétitif : c'est pourquoi nous sommes déterminés à la soutenir et à favoriser les talents à venir sous toutes leurs formes. Nous lançons des initiatives avec des communautés du monde entier depuis nos bureaux, sites clients, ainsi que depuis nos sites Rightshore™. Notre stratégie vis-à-vis de la société civile se décline par conséquent dans des domaines choisis selon des initiatives locales, nationales et/ou mondiales.

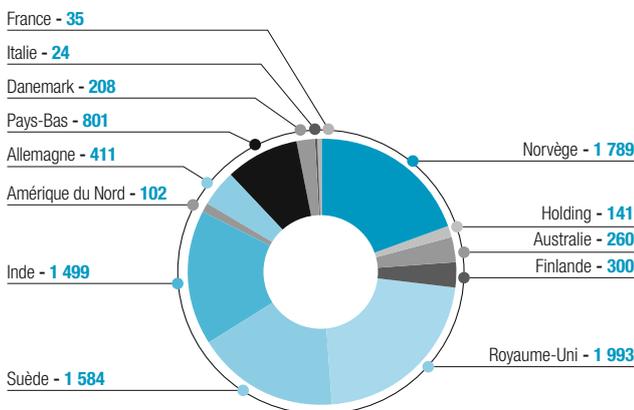
Nous souhaitons offrir à nos salariés le maximum d'opportunités pour qu'ils puissent s'engager et se dévouer au service de causes et d'activités qui les passionnent. Notre programme au service des communautés est pleinement intégré à nos métiers et aux missions que nous effectuons pour nos clients. Nous mesurons et évaluons régulièrement l'impact de notre engagement sociétal et nous le communiquons à nos collaborateurs, à nos partenaires et à nos clients soit dans le cadre de notre enquête de satisfaction annuelle menée auprès de nos collaborateurs, soit sur notre intranet ou encore par le biais du rapport annuel ou du document en ligne « The Other face of Capgemini ».

Pour renforcer notre action en mettant en œuvre une approche standardisée, nous avons commencé de travailler en 2012 sur une politique sociétale globale, qui sera déployée dans toutes nos activités début 2013.

3.3 Parties prenantes et environnement

Notre collaboration internationale avec Naandi

Notre partenariat avec la fondation Naandi 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 2012, nous avons parrainé un peu moins de 10 000 filles en Inde, grâce à plusieurs actions et initiatives à travers le Groupe. Nous restons le plus grand sponsor privé du projet Nanhi Kali au niveau international et le second pour l'ensemble de la fondation. Ce projet a été adopté officiellement par 13 pays dans le Groupe, Capgemini Italie ayant été le dernier en date à lancer une initiative en 2012.



Nombre de jeunes filles parrainées

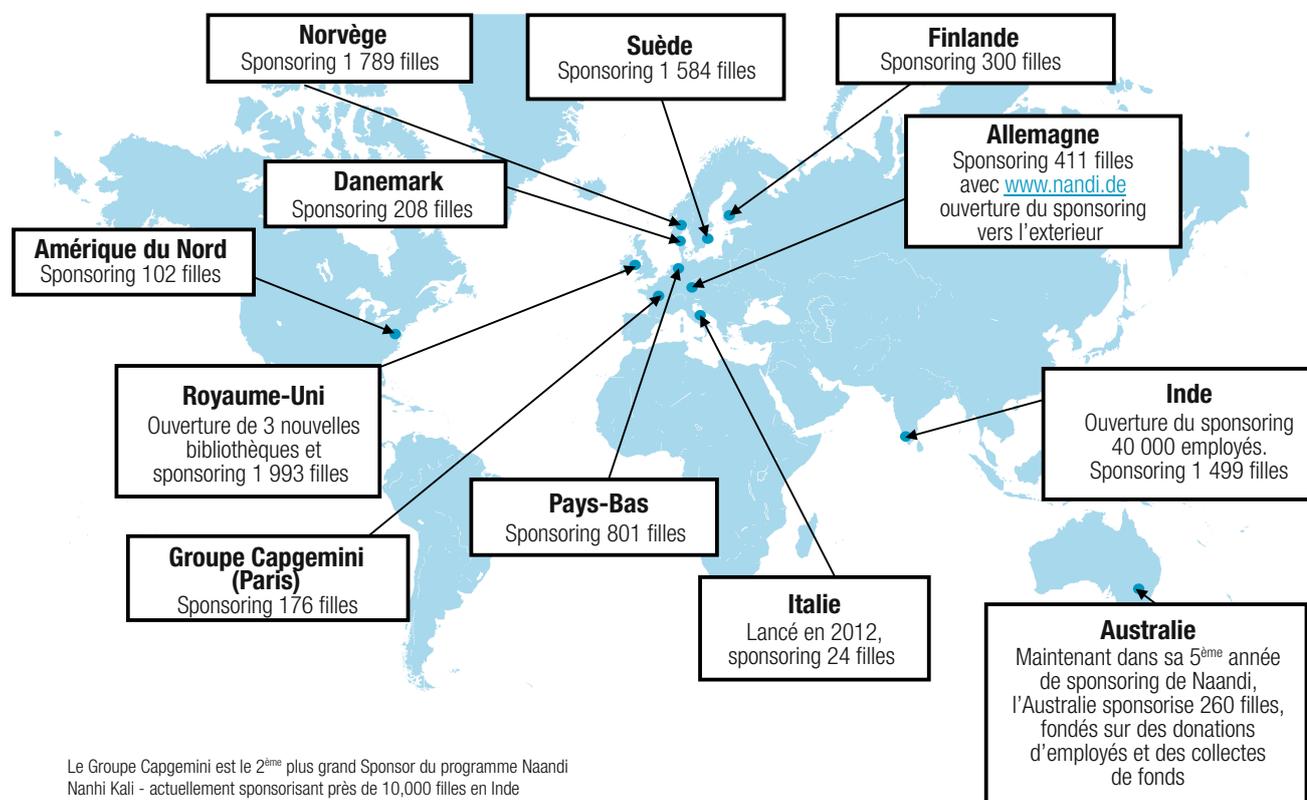
Pays	2011	2012
Norvège	5 038	1 789
Holding / France	115	176
Australie	261	260
Finlande	333	300
Royaume-Uni	2 899	1 993
Suède	1 808	1 584
Inde	1 844	1 499
Amérique du Nord	46	102
Allemagne	170	411
Pays-Bas	723	801
Danemark	155	208
Italie		24
TOTAL	13 392	9 147

Quelques initiatives Naandi au sein du Groupe

- **Capgemini UK** a désormais ouvert 10 bibliothèques scolaires Hamari dans des écoles fréquentées par des jeunes filles du programme Nanhi Kali, leur permettant d'accéder à un large choix de livres, journaux et documents pédagogiques gérés par un bibliothécaire à temps complet. Au cours de l'été 2012, avec le lancement du programme Last Lap, notre approche a évolué pour passer d'un parrainage individuel de jeunes filles à l'accompagnement, dans leur avant-dernière année d'école, de petits groupes de jeunes filles aspirant à poursuivre leurs études. Pour les aider à réussir leurs examens de dernière année, elles bénéficient d'un soutien scolaire et d'« examens blancs » ; le programme leur offre également l'opportunité d'acquérir une première expérience professionnelle au sein de Capgemini India. Cette évolution explique la baisse du nombre de jeunes filles parrainées.
- **Capgemini UK Aspire** a poursuivi l'« adoption » d'une école située dans un bidonville de Bombay, grâce à des levées de fonds qui ont à ce jour rapporté 20 000 £ par le biais de la vente de samosas dans les bureaux d'ASPIRE. Ce financement permet à Naandi de fournir des connaissances académiques de base à des enfants défavorisés du bidonville, et de les encourager à poursuivre leurs études.
- **Capgemini Norway** a soutenu un client dans l'ouverture de dix nouvelles bibliothèques scolaires Hamari à Bombay, et continue de financer le projet Nanhi Kali en tant qu'initiative de responsabilité sociale d'entreprise à l'échelle internationale.
- **Capgemini India** a ouvert le programme de parrainage Nanhi Kali à tous ses 40 000 salariés en Inde ; l'entité soutient Capgemini UK dans la réalisation du programme Last Lap, ainsi que par la mise à disposition de volontaires pour la journée Give and Gain de Business in the Community (BITC) au Royaume-Uni.
- **La société Holding du Groupe** continue de parrainer une étudiante Nanhi Kali pendant une année, sous la forme de 1 000 e-cartes envoyées à partir d'une plateforme créée par le département Communication Interne du Groupe. En 2012, la date d'ouverture de la plateforme a été avancée pour coïncider avec la « Journée internationale de la fille » des Nations Unies, célébrée dans tous les pays soutenant Naandi où Capgemini est présent.
- **Capgemini Germany** a lancé le site Internet www.naandi.de pour améliorer sa notoriété en tant qu'association caritative, notamment à travers les réseaux sociaux, et favoriser les participations à ses projets au-delà du Groupe.
- **Capgemini Belgium** lève des fonds pour Naandi par le biais d'activités organisées par les salariés.
- **Capgemini Italy** a commencé à soutenir le projet Nanhi Kali, portant à 13 le nombre total de pays soutenant Naandi.

3.3 Parties prenantes et environnement

LE GROUPE CAPGEMINI ET LA FONDATION NAANDI



L'initiative PlaNet Finance

Sogeti, notre entreprise locale de services professionnels, a instauré un partenariat avec PlaNet Finance — une association internationale à but non lucratif, visant à réduire la pauvreté via le développement de la microfinance. Ce partenariat a fortement contribué à réduire la pauvreté d'un grand nombre de personnes vivant dans un dénuement extrême.

Le soutien apporté à PlaNet Finance par Sogeti va au-delà d'une aide financière. Il comprend une expertise technologique et une assistance pour les principaux systèmes informatiques, permettant à PlaNet Finance de consacrer davantage de temps et d'argent aux initiatives de microfinance. Sogeti gère les systèmes informatiques de PlaNet Finance en hébergeant des applications comme l'Intranet, la messagerie électronique et les formations en ligne, et fournit des prestations liées aux ressources humaines.

Par ailleurs, fin 2011, Capgemini a lancé un site internet dédié, en partenariat avec MicroWorld, plateforme de microcrédit de PlaNet Finance, afin de promouvoir le développement du microcrédit dans les pays les moins avancés. Ce site fournit une plateforme sécurisée qui permet à des personnes physiques de financer des projets de microcrédit partout dans le monde, sous forme de prêts en ligne pour des projets dont la dimension « responsabilité sociale » a été validée.

À ce jour, grâce à l'engagement de Capgemini, plus de 1 000 membres des équipes de Capgemini et de Sogeti ont prêté 40 000 € à 700 projets différents. Cette initiative a également permis aux collaborateurs de prendre conscience des alternatives possibles à la simple aide financière, sous la forme d'une aide « opérationnelle ».

Récapitulatif des dons réalisés

Pays	Donations	Programmes
Inde	42 472 €	WeKare society
France (Sogeti inclus)	292 480 €	125k€ RSE (50 k€ Cercle Passeport, 20k€ IMS Entreprendre pour la cité/Étude stéréotypes, 15k€ Ims Entreprendre/ Défis Mecanova, 15 k€ Partenariat Fondation Yann Arthus Bertrand) 167k€ mission handicap
Pays-Bas	194 300 €	64 k€ CERVO, 12k€ EMC forum, 12k€ associations sportives, 10k€ Kessler fondation, 10k€ Leerstoel, 10k€ NVZD
Royaume-Uni	127 217 €	
Amérique du Nord	76 866 €	United Way, Naandi Fondation, Ninos de lagos Charles Tillman Foundation, Feed my Starving Children, Regina Dominican High School, Foundation for the Carolinas, CFWF, American India Foundation, N Power Charlotte
Sous total	733 335 €	
		Landsindsamlingen 2012, Naandi, Red Barnet
		Capgemini Italy - 95k€ Planet Finance, 15 k€ SANT'ANDREA TERRE VICINE E LONTANE
		Naandi
		Capgemini Spain - Fundación Adecco (145k€), FCSD (Fundación Catalana Síndrome de Down) (50k€), Fundación Roig Alfonso-Mercadona (20k€), FUNDAL (Fundación para el Deporte de Alcobendas) (20k€)
Sous total autres Europe	548 035 €	CADIN (Centro de Apoio ao Desenvolvimento Infantil)
Asie et Australie	9 999 €	
Amérique Latine	5 010 €	
Sogeti	85 234 €	25k€ Fondation Make A Wish, 30 k€ Fondation St. Opkikker, 11k€ Fondation Kinderen Kankervrij, NY Marathon
GRAND TOTAL	1 381 613 €	

La France comprend les dons réalisés par Sogeti France.

L'Europe (autres pays) comprend le Danemark, l'Italie, la Norvège, l'Espagne, la Suède, le Portugal, l'Allemagne, la Finlande, la Pologne et la République tchèque.

L'Asie et l'Australie comprennent l'Asie-Pacifique et l'Australie.

L'Amérique latine comprend le Chili et le Guatemala.

Sogeti comprend Sogeti Pays-Bas et Sogeti Allemagne.

Principales initiatives nationales ou locales dans le Groupe

En France, Capgemini et Sogeti ont un partenariat avec l'organisation « Nos Quartiers ont des Talents », qui aide les jeunes diplômés des quartiers défavorisés à trouver des emplois rémunérés. Près de 40 salariés Sogeti, dont certains sont membres du comité exécutif, conseillent les jeunes diplômés chaque année.

Capgemini UK continue de créer la différence pour les jeunes gens par le biais de notre partenariat national avec The Prince's Trust. Nos salariés ont de nombreuses opportunités pour s'impliquer sur leur lieu de résidence ou de travail, par le biais du volontariat, du mentorat, de l'accueil clients, du travail bénévole et en relevant des défis. En 2012, les salariés au Royaume-Uni ont permis de lever 25 000 £.

WeKare, initiative de politique sociétale pour les salariés de Capgemini India, est actuellement opérationnelle sur nos sites à travers l'Inde. Sous la bannière WeKare, nous nous associons avec plus de 50 organisations à travers trois grandes villes dans les secteurs de l'éducation, l'environnement et l'emploi.

Capgemini Netherlands s'est associée à SIFE (Students in Free Enterprise), une organisation qui fournit aux étudiants l'opportunité de

travailler sur des projets de développement, de stimuler les activités et l'entrepreneuriat et de collaborer vers un avenir commun durable.

Capgemini North America s'est associée à Habitat for Humanity. Le partenariat a donné à nos salariés l'opportunité de « faire bouger les choses » dans leurs communautés locales et de s'impliquer.

Capgemini Poland a travaillé avec l'association Siemacha pendant plus de 3 ans, en participant à des sessions de partage des connaissances, des ateliers pour les responsables jeunesse, des visites d'entreprises, des salons de recrutement et des formations, et en organisant une représentation annuelle théâtrale au bénéfice d'œuvres caritatives.

Au Guatemala, nous continuons d'apporter notre soutien à Niños del Lago (NDL : Enfants du lac). Par ailleurs, nous avons lancé un comité spécial de Good-Will Ambassadors. Ce groupe de salariés fournira un encadrement local et fera en sorte d'inciter les autres collaborateurs à lancer des projets et à s'impliquer dans les communautés au sein desquelles ils œuvrent. Chaque initiative soutiendra une organisation différente qui aide les enfants dans le besoin.

En encourageant et permettant à nos équipes locales de soutenir les causes qui les inspirent, nous appliquons les valeurs fondamentales de Capgemini en termes de liberté et de respect de nos communautés. Ces dernières années, nos activités communautaires ont inclus :

- la construction de salles de classe pour les enfants atteints du syndrome de Down au Guatemala,
- le soutien apporté aux aides d'urgence pour les victimes du tremblement de terre au Chili, ainsi que pour les victimes des inondations dans le Queensland en Australie et dans le nord du Brésil,

3.3 Parties prenantes et environnement

- l'organisation d'œuvre de bienfaisance, d'événements sportifs et culturels à travers l'Amérique du Nord avec le soutien de United Way,
- l'apport d'un soutien financier pour la restauration de Santa Maria ad Cryptas, une église historique des Abruzzes qui a été endommagée par le tremblement de terre.

De plus amples informations sur les nombreuses initiatives dans ce domaine sont accessibles à l'aide du lien ci-dessous :

<http://www.capgemini.com/about/corporateresponsibility/>

Approche en termes de parrainage et de partenariat

Le parrainage par des sociétés du Groupe d'événements sportifs, culturels, sociaux, pédagogiques ou professionnels, qu'ils soient occasionnels ou réguliers, fait partie des activités de communication et de marketing de Capgemini auprès des clients et des parties prenantes. À la différence d'un don de bienfaisance, le parrainage a pour objectif de promouvoir et renforcer les marques et l'impact du Groupe. Afin de s'assurer de son adéquation à cet objectif, chaque parrainage doit faire l'objet d'une approbation préalable ; il doit par ailleurs respecter les lois en vigueur et être conforme aux « Sept valeurs », aux politiques internes et à la Charte Éthique du Groupe.

En termes de parrainage, le Groupe a noué un partenariat de longue date avec le monde du rugby, notamment en France, pour plusieurs raisons. D'une part, l'esprit d'équipe, les valeurs et l'image positive qui caractérisent ce sport, répondent à nos propres valeurs ; d'autre part, les matchs sont l'occasion de renforcer la qualité et la convivialité de nos relations avec les clients ; enfin, la forte implantation locale des équipes de rugby renforce notre lien avec les communautés régionales.

Le Groupe a pour principe de ne contribuer, en espèces ou en nature, directement ou indirectement par le biais d'un tiers, à aucune organisation politique.

Dans certaines circonstances, le Groupe souhaite avoir un impact positif sur les communautés au sein desquelles il intervient et où vivent ses salariés. En sa qualité de grand acteur sur la scène internationale, il travaille sur des projets sociétaux avec des organisations caritatives nationales et internationales, en s'assurant qu'il s'agit d'organisations sérieuses, dont les objectifs sont compatibles avec ses « Sept valeurs », sa Charte Éthique et notre politique en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

AGENCES DE NOTATION RSE

Capgemini collabore avec un certain nombre d'analystes indépendants en matière de responsabilité d'entreprise et de développement durable et d'agences financières de notation. Nous prenons au sérieux les analyses externes de notre performance en termes de RSE et de développement durable, et apprécions de recevoir des évaluations de la part de tierces parties réputées. Nous acquérons ainsi une vision plus claire de notre position concernant les meilleures pratiques estimées et nos priorités dans chaque domaine. L'équipe chargée des relations avec les analystes internationaux entretient des relations avec les principaux analystes du marché, qu'elle informe sur Capgemini. En retour, elle informe les salariés sur les opinions des analystes sur la Société.

Analystes, indices financiers et Carbon Disclosure Project (CDP)

Un rapport établi par le cabinet d'analyse indépendant Verdantix a cité Capgemini comme un « spécialiste » des prestations de services en technologies durables. Ce rapport Green Quadrant® fournit une analyse comparative détaillée portant sur 17 des plus grands prestataires de services spécialisés dans les technologies durables dans le monde. Cette analyse s'appuie sur des entretiens réalisés avec 15 acheteurs représentant des entreprises dont le chiffre d'affaires total s'élève à 331 milliards de dollars, sur les réponses de prestataires à un questionnaire portant sur 52 points et sur des entretiens approfondis avec les prestataires. Les sociétés figurant dans le quartile « spécialistes » se caractérisent par des compétences approfondies dans des domaines technologiques spécialisés, ainsi que par des gammes étendues de prestations en matière de technologies durables émergentes et de programmes internes de développement durable. Capgemini a obtenu la note « Best in class » dans le domaine de l'efficacité des centres de traitement de données, avec le commentaire suivant : « avec son centre de traitement de données Merlin situé au Royaume-Uni, 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 le même rapport, Verdantix reconnaît également notre expertise dans le domaine des compteurs intelligents et précise que « Capgemini a obtenu la notation Best in Class pour son expertise dans le domaine des compteurs intelligents avec le déploiement de plus de 15,7 millions de compteurs et de la gestion de 1,7 million de compteurs en Europe et en Amérique du Nord ».

Cette année encore, nous avons été inclus dans l'indice FTSE4Good et figurons parmi les 250 premières sociétés vertes du classement 2012 de Newsweek. Les principales sociétés d'envergure internationale figurant sur cette liste ont été sélectionnées parmi des milliers de sociétés pour leur impact positif sur l'environnement et pour leur gestion dans ce domaine. Capgemini a obtenu une note de 95 sur 100, ce qui nous positionne juste derrière les leaders du secteur.

Les résultats 2012 du Carbon Disclosure Project ont fait apparaître que Capgemini a obtenu une note de 78 sur 100 en termes de transparence (par rapport à une moyenne de 48 parmi les 2 400 organisations participantes), permettant pour la première fois au CDP d'attribuer un niveau de performance (un C par rapport à la moyenne de D) pour notre performance environnementale. Pour établir cette note, les analystes ont pris en compte d'une part un inventaire des émissions de gaz à effet de serre (lorsque les données étaient disponibles) provenant de nos locaux, de nos centres de traitement des données et de nos déplacements (voyages et hôtels), et d'autre part nos déclarations relatives à notre stratégie en matière de gestion du changement climatique, notre gouvernance et l'engagement de nos parties prenantes.

Capgemini UK bénéficie actuellement du statut Platine dans l'indice annuel RSE du Business in the Community (BitC), un des leaders des pools de notation volontaires au Royaume-Uni. BitC mesure la manière dont le développement durable a été intégré dans notre activité et notre niveau d'impact positif. L'indice est ensuite utilisé pour favoriser les meilleures pratiques de développement durable dans les entreprises britanniques afin d'obtenir des améliorations d'une année sur l'autre.

3.3.3 Le Groupe et l'Environnement

Même si nos métiers sont dans le domaine du service aux entreprises, ces services et les activités que nous développons peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement : nous en sommes conscients, et nous sommes convaincus que notre croissance dépendra en partie de notre capacité à en limiter les impacts sur l'environnement et à adapter notre modèle économique en conséquence.

Nous savons également que nous pouvons largement contribuer à minimiser les impacts environnementaux, non seulement dans notre manière de gérer nos propres activités mais aussi par le soutien apporté à nos parties prenantes dans la réduction de leur empreinte environnementale.

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.

Des systèmes de gestion de l'environnement certifiés ISO 14001 sont en place dans nos entités au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Belgique, au Portugal et au Brésil. Ils représentent actuellement quelque 20 % de notre population mondiale. La mise en place de la Politique environnementale du Groupe facilitera l'extension de ces certifications aux autres pays. Pour accroître la couverture mondiale, un Guide EMS (dédié aux systèmes de gestion de l'environnement) a été déployé à l'échelle de tout le Groupe en 2012 afin de s'assurer que chaque pays dispose des outils appropriés et des bonnes pratiques.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

La politique environnementale du Groupe, signée en 2011 par Paul Hermelin, Président Directeur Général, fixe les attentes pour tous les pays. La déclaration de politique qui suit renforce notre engagement vis-à-vis du respect de l'environnement et de l'amélioration continue de la performance environnementale à travers nos opérations internationales, en particulier dans les domaines de l'énergie, des déplacements professionnels et de la gestion des déchets. La mise en pratique de cette politique a démarré en 2012.

DÉCLARATION DE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE CAPGEMINI

Capgemini est l'un des tout premiers fournisseurs au monde de services de conseil, informatiques et d'infogérance. Nos activités sont déployées à partir de notre propre réseau de bureaux et centres de données ainsi qu'à partir des sites de nos clients.

La présente déclaration de politique s'applique à tous les bureaux et centres de traitement de données gérés par Capgemini, à tous ses salariés et fournisseurs.

Bien que nous ne fabriquions pas de produits, nous avons conscience de l'impact sur l'environnement de nos activités et nous sommes engagés dans l'amélioration continue de notre performance environnementale.

Nous nous sommes engagés à identifier et à respecter toutes les exigences juridiques locales et internationales et autres obligations applicables relatives aux impacts environnementaux de nos activités, ainsi qu'à prévenir la pollution par l'adoption de contrôles appropriés.

Nous nous attendons en particulier à ce que les entités 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 des initiatives en matière d'économies d'énergie pour l'ensemble de nos bureaux afin de réduire la consommation d'énergie et l'empreinte carbone du Groupe ;
3. pilotent des actions d'efficacité énergétique dans nos Centres de données ;
4. mettent en place des mesures pour réduire au minimum les déplacements professionnels (et notamment les voyages en avion), sans diminuer notre capacité à répondre aux demandes de nos clients ;
5. lancent des initiatives pour réduire le montant de déchets que nous générons et optimiser 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.

Les résultats obtenus sont examinés au moins une fois par an à la lumière de nos objectifs et de notre Politique environnementale.

Signé : Paul Hermelin

Fonction : Président Directeur général

3.3 Parties prenantes et environnement

IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Les principaux impacts environnementaux du Groupe sont présentés dans le tableau ci-dessous, certaines variations étant localement possibles, en fonction des activités concernées.

Principaux aspects environnementaux	Aspects et impacts applicables aux activités de Capgemini
Consommation énergétique	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 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 80 % de l'électricité que nous utilisons dans nos activités au Royaume-Uni est consommée par les seuls centres de données.
Déplacements professionnels	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 ont 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 à exploiter les avantages offerts par la technologie telle que la vidéoconférence en support de laquelle est proposé un service d'accueil virtuel. Nous avons également amélioré ou mis en place des outils collaboratifs pour faciliter le travail à distance et permettre une plus grande flexibilité. Ces outils constituent une alternative aux déplacements professionnels avec comme objectif de nous permettre de réduire leur fréquence, notamment entre nos bureaux indiens et nos différents sites en Europe et Amérique du Nord et contribuer ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre associés. Dans de nombreux pays, nous nous sommes également attachés à réduire les émissions en provenance de nos parcs de véhicules d'entreprise, en mettant en œuvre des mesures comme la fixation de plafonds d'émission ou la promotion de véhicules hybrides.
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 systèmes 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 dans le cadre de nos opérations quotidiennes. Nous veillons à ce que les équipements électroniques soient recyclés conformément aux législations locales.

FAITS MARQUANTS

- Capgemini est signataire de l'engagement Caring for Climate (Protection du Climat) à l'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies depuis sa création en 2007.
- En 2012, Capgemini au Royaume-Uni a obtenu le renouvellement de sa déclaration environnementale au Royaume-Uni dans le cadre du système de management environnemental EMAS (Eco Management and Assurance Scheme) qui correspond au plus haut niveau d'audit d'un programme environnemental en Europe. Capgemini UK est actuellement la seule société de son secteur à détenir l'attestation EMAS. La déclaration est disponible sur : <http://www.uk.capgemini.com/resources/capgemini-uk-plc-environmental-statement-for-2011>.
- Capgemini a signé en 2012 le 5^e numéro d'une série de Communiqués sur le changement climatique, organisée par le Corporate Leaders Group on Climate Change, fondation du Prince de Galles dédiée au changement climatique. Capgemini est également signataire des quatre précédents Communiqués. Ce 5^e Communiqué appelle à une « fixation claire, transparente et sans équivoque du prix des émissions de carbone » afin de permettre aux entreprises d'y répondre. Cette démarche s'inscrit dans la ligne de notre soutien aux Communiqués précédents de Cancun (2010), Copenhague (2009), Poznań (2008), et Bali (2007).
- Capgemini est signataire de la déclaration de Guadalajara des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) concernant les solutions de transition vers une économie à faibles émissions de

carbone (Transformative Low-carbon Solutions). Lors du sommet de Cancun en 2010, cette déclaration a incité les gouvernements à se servir de la puissance des TIC pour favoriser cette transition, et à proposer la création d'un groupe de travail sur le développement de solutions TIC à faibles émissions de carbone.

- En partenariat avec la Fondation Goodplanet, Capgemini a financé la traduction française du rapport 2011 du Worldwatch Institute (organisme de recherche interdisciplinaire indépendant nord-américain créé en 1975). Goodplanet est une organisation environnementale sans but lucratif.
- En juin 2011, Capgemini est devenu membre du « Comité 21 » — un réseau d'acteurs du développement durable créé après le Sommet de Rio en 1994. La mission du « Comité 21 » consiste à favoriser les échanges et les partenariats entre ses membres issus de tous les secteurs.
- En juillet 2010, la Présidente de Capgemini au Royaume-Uni a été l'un des grands dirigeants d'entreprises européens à signer une déclaration conjointe aux institutions et ministres de l'UE, appelant à un objectif de réduction des émissions de carbone de 30 % dans le cadre du renforcement de l'ambition climatique de l'Europe. Cet événement a été couvert par le Financial Times, la BBC et Le Monde entre autres.

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

L'amélioration de la performance environnementale repose, pour l'essentiel, sur la capacité à évaluer de manière exacte et fiable les

3.3 Parties prenantes et environnement

chiffres relatifs à son impact environnemental. Afin de communiquer des chiffres pertinents et fiables, un système de reporting mondial des impacts environnementaux du Groupe, et en particulier des émissions de gaz à effet de serre, est actuellement déployé pour assurer de façon standardisée la collecte, la surveillance et la gestion des données.

Cette approche rigoureuse de la collecte et du reporting des données environnementales est également essentielle pour répondre à nos obligations de reporting, comme celles de la loi française (Grenelle II) au niveau du Groupe, et de la loi britannique Carbon Reduction Commitment (engagement pour la réduction des émissions de carbone) pour Capgemini UK.

L'approche déployée pour la comptabilisation des émissions de carbone, fondée sur une collecte mensuelle des données, fournit à la fois les données nécessaires à nos obligations de reporting, mais également des informations permettant l'identification d'économies potentielles (tant en termes d'émissions que de coûts). Chez Capgemini UK, le premier pays au sein duquel le système a été complètement déployé, cette approche a déjà permis de réaliser d'importantes économies, en termes de coûts et d'émissions, en ce qui concerne la consommation d'énergie et les déplacements professionnels. Rappelons que Capgemini UK est, à ce jour, la seule société du secteur à avoir obtenu la certification EMAS.

Ce système est actuellement en cours de déploiement dans le monde entier. Ce déploiement a commencé en 2012 avec nos plus grands pays en termes d'effectifs (France, Pays-Bas, Amérique du Nord et Inde, soit 70 % de l'effectif mondial avec le Royaume-Uni). Il se poursuivra en 2013 dans dix autres pays, de manière à accroître significativement notre taux de couverture.

Ce système de reporting des impacts environnementaux est désormais proposé également aux clients en tant que service de gestion.

MÉTHODOLOGIE

Ce système de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre étant en cours de déploiement, le niveau de couverture des données 2012 est variable selon les pays. Ainsi, parmi les données collectées, seules celles de Capgemini UK sont fournies directement à partir de ce système. Pour tous les autres pays, les données présentées dans les tableaux ci-après ont été collectées selon des processus spécifiques, et reposent parfois sur des données estimées. Lorsque des données partielles étaient disponibles, une méthode d'extrapolation a été appliquée pour estimer l'indicateur sur une base annuelle. Ainsi, dans de nombreux cas, lorsque les données annuelles complètes n'étaient pas disponibles les mois de novembre et décembre 2012 ont pu être extrapolés, cette extrapolation pouvant aller jusqu'à 6 mois dans des cas plus rares.

Les extrapolations ont notamment intégré :

- l'estimation des données de 2012 basée sur les données disponibles de 2011 (selon une méthodologie documentée liée à différentes circonstances 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).

Lorsque les données n'étaient pas disponibles — notamment pour l'eau et certains modes de transport —, elles ont été délibérément exclues. De plus amples informations concernant le périmètre des données disponibles et les extrapolations employées sont présentées dans les notes de bas de page des tableaux de données.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Les principaux pays de Capgemini (France, Inde, Royaume-Uni, Pays-Bas et Amérique du Nord (qui englobe le Canada et les États-Unis) représentent près de 70 % du total des effectifs du Groupe. Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant de ces activités s'élève à 280 337 tonnes équivalent CO₂ (t.éqCO₂) émis, calculées, dans la plupart des cas, 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 - DEFRA) du Royaume-Uni. Lorsque des facteurs de conversion spécifiques à certains pays ont été identifiés comme étant plus précis, ces facteurs ont été utilisés (comme les facteurs ADEME pour certaines données françaises, y compris les émissions de chaleur du réseau urbain).

Les tableaux relatifs à l'empreinte carbone ci-dessous 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), des réseaux de chaud et froid et aux déplacements professionnels. L'usage de l'eau n'étant pas un aspect environnemental prioritaire pour Capgemini, il a été exclu de ces données. Toutefois, une analyse plus précise de l'impact de notre consommation d'eau sera menée, en particulier en liaison avec les systèmes de refroidissement d'air, pour évaluer s'il sera nécessaire d'intégrer cet impact à l'avenir.

En ce qui concerne les émissions liées aux déchets et à la consommation de papier et à leur recyclage, les données à l'échelle du Groupe ne sont pas présentées, en raison de la diversité des méthodes de collecte de données utilisées dans les différents pays. Toutefois, certains pays (Royaume-Uni et Pays-Bas par exemple) disposent d'un système de reporting permettant de montrer l'efficacité des mesures de recyclage dans la réduction des déchets. Ainsi au Royaume-Uni, sur les 270 tonnes de déchets (non dangereux) générés sur l'ensemble de ses locaux en 2012, le taux de recyclage a atteint 69 %. Bien que la production de déchets soit reportée localement dans certains pays, dans la plupart d'entre eux le volume de déchets correspond à une estimation et de ce fait il a été décidé que les quantités totales de déchets ainsi que les émissions de gaz à effet de serre correspondantes, ne seraient pas publiées cette année. Le tableau 1 présente les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de Capgemini et de Sogeti en France, en Inde, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Lorsque les données individuelles pour Capgemini et Sogeti sont disponibles, elles sont présentées séparément ; concernant l'Inde et la France, elles sont cumulées.

3.3 Parties prenantes et environnement

TABLEAU 1 : TOTAL DES ÉMISSIONS DE CARBONE - INDE, FRANCE, ROYAUME-UNI, PAYS-BAS ET AMÉRIQUE DU NORD

Pays	Énergie						Déplacements		Déchets	
	MwH		Émissions en t.éqCO ₂				Déplacements	dont impact des nuits d'hôtels	Total des émissions en tCO ₂ e (dont nuits d'hôtel)	Déchets (Non dangereux) indicatif
	Énergie (toutes les sources)	Gaz	Diesel	Électricité Centres de Données	Électricité bureaux	Électricité chauffage urbain				
Inde - Capgemini & Sogeti	88 845	NA	7 174	NA	74 010	NA	30 677	6 782	111 860	507
France - Capgemini & Sogeti	67 438	31	48	3 102	2 539	187	21 454	4 697	27 361	0
Royaume-Uni - Capgemini	66 752	448	63	26 616	6 731	NA	14 722	3 376	48 580	271
Royaume-Uni - Sogeti	115	0	0	NA	60	NA	298	46	358	0
Pays-Bas - Capgemini	27 592	563	16	6 518	3 436	0	21 157	581	31 690	245
Pays-Bas - Sogeti	1 167	0	0	44	444	NA	115	0	604	0
Amérique du Nord - Capgemini & Sogeti	85 224	387	44	28 477	3 309	0	27 665	5 758	59 882	452
TOTAL PRINCIPAUX PAYS	337 132	1 429	7 345	64 757	90 529	187	116 089	21 240	280 337	1 474
							excluant les nuits d'hôtel		259 097	

REMARQUES

- Amérique du Nord : La majeure partie des données d'Amérique du Nord (qui comprend les États-Unis et le Canada) a été extrapolée en fonction des données 2011 disponibles.
- Énergie : Compte tenu de la nature de nos métiers, la plupart de nos bureaux disposent de salles informatiques. Celles-ci ne sont pas considérées comme des centres de données même si leur présence doit être prise en considération dans le cadre de comparaisons sectorielles.
- Déplacements : Les facteurs d'émission tels que fournis par Carbon Neutral Company ont été utilisés pour calculer les émissions associées aux nuits d'hôtel dans l'ensemble des pays. Par ailleurs, la revue des données par les commissaires aux comptes a montré que ces facteurs, lorsqu'ils sont appliqués en dehors du Royaume-Uni, peuvent conduire à une surestimation des résultats présentés dans la colonne nuits d'hôtels. Faute de facteurs d'émission plus appropriés, les données correspondantes sont toutefois communiquées à titre d'information dans une colonne isolée. La méthodologie employée sera révisée pour les rapports futurs.
- Déplacements : Dans certains pays (France, Amérique du Nord, ...) le nombre de nuits d'hôtel résulte d'une estimation
- Déplacements : Chez Capgemini Pays-Bas, faute d'avoir pu les différencier, les valeurs liées aux déplacements professionnels comprennent également l'utilisation des véhicules à des fins personnelles.

- Déplacements : En Inde et au Royaume-Uni, les émissions induites par des déplacements en taxi sont incluses.
- Sogeti : Les données pour l'Inde et la France incluent les opérations de Sogeti dans ces pays. Pour le Royaume-Uni et les Pays-Bas, les valeurs étaient disponibles séparément et sont donc présentées à part. Aucune donnée de Sogeti n'était disponible pour l'Amérique du Nord.
- Note : Dans le tableau, « NA » fait référence à des domaines pour lesquels les données ne sont pas disponibles. A titre d'exemple : il n'y a pas de mesure de la chaleur des réseaux urbains au Royaume-Uni.
- Note : Dans le tableau, « 0 » fait référence à des domaines pour lesquels des données existent mais ne sont pas disponibles.

Les émissions enregistrées pour Capgemini India ont largement augmenté par rapport à celles exprimées dans le rapport annuel de 2011. Cette hausse est due, pour l'essentiel, à une plus large couverture des données pour les activités en Inde. En 2011, les chiffres de l'énergie indienne étaient limités aux activités de Capgemini à Mumbai, Bangalore et Calcutta. Les chiffres de 2012 incluent les informations de 33 unités distinctes dans neuf villes indiennes. Les chiffres de 2012 incluent également les données des déplacements, sur un périmètre beaucoup plus large que l'an passé. Les émissions globales enregistrées pour Capgemini France ont également augmenté par rapport aux chiffres 2011. Ce résultat est dû à une collecte plus exhaustive des données qui a été entreprise en 2012 et a donné lieu à une vision plus complète des émissions globales.

3.3 Parties prenantes et environnement

Malgré l'ajout de 4 nouveaux sites dans l'assiette de données de cette année, les émissions de Capgemini UK ont baissé en 2012 de 4 %, ce qui reflète l'impact continu de son programme de développement durable, dont les objectifs d'amélioration au niveau environnemental ont été communiqués publiquement. Les objectifs 2014, établis en 2008, comprennent :

- la réduction de 20 % des émissions globales (hors émissions des centres de traitement de données),
- l'amélioration de 20 % de l'efficacité des centres de traitement de données,
- la réduction de 30 % des émissions liées aux déplacements, et
- la suppression des déchets envoyés à la décharge.

De plus amples informations sont disponibles sur le site :

http://www.uk.capgemini.com/about-us/csr_sustainability/environment/our_performance/

Les données environnementales ont été recueillies également pour les activités de Capgemini en Australie, en Autriche, en Belgique, au Brésil, au Chili, en Chine (Hong-Kong inclus), en République tchèque, au Danemark, en Finlande, en Allemagne, au Guatemala, en Hongrie, en Italie, au Mexique, en Norvège, aux Philippines, en Pologne, au Portugal, en Roumanie, en Slovaquie, en Espagne, en Suède et au Vietnam, ainsi que pour les activités de Sogeti en Belgique, en Finlande, au Luxembourg, en Espagne, et en Suède.

La consolidation des émissions de ces pays s'élèverait à 57 993 t.éqCO₂ en 2012, ce périmètre recouvrant 27 % du Groupe en termes d'effectif.

L'intégration de ce chiffre aboutirait donc à un total des émissions pour le Groupe Capgemini de 338,330 t.éqCO₂ (nuits d'hôtels incluses) pour une couverture indicative de 97 % de l'effectif total du Groupe (ou encore 317 090 t.éqCO₂ nuits d'hôtels exclues).

3.4 ANALYSE EXTERNE INDÉPENDANTE

Attestation de présence et rapport d'assurance modérée des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales

(Exercice clos le 31 décembre 2012)

À l'attention du Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A.

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Cap Gemini S.A., nous vous présentons notre attestation de présence sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code du commerce ainsi que notre rapport d'assurance modérée sur une sélection d'entre elles, identifiées par le signe ☑.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la société et disponible au siège de la société et dont un résumé figure dans le rapport de gestion dans la partie « Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable ».

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes d'exercice professionnel et les textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence),
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les informations quantitatives et qualitatives sélectionnées par Cap Gemini S.A. ⁽¹⁾ et identifiées par le signe ☑ (les « Données »)

sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en responsabilité sociétale.

1. Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux suivants conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code du commerce,
- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce,
- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

2. Rapport d'assurance modérée sur une sélection de Données

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Données quantitatives et qualitatives sélectionnées, identifiées par le signe ☑, ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait qu'elles ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Concernant les Données quantitatives, nous avons effectué les travaux suivants :

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, son caractère compréhensible et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur,

(1) Informations quantitatives : Consommation directe d'énergie par type d'énergie, Émissions de gaz à effet de serre, Effectif ventilé par zone géographique, par âge et par sexe, Nombre d'entrées et de sorties, Effectif à temps partiel et ventilé par durée hebdomadaire du travail, Nombre de réunions de l'IWC, Nombre d'heures de formation, Nombre d'employés formés, Pourcentage de femmes parmi les entrées et les sorties, Nombre de fournisseurs délistés ou déclassés après une analyse de leur performance RSE, Nombre d'employés formés aux politiques et procédures anti-corruption.

Informations qualitatives : assertions relatives à la politique environnementale, au bilan des accords collectifs et à l'Université du Groupe.

3.4 Analyse externe indépendante

- nous avons vérifié la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Données. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Données,
- nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social, environnemental et sociétal.

Au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations.

Au niveau des entités ⁽¹⁾ (« les Entités ») que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :

- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures,

- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

La contribution des Entités sélectionnées représente 52 % des effectifs, 100 % des Données sociétales et entre 34 % et 100 % des Données environnementales sélectionnées.

Concernant les Données qualitatives, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Données identifiées par le signe sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Les Commissaires aux Comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 22 février 2013

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Arnaud
Associé
Responsable du Département
Changement Climatique &
Développement Durable

Jacques Pierre
Associé

Thierry Raes
Associé
Responsable du Département
Développement Durable

Serge Villepelet
Associé

(1) Cap Gemini France S.A.S., Capgemini UK Plc., Capgemini India Private Ltd et Capgemini Business Services (pour la partie Environnement), Capgemini India Private Ltd TS (pour la partie Social).

3.5 TABLEAU DE CORRÉLATION DU GRENELLE

Le tableau Grenelle II ci-dessous reprend en détail les indicateurs compris dans la loi et dans le périmètre des déclarations effectuées par Capgemini. Les explications relatives aux données manquantes pour un indicateur sont également incluses.

Indicateurs sociaux	O / N	Justification
a) Effectifs		
- Effectif total ; Répartition des effectifs par âge, sexe et géographie		Voir pages 70 à 72
- Recrutements et licenciements		Voir pages 73 et 86
- Rémunérations et leur évolution		Voir pages 73 à 74
b) Organisation du travail		
- Temps de travail		Voir pages 74 à 75
- Absentéisme		Voir pages 75 à 76
c) Relations sociales		
- Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation)		Voir pages 85 à 86
- Bilan des accords collectifs		Voir pages 85 à 86
d) Santé et sécurité		
- Conditions de santé et de sécurité au travail		Voir pages 76 à 77
- Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		Voir pages 76 à 77
- Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles		Voir page 76
e) Formation		
- Politiques mises en œuvre en matière de formation		Voir pages 77 à 79
- Nombre total d'heures de formation		Voir pages 78 et 79
f) Égalité de traitement		
- Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes		Voir pages 80 à 82
- Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		Voir pages 82 à 83
- La politique de lutte contre les discriminations		Voir pages 83 à 84
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives		
- Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		Voir page 68
- À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		Voir page 68
- À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		Voir page 68
- À l'abolition effective du travail des enfants		Voir page 68

3.5 Tableau de corrélation du Grenelle

Indicateurs environnementaux	O / N	Justification
a) Politique générale en matière environnementale		
- L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales		Voir pages 95 à 96
- Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement		Voir pages 95 à 96
- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions		En raison de la nature de notre activité, notre impact est essentiellement lié à l'émission de carbone. C'est pourquoi l'indicateur le plus pertinent qui a été retenu est l'émission de gaz à effet de serre et les actions implémentées pour le réduire et optimiser les énergies et les ressources en général
- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		Voir ci-dessus
b) Pollution et gestion des déchets		
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		Voir ci-dessus
- Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets		Voir page 96
- Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		Voir thèmes a, b
c) Utilisation durable des ressources		
- Consommation d'eau		Comme l'usage de l'eau n'est pas un aspect environnemental important pour Capgemini, cet indicateur a été exclu de nos tableaux de données. Le déploiement de notre système de reporting sur l'empreinte carbone intègre la consommation d'eau dans ces données et nous sommes en train d'évaluer si cet usage en particulier relatif aux systèmes de refroidissement d'air-climatisation dans les centres de données peut avoir un impact significatif
- Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		
- Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		En raison de la nature de notre activité, nous n'utilisons pas de matières premières
- Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables		Les consommations d'énergies sont réparties par régions géographiques p 98
- Utilisation des sols		Cette donnée est considérée comme non applicable dans la mesure où nous n'avons quasiment pas d'espaces verts ou de terrains dans les locaux que nous occupons
d) Changement climatique		
- Les rejets à effet de serre		Émissions de gaz à effet de serre sur un périmètre limité
- Adaptation aux conséquences du changement climatique		Nous évaluons les risques en terme de coûts de l'énergie. Notre objectif est de fixer globalement des objectifs de réduction
e) Protection de la biodiversité		
- Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité		Cette donnée est considérée comme non applicable dans la mesure où nous n'avons quasiment pas d'espaces verts ou de terrains dans les locaux que nous occupons

3.5 Tableau de corrélation du Grenelle

Indicateurs sociétaux	O / N	Justification
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la société		
- En matière d'emploi et de développement régional		Voir page 90
- Sur les populations riveraines ou locales		Voir page 90
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société (associations d'insertion, établissements d'enseignement, association de défense de l'environnement, associations de consommateurs et les populations riveraines)		
- Conditions de dialogue avec ses personnes ou organisations		Voir pages 90 à 94
- Actions de partenariat ou de mécénat		Voir pages 90 à 94
c) Sous-traitance et fournisseurs		
- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux		Voir pages 88 à 90
- Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous traitants de leur responsabilité sociale et environnementale		Voir pages 88 à 90
d) Loyauté des pratiques		
- Actions menées pour prévenir de la corruption		Voir pages 67 à 68
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Nous ne sommes pas dans une activité grand public et ne construisons pas de produits de grande consommation de nature à impacter la santé ou la sécurité des consommateurs finaux
e) Autres actions mises en place en matière de droits de l'homme		
- Autres actions mises en place en matière de droits de l'homme		Voir pages 67 à 68

Informations financières

4

4.1	ANALYSES DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI	106	4.3	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI	174
4.1.1	Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2012	106		Le compte de résultat	174
4.1.2	Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2013	109		Le bilan	174
4.2	COMPTES CONSOLIDÉS	112		Affectation du résultat	175
4.2.1	Comptes de résultat consolidés	112		Information sur le capital social et sa répartition	175
4.2.2	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	113	4.4	COMPTES SOCIAUX 2012	176
4.2.3	États consolidés de la situation financière	114	4.4.1	Bilans au 31 décembre 2011 et 2012	176
4.2.4	Tableaux de flux de trésorerie consolidés	115	4.4.2	Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2012	178
4.2.5	Tableaux de variation des capitaux propres consolidés	116	4.4.3	Annexe aux comptes sociaux	179
4.2.6	Notes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2012	117	4.4.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	195
4.2.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	172	4.4.5	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	197
			4.5	AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	198
			4.5.1	Résultats des cinq derniers exercices	198
			4.5.2	Tableau des filiales et participations	199

4.1 ANALYSES DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI

4.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2012

Le ralentissement de l'activité intervenu fin 2011 s'est confirmé tout au long de l'année mais des dynamiques contrastées selon les zones géographiques peuvent être constatées : alors que les marchés nord-américain et asiatique restaient porteurs, le marché européen a nettement ralenti.

Le Groupe avait anticipé ce ralentissement et a pu démontrer la capacité d'amélioration de ses marges même dans un contexte de marché morose. Capgemini a réalisé un chiffre d'affaires de 10 264 millions d'euros, en hausse de 5,9 % par rapport à celui affiché au terme de l'exercice précédent et encore de 1,2 % à taux de change et périmètre constants (l'écart entre ces deux taux de croissance s'expliquant par l'appréciation du dollar et de la livre sterling contre l'euro ainsi que l'intégration en année pleine de la société Prosodie acquise mi 2011).

Le taux de marge opérationnelle 2012 est de 7,7 %, en progression de 0,3 point par rapport au taux affiché en 2011 (7,4 %), en ligne avec l'objectif annoncé début 2012. Malgré une forte hausse des charges de restructuration (168 millions d'euros en 2012 contre 81 millions d'euros en 2011), le résultat d'exploitation atteint 601 millions d'euros pour l'exercice 2012, ce qui porte la marge d'exploitation à 5,9 % contre 6,1 % en 2011.

Le résultat financier est négatif à hauteur de - 100 millions d'euros (il était de - 105 millions d'euros en 2011). La charge d'impôt s'élève à 140 millions d'euros à comparer à 101 millions d'euros en 2011, exercice qui avait bénéficié d'une revalorisation nette d'impôt différé américain pour un montant de 76 millions d'euros. Le RNPG (Résultat Net Part du Groupe) s'élève à 370 millions d'euros en baisse de 8 % par rapport aux 404 millions d'euros dégagés en 2011.

Le Groupe a généré sur l'exercice un « free cash flow organique ⁽¹⁾ » de 496 millions d'euros en très forte hausse par rapport aux 164 millions d'euros mesurés sur l'exercice 2011. Ce chiffre intègre pour près de 100 millions d'euros des rentrées de cash anticipées sur 2013, notamment au titre de certaines créances clients. Même en retraçant cet effet d'anticipation sur le cash à percevoir au titre de 2013, la performance du Groupe s'agissant de sa génération de free cash flow est très satisfaisante.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR GRANDES RÉGIONS

La France reste encore de justesse la première région du Groupe en terme de chiffre d'affaires (2 181 millions d'euros soit 21,3 % du total Groupe) en hausse de 2,0 % (et en baisse de 2,1 % à périmètre constant). L'écart entre ces deux taux est essentiellement dû à

l'intégration en année pleine de Prosodie. Hors cet effet de périmètre, ce recul est principalement lié à la baisse de l'activité de Conseil (- 15,2 %) et de Sogeti (- 2,4 %). L'Intégration de Systèmes et l'Infogérance sont quant à eux quasi stables. La marge opérationnelle en France s'établit en 2012 à 171 millions d'euros (7,8 % du chiffre d'affaires) contre 187 millions d'euros en 2011.

L'Amérique du Nord a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 2 101 millions d'euros (soit 20,5 % du total Groupe), en hausse de 16,4 % (et de 7,0 % à taux de change et périmètre constants, l'écart étant dû à l'appréciation du dollar contre l'euro). Comme en 2010 et en 2011, c'est le dynamisme, à taux de change et périmètre constants, des activités de Conseil (+ 8,5 %), d'Intégration de Systèmes (+ 10,6 %) et de Sogeti (+ 9,4 %) qui ont été le moteur de la croissance de cette zone alors que l'Infogérance est quasi stable avec une croissance de + 0,9 %. La marge opérationnelle en Amérique du Nord s'établit en 2012 à 186 millions d'euros (8,8 % du chiffre d'affaires) contre 159 millions d'euros en 2011. L'Amérique du Nord devient en 2012 le premier contributeur à la marge opérationnelle du Groupe.

La région Royaume-Uni/Irlande génère en 2012 un chiffre d'affaires de 2 104 millions d'euros (soit 20,5 % du total Groupe), en hausse de 8,1 % (et de 0,9 % à taux de change et périmètre constants). L'écart entre ces deux taux est essentiellement dû à l'appréciation de la livre sterling contre l'euro. Cette quasi stabilité en terme de croissance organique est la résultante d'une forte progression dans l'Intégration de Systèmes (une croissance organique de 14,7 %) contrebalancée par une baisse de 2,1 % (mais sur un volume d'affaires plus important) de l'activité d'Infogérance. Ce repli dans l'Infogérance est lié à une moindre activité dans le secteur public qui avait été anticipée dès la fin 2011. La marge opérationnelle s'établit à 163 millions d'euros (7,7 % du chiffre d'affaires, ce qui se traduit par une progression du taux de marge de 0,6 point par rapport à 2011).

Le Benelux avec un chiffre d'affaires de 1 118 millions d'euros accuse un repli de 11,7 % de son activité. La faiblesse de l'ensemble des secteurs et, en terme de métier, de l'Intégration de Systèmes en particulier, n'a permis une stabilisation qu'à la fin de l'exercice 2012. Une réorganisation et un programme important de restructuration ont été mis en place au cours de l'exercice afin d'adapter la structure de coûts et repositionner l'offre de services. La marge opérationnelle s'établit à 80 millions d'euros. Elle est en recul par rapport aux 94 millions d'euros dégagés en 2011 mais on observe un fort rebond au second semestre grâce aux décisions vigoureuses prises pendant l'été.

(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).

4.1 Analyses des résultats consolidés du groupe Capgemini

La zone Europe du Sud et Amérique latine réalise au total un chiffre d'affaires de 1 029 millions d'euros ce qui représente 10 % du total Groupe. Elle affiche une progression de 2,9 % de son activité (1,3 % à taux de change et périmètre constants). La marge opérationnelle s'établit à 35 millions d'euros (3,4 % du chiffre d'affaires) à comparer à 30 millions d'euros en 2011.

Les pays nordiques (Suède, Danemark, Norvège et Finlande) ont généré au total un chiffre d'affaires de 714 millions d'euros (soit 7,0 % du Groupe). Il est en augmentation de 12,4 % par rapport à celui de 2011 (et de 9,0 % à taux de change et périmètre constants). Ces chiffres confirment la poursuite de la bonne tenue de l'activité dans cette zone et notamment de l'Intégration de Systèmes qui progresse de plus de 10 % ainsi que de l'Infogérance (qui représente 15 % de l'activité de la zone) en hausse de près de 30 %. La marge opérationnelle de cette zone s'élève à 52 millions d'euros (correspondant à un taux de marge de 7,2 %). Elle est en progression de 13 % par rapport à 2011.

La région Allemagne/Europe centrale (Suisse, Autriche et pays de l'Europe de l'est) a également pu maintenir une croissance supérieure à la moyenne du Groupe : le chiffre d'affaires qui atteint 658 millions d'euros, soit 5,2 % de plus qu'en 2011 (4,8 % à taux de change et périmètre constants) représente 6,4 % du chiffre d'affaires du Groupe. Dans cette région aussi, le développement rapide de l'Infogérance, en croissance de 15,6 %, tire la croissance globale. La marge opérationnelle s'établit à 58 millions d'euros (8,8 % du chiffre d'affaires soit 1,9 point de mieux qu'en 2011) ce qui confirme le rétablissement de la rentabilité dans cette région.

La région Asie-Pacifique enfin, (359 millions d'euros, soit 3,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) est restée en forte croissance (+ 29,3 % et encore + 20,1 % 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 (111 millions d'euros à comparer à 83 millions d'euros en 2011) 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 a bien entendu pour effet de minorer la rentabilité des régions d'origine.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIERS

L'Intégration de Systèmes (40 % du chiffre d'affaires du Groupe) reste le premier métier du Groupe avec une croissance de 3,5 % à taux de change et périmètre constants. Le taux d'utilisation a poursuivi son amélioration pour s'établir en moyenne à 80,7 % sur les quatre trimestres contre 79 % l'année précédente. Au niveau des prix, la tendance à l'amélioration constatée fin 2011 s'est confirmée en 2012, puisque les prix constatés « onshore » ont été en légère progression sur l'ensemble de l'année. À 7,9 %, la marge opérationnelle enregistre une hausse de 1,1 point par rapport à 2011.

L'Infogérance (40 % du chiffre d'affaires du Groupe également) affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 0,5 % à taux de change et périmètre constants. La marge opérationnelle est quasi stable à 7,6 % malgré une baisse de profitabilité sur un grand contrat du secteur public au Royaume-Uni conforme aux prévisions.

Les Services informatiques de proximité (Sogeti) représentent la troisième activité du Groupe avec 15 % du chiffre d'affaires total. L'activité a enregistré une baisse de 1,3 % à taux de change et périmètre constants. Cette baisse est liée au recul de l'activité en France et au Benelux qui sont les deux plus grands pays de Sogeti. Le taux d'utilisation s'est maintenu à un niveau satisfaisant (82,5 %) et les prix se sont légèrement améliorés sur l'exercice. La marge opérationnelle s'établit à 10,4 % en recul de 0,5 point par rapport à 2011.

Le Conseil (5 % du chiffre d'affaires du Groupe) affiche une baisse d'activité de 3,6 % à taux de change et périmètre constants. Cette baisse est essentiellement due au recul de l'activité en France (- 15 %) et au Benelux (- 11 %) alors même que d'autres pays progressent notablement (+ 14 % en Allemagne/Europe Centrale, + 9 % en Amérique du Nord, + 5 % au Royaume-Uni/Irlande). Le taux d'utilisation s'inscrit en baisse de 3 points en moyenne sur l'année à 65,5 %. La marge opérationnelle s'établit à 11,2 % à comparer à 12,0 % en 2011.

Les taux d'utilisation (à périmètres constants), qui mesurent la part du temps de travail, hors congés légaux, des personnels salariés productifs (cf. tableau ci-dessous) ont bénéficié sur un an des évolutions suivantes : une hausse dans l'intégration de systèmes, qui s'établit à un niveau record ; un taux qui reste très favorable dans les services informatiques de proximité malgré un léger recul ; une baisse dans le conseil qui a vu son taux d'utilisation diminuer notamment sur les marchés français et hollandais.

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

Taux d'utilisation trimestriels	2011				2012			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Conseil	68	71	67	68	65	67	63	67
Intégration de systèmes	79	78	79	80	80	80	82	81
Services informatiques de proximité	82	84	84	83	82	83	83	82

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2012, l'effectif total du Groupe était de 125 110 contre 119 707 à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation de 5 403 personnes (+ 4,5 %) représente le solde entre :

- 31 870 entrées, dont 31 101 recrutements (soit plus de 13 000 en Inde) et 769 personnes intégrées en cours d'année dans les effectifs du Groupe soit à la suite d'une acquisition, soit en application d'une clause de transfert de personnel prévue dans certains contrats d'Infogérance ;

4.1 Analyses des résultats consolidés du groupe Capgemini

- 26 467 sorties, se décomposant elles-mêmes en :
 - 20 764 départs volontaires (17 % de l'effectif moyen de l'exercice),
 - 164 transferts hors Groupe suite à des cessions d'activité ou à la fin de certains contrats d'Infogérance,
 - 5 539 licenciements ou non reconductions de périodes d'essai.

ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élevaient à 10 084 millions d'euros, à un niveau très proche de celui de l'exercice précédent (10 122 millions d'euros). Après un troisième trimestre plus faible, le ratio des prises de commandes rapportées au chiffre d'affaires du Conseil, de l'Intégration de Systèmes et de Sogeti s'est établi à 1,16 sur le dernier trimestre de l'année 2012, en fort rebond.

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2012

L'exercice 2012 a été principalement marqué par deux événements qui ont profondément modifié la gouvernance du Groupe :

- le premier est la décision prise par Serge Kampf (et annoncée au Conseil d'Administration du 4 avril 2012) de ne pas aller au terme de son mandat de Président comme il s'en était expressément réservé la possibilité le jour de sa reconduction,
- le second c'est l'acceptation par ce même Conseil du 4 avril de la proposition que Serge Kampf lui a présentée de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général (séparées depuis 2002) et de nommer Paul Hermelin en qualité de Président Directeur Général le jour où lui-même cessera de remplir ses fonctions.

Ainsi, après avoir présidé depuis 1967 toutes les Assemblées Générales - ordinaires, extraordinaires ou mixtes - tenues par la Société, Serge Kampf transmet le flambeau de la présidence à Paul Hermelin, qui était Directeur Général depuis très exactement dix ans.

Sur le plan opérationnel, les autres événements marquants de l'année 2012 sont chronologiquement les suivants :

Le 7 mars 2012. Capgemini et sa filiale Sogeti lancent une nouvelle ligne de services mondiale baptisée « Mobile Solutions » pour aider leurs clients à concevoir et mettre en œuvre une stratégie mobile efficace. Fort de son expérience en matière de conseil et de technologie et de sa dimension mondiale, le Groupe Capgemini souhaite jouer un rôle d'« orchestrateur de la mobilité des entreprises ». S'appuyant sur des méthodologies qui lui sont propres et des prestations industrialisées, avec « Mobile Solutions » Capgemini propose une gamme complète qui couvre tous les aspects de la mobilité, et répond ainsi à la demande croissante des entreprises. Capgemini avec « Mobile Solutions » a pour objectif de générer un chiffre d'affaires propre de plus de 400 millions d'euros d'ici 2015.

Le 13 mars 2012. Capgemini North America a signé un contrat de gestion des infrastructures informatiques avec la direction informatique - Department of Information Resources (DIR) - de l'État du Texas. D'un montant de 96 millions d'euros et d'une durée de 6 ans, c'est l'un des plus gros contrats de gestion des infrastructures informatiques signés par Capgemini en Amérique du Nord.

Le 19 mars 2012. Capgemini a signé un contrat d'infogérance avec Rolls-Royce, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de systèmes d'alimentation et de services pour les secteurs automobile, maritime et aérospatial. Signé via la filiale anglaise du Groupe (Capgemini UK plc), ce contrat d'une durée initiale de trois ans pourra être prolongé de deux

ans. Jouant le rôle d'intégrateur de services, Capgemini assurera le bon fonctionnement des services informatiques fournis à Rolls-Royce par différents prestataires dans 50 pays. Rolls-Royce bénéficiera ainsi d'un contrôle centralisé de son informatique assorti d'une très grande flexibilité.

Le 4 avril 2012. Zurich a choisi Guidewire Software® pour la fourniture d'une nouvelle plate-forme logicielle de gestion des déclarations de sinistres destinée à son entité britannique spécialisée dans l'assurance dommages. Ce projet pluriannuel a pour objectif de transformer le traitement des déclarations de sinistres de Zurich, de réduire ses coûts et d'améliorer l'expérience utilisateur.

Le 5 juin 2012. Capgemini Australie a été sélectionné par le groupe ANZ pour des services de testing et la gestion de son environnement informatique (« Managed Services »). D'une durée de cinq ans ce contrat souligne le dynamisme des investissements engagés pour prendre une place de leader dans les marchés les plus prometteurs, investissements appelés « initiatives de croissance », parmi lesquelles figure l'offre de Testing.

Le 2 juillet 2012. CPM Braxis a annoncé la signature d'un accord avec Caixa Participações (CaixaPar), la filiale publique d'investissement de Caixa Economica Federal. Cet accord porte sur l'entrée de CaixaPar au capital de CPM Braxis à hauteur de 22 % via une acquisition d'actions, d'une part, et la souscription à une augmentation de capital, d'autre part. CPM Braxis est ainsi confirmé comme un fournisseur informatique stratégique de Caixa Economica Federal (Caixa) pour les dix prochaines années.

Le 4 juillet 2012. Capgemini a signé un contrat majeur avec Bayer Business Services, le centre de compétences mondial dédié aux services informatiques et métiers de Bayer, groupe chimique et pharmaceutique dont le siège est en Allemagne. Dans le cadre de ce contrat conclu pour une durée de cinq ans, Capgemini fournira des services de développement d'applications, ainsi que des services d'infrastructures. Dans ce cadre, Capgemini a repris les activités du centre de services informatiques de Bayer Business Services à Mumbai en Inde, qui emploie près de 550 personnes.

Le 4 juillet 2012. Capgemini a signé un contrat avec l'administration norvégienne du travail et des affaires sociales (NAV) pour gérer et faire évoluer son système de gestion de contenu (Content Management System) baptisé « Arena ». D'une durée de six ans, ce contrat de services de gestion du cycle de vie des applications (Applications Services) est estimé à 26 millions d'euros.

Le 4 septembre 2012. Capgemini a signé un contrat de services d'infrastructures informatiques avec le groupe électronique allemand Media-Saturn, numéro un de la distribution de produits électroniques grand public en Europe. Capgemini a pour mission d'héberger les « datacenters » de Media-Saturn et de fournir des services d'infrastructure sur plus de 900 sites, répartis dans 16 pays d'Europe et d'Asie où la société est présente.

Le 6 septembre 2012. Capgemini a annoncé l'extension de son alliance avec Salesforce.com, la société championne du cloud computing, via un programme conjoint de croissance rapide. Capgemini intègre les solutions de Salesforce.com depuis 2007. Cet accord souligne l'échelle mondiale de cette collaboration s'appuyant sur un investissement mutuel et une stratégie conjointe pour adresser le marché et mener à bien les projets des clients communs dans le Cloud. L'objectif de cet accord est double : accroître le volume d'affaires respectif des deux sociétés sur les deux années qui viennent, tout

4.1 Analyses des résultats consolidés du groupe Capgemini

en accompagnant le nombre croissant d'organisations qui cherchent à transformer leur modèle en profondeur pour devenir de vraies « entreprises sociales ». Ce partenariat est mondial avec une attention particulière sur les marchés cœur de cible tels que la France, les Pays-Bas, la Scandinavie, l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni.

Le 18 septembre 2012. Capgemini a signé un contrat d'une durée de cinq ans pour la transformation des services informatiques d'E.ON, l'un des plus grands énergéticiens privés au monde. Estimé à près de 50 millions d'euros, ce contrat est composé de trois volets : les services de gestion du cycle de vie des applications associés au « Business Information Management », les ERP SAP® et le développement de logiciels industrialisés.

Le 4 octobre 2012. Capgemini a annoncé que les 6 millions d'actions offertes à la souscription de ses collaborateurs dans le cadre du deuxième plan d'actionnariat salarié international ont été intégralement souscrites.

Le 13 décembre 2012. Paul Hermelin, Président directeur général de Capgemini, a nommé Aiman Ezzat Directeur financier du Groupe. Il succède à Nicolas Dufourcq. Après l'examen de candidatures internes et externes avec plusieurs administrateurs, Paul Hermelin a informé le Conseil d'Administration de cette décision qui a recueilli son soutien unanime au cours de sa réunion du mercredi 12 décembre à Paris. Fort de près de 20 ans d'expérience au sein de Capgemini, Aiman Ezzat possède une connaissance intime des opérations du Groupe. Il bénéficie d'une solide expérience des principaux métiers du Groupe et a travaillé sur de nombreux marchés, notamment en ayant vécu pendant plus de 15 ans aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le 14 décembre 2012. Capgemini est devenu le partenaire stratégique mondial de Varroc Lighting Systems pour l'ensemble de son informatique. Varroc Lighting Systems est un fabricant mondial de produits d'éclairage automobile d'origine indienne et implanté aux États-Unis créé à partir d'une division préalablement cédée par l'équipementier américain Visteon au groupe Varroc en mars 2012. Dans le cadre de ce contrat d'un montant de plus de 20 millions d'euros, Capgemini mettra en œuvre et hébergera un nouvel environnement SAP d'ici la fin du deuxième trimestre 2013. Capgemini fournira également pour l'ensemble du groupe des services de gestion des applications (Application Management Services, AMS), d'hébergement et de support help desk ainsi que la revente de licences et services de maintenance SAP.

Le 19 décembre 2012. Unilever a désigné Capgemini comme fournisseur stratégique mondial dans le cadre de son programme de partenariat intitulé « Partner to Win ». Unilever a également signé avec Capgemini un contrat de services d'outsourcing de plus de 100 millions d'euros et d'une durée de cinq ans. Ce contrat est le prolongement d'une relation établie il y a sept ans entre les deux groupes. Capgemini continuera d'accompagner la société Unilever dans l'hémisphère sud dans le cadre de ses opérations financières (Record to Report operations¹), la gestion de ses processus interentreprises (global intercompany processes) et fournira des services à l'échelle mondiale dans le domaine du contrôle (Access Control²), du reporting et du monitoring.

4.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2013

LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé 2012 s'est élevé à 10 264 millions d'euros, en hausse de 5,9 % par rapport à celui réalisé en 2011 (et de 1,2 % à taux de change et périmètre constants). Les charges opérationnelles ont atteint 9 477 millions d'euros, en augmentation de 5,5 % par rapport à leur niveau de 2011.

L'analyse des coûts par nature permet de relever :

- une hausse de 372 millions d'euros (+ 6,4 %) des coûts de personnel, augmentation en ligne avec celle de l'effectif moyen (121 829 personnes en 2012 contre 114 354 pour 2011, soit + 6,5 %). L'exercice 2012 a vu la poursuite des recrutements opérés « offshore », notamment en Inde : au 31 décembre 2012, la région Asie-Pacifique comptait 44 794 personnes (soit 36 % de l'effectif total) contre 39 097 un an plus tôt (33 %) soit une croissance de 15 % ;
- une baisse de 1,3 point du poste « achats / sous-traitance » (21,7 % du chiffre d'affaires contre 23,0 % l'an dernier) ;
- une augmentation de 8,2 % des frais de déplacements : à 423 millions d'euros, ils représentent 4,1 % du chiffre d'affaires ce qui correspond à un ratio se situant entre celui de 2011 (4,0 %) et 2010 (4,2 %) ; et
- une hausse de 4,3 % des loyers et taxes locales (3,3 % du chiffre d'affaires, soit un ratio stable par rapport à l'an dernier).

L'analyse des coûts par destination montre que :

- le coût des services rendus a augmenté de 459 millions pour s'établir à 7 884 millions, ce qui conduit à une marge brute de 23,2 % (contre 23,4 % en 2011) ;
- les coûts commerciaux augmentent de 6,4 % à 794 millions et restent donc stables à 7,7 % du chiffre d'affaires ;
- les frais généraux et administratifs (799 millions d'euros) baissent de 1,2 % et représentent désormais 7,8 % du chiffre d'affaires contre 8,3 % en 2011 et 9,2 % en 2010.

La marge opérationnelle atteint dès lors 787 millions d'euros et représente 7,7 % du chiffre d'affaires (contre 713 millions d'euros et 7,4 % du chiffre d'affaires l'an dernier).

Le poste « autres produits et charges opérationnels » se solde, pour 2012, par une charge nette de 186 millions d'euros contre 118 millions d'euros en 2011. Cette augmentation de 68 millions est le résultat de l'augmentation des coûts de restructuration qui passent de 81 à 168 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 601 millions d'euros et 5,9 % du chiffre d'affaires, contre 595 millions d'euros et 6,1 % du chiffre d'affaires l'an dernier.

Le résultat financier se traduit par une charge nette de 100 millions d'euros en 2012 (dont 18 millions d'euros de charge purement

4.1 Analyses des résultats consolidés du groupe Capgemini

notionnelle), en baisse de 5 millions d'euros par rapport à celle de l'année 2011.

La charge d'impôt représente 140 millions d'euros (contre 101 millions d'euros l'an dernier), dont 158 millions d'euros d'impôts courants (129 millions d'euros en 2011) et 18 millions d'euros de produits d'impôts différés (contre 28 millions d'euros sur 2011). Le taux effectif d'impôt s'élève à 28,2 % en 2012 (20,6 % en 2011). Il est rappelé que le faible niveau du taux d'impôt effectif de 2011 s'expliquait par la reconnaissance de 76 millions d'euros d'impôts différés actifs américains (105 millions de dollars américains).

Le résultat net « part du Groupe » s'élève à 370 millions d'euros en 2012, soit 8,4 % de moins que les 404 millions d'euros réalisés en 2011. Le résultat par action est de 2,29 euros (- 11,6 %) pour les 161 770 362 actions composant le capital au 31 décembre 2012, contre 2,59 euros pour l'exercice 2011.

ÉTATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Les capitaux propres « part du Groupe » de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2012 s'élèvent à 4 493 millions d'euros, en augmentation de 237 millions d'euros par rapport à ce qu'ils étaient au 31 décembre 2011. Cette augmentation résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat bénéficiaire de l'exercice pour 370 millions d'euros ;
- de l'augmentation de capital pour 153 millions d'euros (nets de frais d'émission) consécutive à la mise en place du plan international d'actionnariat salarié ESOP 2012, partiellement compensée par :
- le versement du dividende 2011 aux actionnaires (1 euro par action) pour 154 millions d'euros,
- la reconnaissance en capitaux propres de pertes actuarielles liées aux provisions pour retraites et engagements assimilés, nets d'impôts différés pour 59 millions d'euros,
- la variation négative des réserves (part du Groupe) pour 37 millions d'euros résultant principalement de la reconnaissance d'un droit de vente supplémentaire accordé à Caixa Participações suite à sa prise de participation de 22 % dans CPM Braxis en juin 2012 net de l'effet de la variation du pourcentage de détention part du Groupe (61,1 % à 55,8 %), consécutive à l'augmentation de capital de CPM Braxis souscrite par Caixa Participações,
- la variation négative des réserves de conversion pour 39 millions d'euros.

L'actif non courant diminue de 15 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011, en raison principalement :

- d'une diminution de 66 millions d'euros des écarts d'acquisition suite aux allocations définitives en relations clients et autres actifs incorporels pour 44 millions d'euros du prix d'acquisition des sociétés achetées sur l'exercice précédent, mais aussi des écarts de conversion négatifs sur les écarts d'acquisition libellés en dollar américain et en livre sterling (33 millions d'euros), net de l'écart d'acquisition constaté sur la période de la société DTWO Solutions (renommée Capgemini Japan KK) pour 11 millions d'euros ;

- d'une augmentation nette des autres immobilisations incorporelles (38 millions d'euros) incluant notamment l'allocation précitée et d'une diminution nette des immobilisations corporelles (5 millions d'euros) ;
- d'une augmentation des impôts différés actifs pour 39 millions d'euros ;
- et d'une diminution des autres actifs non courants pour 21 millions d'euros.

Les créances d'exploitation (comptes clients et comptes rattachés) s'élèvent à 2 538 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre 2 685 millions d'euros au 31 décembre 2011, en légère diminution de 5,5 %.

Les créances clients, nettes des acomptes clients, des produits constatés d'avance et hors coûts capitalisés sur projets, s'élèvent à 1 807 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 1 909 millions d'euros au 31 décembre 2011 et représentent 63 jours de chiffre d'affaires annuel (contre 70 jours au 31 décembre 2011).

Le passif non courant au 31 décembre 2012 diminue de 40 millions d'euros (à 2 714 millions d'euros contre 2 754 millions d'euros l'an dernier), diminution principalement attribuable :

- à une diminution de 103 millions d'euros des autres dettes non courantes, suite au reclassement en autres dettes courantes du droit de vente initial octroyé aux actionnaires minoritaires de la société CPM Braxis pour 104 millions d'euros ;
- à une diminution des impôts différés passifs de 20 millions d'euros ;
- partiellement compensée par une augmentation de 86 millions d'euros des provisions pour retraites et engagements assimilés, suite à une perte actuarielle nette de 111 millions d'euros en 2012, 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 2012 nette de l'augmentation de la valeur des actifs de couverture.

Le passif courant au 31 décembre 2012 diminue de 570 millions d'euros (3 407 millions d'euros contre 3 977 millions d'euros l'an dernier), diminution principalement attribuable :

- à une diminution de 603 millions d'euros des dettes financières à court terme liée principalement au remboursement du solde de l'OCEANE 2005 le 2 janvier 2012 pour 400 millions d'euros et au remboursement des emprunts de CPM Braxis pour 105 millions d'euros ainsi que des billets de trésorerie émis par Cap Gemini S.A. pour 90 millions d'euros ;
- à une diminution de 37 millions d'euros des acomptes clients et produits constatés d'avance ;
- à une augmentation de 69 millions d'euros des autres dettes courantes, liée notamment au reclassement à court terme du droit de vente initial octroyé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis pour 104 millions d'euros compensée par la valorisation des instruments dérivés pour 26 millions d'euros.

Il est à noter une stabilité des dettes opérationnelles principalement composées des comptes fournisseurs et comptes rattachés, des montants dus au personnel et des taxes qui s'élèvent à 2 335 millions d'euros au 31 décembre 2012.

4.1 Analyses des résultats consolidés du groupe Capgemini

La trésorerie nette, au 31 décembre 2012, s'élève à 872 millions d'euros, contre 454 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette augmentation de 418 millions d'euros s'explique principalement comme suit :

- un « free cash flow organique » généré en 2012 de 496 millions d'euros (contre 164 millions en 2011) composé :
 - d'une trésorerie nette positive générée par l'activité pour 709 millions d'euros ; la capacité d'autofinancement de 777 millions d'euros ayant été augmentée d'un excédent en fonds de roulement de 52 millions d'euros mais diminuée d'un paiement des impôts courants de 120 millions d'euros,
 - des intérêts financiers nets décaissés pour 41 millions d'euros,
 - et des acquisitions nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 172 millions d'euros ;
- une augmentation de capital pour 153 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles relatives au plan d'actionnariat salarié ESOP ;
- un paiement reçu de Caixa Participações S.A dans le cadre de l'entrée au capital de CPM Braxis S.A., via la souscription à une augmentation de capital de 121 millions de réals brésiliens, soit 49 millions d'euros ;

- un versement de 154 millions d'euros au titre du dividende 2011 ;
- des décaissements/encaissements nets de la trésorerie acquise pour 32 millions d'euros, liés aux acquisitions/cessions de sociétés sur la période ;
- un décaissement net lié aux opérations sur actions propres pour 24 millions d'euros.

PERSPECTIVES 2013

Après prise en compte de la baisse du chiffre d'affaires réalisé dans le contrat Aspire (avec HMRC) et la réduction du volume des activités dilutives, le Groupe prévoit d'enregistrer en 2013 une croissance de son chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants comparable à celle de l'année 2012.

Par ailleurs, le Groupe anticipe de réaliser un taux de marge opérationnelle supérieur à 8,3 % avant amortissement des actifs incorporels reconnus lors des acquisitions (soit plus de 8,0 % tel que reporté jusqu'ici).

Le « free cash flow » organique cumulé sur la période 2012-2013 devrait être compris entre 750 et 800 millions d'euros.

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 Comptes de résultat consolidés

en millions d'euros	Notes	2010		2011		2012	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires	3	8 697	100	9 693	100	10 264	100
Coûts des services rendus		(6 631)	(76,2)	(7 425)	(76,6)	(7 884)	(76,8)
Frais commerciaux		(680)	(7,8)	(746)	(7,7)	(794)	(7,7)
Frais généraux et administratifs		(799)	(9,2)	(809)	(8,3)	(799)	(7,8)
Charges opérationnelles	4	(8 110)	(93,2)	(8 980)	(92,6)	(9 477)	(92,3)
Marge opérationnelle		587	6,8	713	7,4	787	7,7
Autres charges et produits opérationnels	5	(98)	(1,2)	(118)	(1,3)	(186)	(1,8)
Résultat d'exploitation		489	5,6	595	6,1	601	5,9
Coût de l'endettement financier net	6	(54)	(0,6)	(65)	(0,7)	(55)	(0,6)
Autres charges et produits financiers	6	(33)	(0,4)	(40)	(0,4)	(45)	(0,4)
Résultat financier		(87)	(1,0)	(105)	(1,1)	(100)	(1,0)
Charge d'impôt	7	(124)	(1,4)	(101)	(1,0)	(140)	(1,4)
Résultat des entreprises associées		-	-	-	-	(1)	-
RÉSULTAT NET		278	3,2	389	4,0	360	3,5
<i>Dont : Part du Groupe</i>		280	3,2	404	4,2	370	3,6
<i>Intérêts minoritaires</i>		(2)	-	(15)	(0,2)	(10)	(0,1)
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)							
Résultat de base par action	8	1,83		2,63		2,37	
Résultat dilué par action	8	1,74		2,49		2,25	

4.2.2 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres

<i>en millions d'euros</i>	Notes	2010	2011	2012
Écarts de conversion		158	9	(44)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts		9	(41)	14
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts	13-20	(101)	(224)	(59)
Autres produits et charges		1	-	(2)
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		67	(256)	(91)
Résultat net (rappel)		278	389	360
Si ces produits et charges comptabilisés en capitaux propres avaient été comptabilisés en résultat, le résultat net aurait été de :		345	133	269
<i>Dont : Part du Groupe</i>		347	149	284
<i>Intérêts minoritaires</i>		(2)	(16)	(15)

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

4.2.3 États consolidés de la situation financière

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2011	31 décembre 2012
Écarts d'acquisition	10	3 201	3 768	3 702
Immobilisations incorporelles	10	169	154	192
Immobilisations corporelles	11	499	547	542
Impôts différés	13	891	1 020	1 059
Autres actifs non courants	14	115	119	98
Total actif non courant		4 875	5 608	5 593
Clients et comptes rattachés	15	2 371	2 685	2 538
Impôts courants		40	55	70
Autres créances courantes	16	306	370	351
Actifs de gestion de trésorerie	17	71	73	75
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	2 305	2 223	2 023
Total actif courant		5 093	5 406	5 057
TOTAL ACTIF		9 968	11 014	10 650

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2011	31 décembre 2012
Capital social		1 246	1 246	1 294
Primes d'émission et d'apport		2 875	2 875	2 976
Réserves et report à nouveau		(87)	(269)	(147)
Résultat de l'exercice		280	404	370
Capitaux propres (part du Groupe)		4 314	4 256	4 493
Intérêts minoritaires		(7)	27	36
Capitaux propres		4 307	4 283	4 529
Dettes financières à long terme	17	1 102	1 135	1 131
Impôts différés	13	178	183	163
Provisions pour retraites et engagements assimilés	20	804	1 099	1 185
Provisions non courantes	21	13	15	16
Autres dettes non courantes	22	279	322	219
Total passif non courant		2 376	2 754	2 714
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	17	210	702	99
Dettes opérationnelles	23	2 305	2 340	2 335
Acomptes clients et produits constatés d'avance	15	576	661	624
Provisions courantes	21	53	48	48
Impôts courants		61	89	95
Autres dettes courantes	24	80	137	206
Total passif courant		3 285	3 977	3 407
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		9 968	11 014	10 650

4.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

en millions d'euros	Notes	2010	2011	2012
Résultat net, part du Groupe		280	404	370
Intérêts minoritaires		(2)	(15)	(10)
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	10 - 11	176	188	228
Dotations aux provisions (nettes)		(2)	(33)	(39)
Plus-values / moins-values de cession d'actifs		5	13	(14)
Charge liée aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions		16	17	15
Coût de l'endettement financier (net)	6	54	65	55
Charge d'impôt	7	124	101	140
Pertes et gains latents liés aux variations de juste valeur et autres		(23)	3	32
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		628	743	777
Impôt versé (B)		(52)	(104)	(120)
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés, acomptes clients et produits constatés d'avance		(85)	(140)	96
Variation liée aux coûts capitalisés sur projets		(16)	5	9
Variation liée aux dettes fournisseurs		3	(81)	(26)
Variation liée aux autres créances et dettes		25	(74)	(27)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		(73)	(290)	52
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D = A + B + C)		503	349	709
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	10 - 11	(144)	(158)	(183)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		11	3	11
		(133)	(155)	(172)
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie		(218)	(554)	(24)
Décaissements / encaissements liés aux cessions de sociétés et d'activités nets de leur trésorerie		1	-	(8)
Décaissements / encaissements (nets) liés aux dépôts et investissements à long terme		(13)	11	(1)
Décaissements liés aux actifs de gestion de trésorerie		(71)	(2)	(2)
Dividendes reçus des participations		1	1	1
		(300)	(544)	(34)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		(433)	(699)	(206)
Augmentations de capital		46	-	153
Augmentations de capital souscrites par les actionnaires minoritaires		-	34	49
Dividendes versés		(122)	(154)	(154)
Décaissements (nets) liés aux opérations sur actions propres		(1)	(7)	(24)
Augmentation des dettes financières	17	10	817	22
Remboursements des dettes financières	17	(367)	(381)	(685)
Intérêts financiers versés	6	(32)	(53)	(66)
Intérêts financiers reçus	6	21	23	25
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		(445)	279	(680)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G = D + E + F)		(375)	(71)	(177)
Incidence des variations des cours des devises (H)		85	(12)	(31)
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	17	2 597	2 307	2 224
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G + H + I)	17	2 307	2 224	2 016

Les flux de trésorerie relatifs à l'exercice sont commentés en Note 18 - Flux de trésorerie.

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

4.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

en millions d'euros	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 1^{er} janvier 2010	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	1 592 966	13	33	-	15	-	-	61	-	61
Ajustements sur droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires et variation des pourcentages d'intérêts	-	-	-	-	(185)	-	-	(185)	(5)	(190)
Actions propres	-	-	-	(2)	2	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires	1 592 966	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	-	-	-	7	10	-	-	17	-	17
Ajustements sur droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires et variation des pourcentages d'intérêts	-	-	-	-	(64)	-	-	(64)	50	(14)
Actions propres	-	-	-	(3)	(3)	-	-	(6)	-	(6)
Transactions avec les actionnaires	-	-	-	4	(211)	-	-	(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	(77)	912	(67)	(633)	4 256	27	4 283
Dividendes versés au titre de l'exercice 2011	-	-	-	-	(154)	-	-	(154)	-	(154)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	6 000 000	48	101	12	7	-	-	168	-	168
Ajustements sur droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires et variation des pourcentages d'intérêts	-	-	-	-	(37)	-	-	(37)	24	(13)
Actions propres	-	-	-	(27)	3	-	-	(24)	-	(24)
Transactions avec les actionnaires	6 000 000	48	101	(15)	(181)	-	-	(47)	24	(23)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	-	(39)	(47)	(86)	(5)	(91)
Résultat net	-	-	-	-	370	-	-	370	(10)	360
Au 31 décembre 2012	161 770 362	1 294	2 976	(92)	1 101	(106)	(680)	4 493	36	4 529

(1) Intérêts minoritaires de la société CPM Braxis acquise le 6 octobre 2010.

4.2.6 Notes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2012

Note 1	Principes comptables	117	Note 17	Trésorerie nette	144
Note 2	Évolution du périmètre	125	Note 18	Flux de trésorerie	148
Note 3	Chiffre d'affaires	126	Note 19	Instruments dérivés et gestion des risques de change et de taux d'intérêt	150
Note 4	Charges opérationnelles par nature	126	Note 20	Provisions pour retraites et engagements assimilés	153
Note 5	Autres produits et charges opérationnels	127	Note 21	Provisions courantes et non courantes	158
Note 6	Résultat financier	128	Note 22	Autres dettes non courantes	158
Note 7	Charge d'impôt	128	Note 23	Dettes opérationnelles	158
Note 8	Résultat par action	129	Note 24	Autres dettes courantes	159
Note 9	Capitaux propres	130	Note 25	Information sectorielle	159
Note 10	Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	137	Note 26	Effectifs	166
Note 11	Immobilisations corporelles	138	Note 27	Engagements hors bilan	166
Note 12	Tests de dépréciation d'actifs	139	Note 28	Transactions avec des parties liées	168
Note 13	Impôts différés	140	Note 29	Événements postérieurs à la clôture	168
Note 14	Autres actifs non courants	142	Note 30	Liste par pays des principales sociétés consolidées	169
Note 15	Clients et comptes rattachés	142			
Note 16	Autres créances courantes	143			

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés au 31 décembre 2012, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 20 février 2013. Les états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 23 mai 2013.

BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES**A) Référentiel IFRS**

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2012 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 2012 (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.

B) Nouvelles normes et interprétations applicables en 2012**a) Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2012)**

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont identiques à ceux appliqués dans les comptes annuels au 31 décembre 2011, à l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations entrés en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2012.

Ces normes, amendements et interprétations d'application obligatoire n'ont pas d'impact pour le Groupe.

b) Nouvelles normes, amendements et interprétations non appliqués par anticipation (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2012)

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 régimes 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.

4.2 Comptes consolidés

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.

Si la norme IAS 19 révisée avait été appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2012, l'impact de l'utilisation d'un taux d'actualisation identique à celui de la dette pour réévaluer le rendement des actifs de régimes aurait été une charge de 25 millions d'euros pour l'ensemble du Groupe.

Les impacts éventuels de l'application des normes IFRS 10 (États financiers consolidés), IFRS 11 (Partenariats), IFRS 12 (Informations à fournir sur les intérêts détenus dans les autres entités) applicables au 1^{er} janvier 2014 sont en cours d'analyses et l'application de la norme IFRS 13 (Évaluation de la juste valeur) applicable au 1^{er} janvier 2013 n'a pas d'incidences sur les comptes consolidés.

c) Nouvelles normes, amendements et interprétations non encore approuvés (publiés par l'IASB, non encore approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2012)

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 2012 ni encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2012.

C) 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 la société mère a directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque la société mère 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 la société mère 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 la société mère 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 2012, 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.

4.2 Comptes consolidés

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des principales filiales du Groupe sont les suivants :

	Taux moyens			Taux de clôture		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Couronne norvégienne	0,12492	0,12832	0,13380	0,12789	0,12897	0,13609
Couronne suédoise	0,10485	0,11079	0,11491	0,11095	0,11221	0,11652
Dollar américain	0,75513	0,71920	0,77827	0,75301	0,77286	0,75792
Dollar australien	0,69368	0,74193	0,80599	0,76458	0,78598	0,78666
Dollar canadien	0,73312	0,72716	0,77867	0,75330	0,75672	0,76121
Franc suisse	0,72483	0,81181	0,82968	0,80160	0,82264	0,82836
Livre sterling	1,16610	1,15272	1,23338	1,16252	1,19717	1,22534
Real brésilien	0,42919	0,43031	0,39963	0,45082	0,41392	0,36988
Roupie indienne	0,01652	0,01544	0,01458	0,01676	0,01455	0,01378
Yuan renminbi	0,11155	0,11130	0,12336	0,11408	0,12257	0,12164
Zloty polonais	0,25039	0,24340	0,23909	0,25221	0,22432	0,24546

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, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion 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 Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes, (iii) Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables, (iv) actions de performance et (v) actions attribuées gratuitement.

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.

4.2 Comptes consolidés

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

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 existence 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), 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 existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires 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 des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

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 et solutions développés en 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 et solutions développés en 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 améliorant les avantages futurs de l'actif (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 à durée d'utilité déterminée 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 recouvrable 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.

La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'unité génératrice de trésorerie, nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

- la juste valeur est le montant qui peut être obtenu lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale et est déterminée par référence au prix résultant soit d'un accord irrévocable soit du prix constaté sur le marché lors de transactions récentes et comparables,
- la valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces unités génératrices de trésorerie.

L'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée selon la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et 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. Les 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, résultent d'une moyenne des estimations d'un échantillon représentatif de bureaux d'analyse financière qui utilisent ces indicateurs pour valoriser le Groupe. 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 la société mère 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 quasiment 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. Le montant reconnu résulte de plans établis sur un horizon de 10 ans et qui prend en compte une probabilité de réalisation de bénéfices imposables futurs. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables complémentaires ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser l'avantage de tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, la valeur comptable des actifs d'impôts différés sera augmentée dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables complémentaires 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,

4.2 Comptes consolidés

- 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
		Actifs disponibles à la vente (juste valeur par capitaux propres)			
Titres de sociétés non consolidées	14		Juste valeur	1/3	Cours de bourse / valorisation interne
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, qui figure dans le tableau des flux de 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, 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. Les actifs de gestion de trésorerie dont les caractéristiques ne répondent pas strictement à celles des équivalents de trésorerie sont présentés séparément dans l'état de la situation financière.

N) Prestations de retraites**a) 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.

b) 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 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 pendant un délai de cinq ans à un prix d'exercice fixe déterminé lors de leur attribution.

Les options ont fait l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi. 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 qui a été comptabilisée a tenu compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'options, actualisées chaque année.

Cet avantage a été reconnu en « Autres charges opérationnelles » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Actions de performance et de présence

Des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous condition de performance et de présence. 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.

La juste valeur de l'action sous condition de performance externe 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 du marché appliquées. La juste valeur de l'action sous condition de performance interne et/ou de présence est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la restriction de transfert d'action, le taux d'intérêt sans risque et le taux de dividendes attendus.

4.2 Comptes consolidés

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).

Cet avantage est reconnu en « Autres charges opérationnelles » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

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 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

Des plans d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté ont été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS 2 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 Président 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 Président 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 certains pays où la mise en place du levier ne peut être réalisée au moyen d'un FCPE (Fonds Commun de Placement Entreprise) ou directement au nom des salariés, le plan d'actionnariat salarié (ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (*Stock Appreciation Rights, SAR*). 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 2012 au sein de sept « grandes unités opérationnelles » orientées métier sans changement par rapport à 2011, 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.

En complément de la marge opérationnelle, la performance des secteurs opérationnels est mesurée par la marge opérationnelle avant les amortissements et dépréciations des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises. Cet indicateur permet de mesurer et de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur d'opérations ou de croissance externe.

NOTE 2 Évolution du périmètre

ACQUISITIONS / CESSIONS DE L'EXERCICE 2012

Le Groupe a acquis la société DTWO Solutions (renommée Capgemini Japan KK), société de logiciels et de consultants IT située au Japon pour 11 millions d'euros (35 salariés) et a cédé les titres de sa filiale captive de réassurance Capgemini Reinsurance Company S.A. pour 100 millions d'euros.

ENTRÉE D'UN PARTENAIRE CHEZ CPM BRAXIS ET ÉVOLUTION DU POURCENTAGE D'INTÉRÊTS

Le 25 mai 2012, Caixa Econômica Federal, quatrième banque brésilienne, est entrée dans le capital de CPM Braxis S.A. via sa filiale Caixa Participações S.A.

À l'issue de cette opération, Caixa Participações S.A. détient 22 % de CPM Braxis S.A. suite à deux transactions simultanées :

- une augmentation de capital de 121 millions de réals brésiliens (49 millions d'euros) par la souscription d'actions ordinaires,
- le rachat d'actions détenues par des actionnaires minoritaires pour un montant de 200 millions de réals brésiliens (80 millions d'euros).

Les actions détenues par Caixa Participações S.A. font l'objet de droit de vente exerçable entre juillet et décembre 2022 comptabilisé en dette avec pour contrepartie une diminution des réserves (part du Groupe).

Certaines circonstances liées à des changements réglementaires ou à des manquements commerciaux précis de l'une des deux parties peuvent conduire à un exercice anticipé du droit de vente ou d'achat à certaines échéances.

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 implique l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe (par exemple une créance intra-groupe libellée dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale) ne peut être éliminé. 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 (par exemple un prêt à échéance indéfinie).

Les justes valeurs des instruments de couverture, concernant des transactions opérationnelles intra-groupe réalisées dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change chez la société mère, sont éliminées.

Caixa Participações S.A. a en retour accordé au groupe Capgemini des droits d'achat réciproques.

Au 31 décembre 2012, le groupe Capgemini détient 55,8 % du capital.

RAPPEL DES ACQUISITIONS SIGNIFICATIVES DES EXERCICES ANTÉRIEURS

CS Consulting

Le 4 février 2011, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % du capital 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. Au 31 décembre 2012, l'écart d'acquisition reconnu s'élève à 41 millions d'euros.

Artésys

Le 30 mars 2011, le Groupe a procédé à l'acquisition de 100 % du capital 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. Au 31 décembre 2012, l'écart d'acquisition reconnu s'élève à 31 millions d'euros.

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

Prosodie

Le 29 juillet 2011, le Groupe a procédé à l'acquisition de 100 % du capital de la société mère 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. Au 31 décembre 2012, l'écart d'acquisition reconnu s'élève à 331 millions d'euros après affectation nette d'impôts différés de 35 millions d'euros en relations clients et en plateforme de prépaiement.

AIVE Group

Le 31 août 2011, le Groupe a acquis 100 % du capital d'AIVE pour un prix total de 40 millions d'euros. AIVE est l'un des leaders italiens des services informatiques en Italie et cette acquisition permet à Capgemini de compléter son offre en matière d'intégration de système et de maintenance applicative. Au 31 décembre 2012, l'écart d'acquisition reconnu s'élève à 32 millions d'euros après affectation nette d'impôts différés de 5 millions d'euros en relations clients et en licences.

NOTE 3 Chiffre d'affaires

en millions d'euros	2010		2011		2012	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Amérique du Nord	1 665	19	1 805	19	2 101	20
France	1 931	22	2 138	22	2 181	21
Royaume-Uni et Irlande	1 912	22	1 945	20	2 104	21
Benelux	1 314	16	1 266	13	1 118	11
Europe du Sud et Amérique Latine	599	7	1 000	10	1 029	10
Pays nordiques	543	6	635	7	714	7
Allemagne et Europe Centrale	534	6	626	6	658	6
Asie-Pacifique	199	2	278	3	359	4
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 697	100	9 693	100	10 264	100

La variation du chiffre d'affaires de l'exercice 2012 par rapport à 2011 est de 5,9 % à taux de change et périmètre courants et de 1,2 % à taux de change et périmètre constants.

NOTE 4 Charges opérationnelles par nature

en millions d'euros	2010		2011		2012	
	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires
Charges de personnel	5 193	59,7	5 816	60,0	6 188	60,3
Frais de déplacements	370	4,2	391	4,0	423	4,1
	5 563	63,9	6 207	64,0	6 611	64,4
Achats et frais de sous-traitance	2 042	23,5	2 231	23,0	2 227	21,7
Loyers et taxes locales	282	3,2	324	3,3	338	3,3
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	21	0,2	25	0,3	37	0,3
Autres dotations aux amortissements, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	202	2,4	193	2,0	264	2,6
CHARGES OPÉRATIONNELLES	8 110	93,2	8 980	92,6	9 477	92,3

En France, le Groupe bénéficie d'un produit de Crédit d'Impôt Recherche qui est déduit des charges opérationnelles (achats et frais de sous-traitance) à hauteur de 23 millions d'euros (42 millions d'euros en 2011) dont 6 millions d'euros relatifs à des projets dont les coûts ont été supportés sur des exercices antérieurs (27 millions d'euros en 2011).

ANALYSE DES CHARGES DE PERSONNEL

<i>en millions d'euros</i>	Note	2010	2011	2012
Traitements et salaires		4 138	4 583	4 890
Charges sociales		1 008	1 183	1 236
Charges de retraites - régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	20	47	50	62
CHARGES DE PERSONNEL		5 193	5 816	6 188

NOTE 5 Autres produits et charges opérationnels

<i>en millions d'euros</i>	Note	2010	2011	2012
Coûts de restructuration		(71)	(81)	(168)
<i>Dont réduction des effectifs</i>		(44)	(74)	(151)
<i>Dont rationalisation des actifs immobiliers</i>		(19)	(4)	(14)
<i>Dont « rightshoring »</i>		(8)	(3)	(3)
Coûts d'intégration des sociétés acquises		(11)	(9)	(9)
Coûts liés aux acquisitions		(4)	(7)	(2)
Charges liées aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions	9	(16)	(17)	(18)
Autres charges opérationnelles		(2)	(4)	(11)
Total charges opérationnelles		(104)	(118)	(208)
Autres produits opérationnels		6	-	22
Total produits opérationnels		6	-	22
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS		(98)	(118)	(186)

COÛTS DE RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration de l'exercice 2012 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs et de rationalisation des actifs immobiliers, notamment aux Pays-Bas et en France.

4.2 Comptes consolidés

NOTE 6 Résultat financier

<i>en millions d'euros</i>	Note	2010	2011	2012
Produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		20	23	25
Charges d'intérêt sur les dettes financières		(42)	(54)	(62)
Coût net de l'endettement financier au taux d'intérêt nominal		(22)	(31)	(37)
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(32)	(34)	(18)
Coût net de l'endettement financier au taux d'intérêt effectif		(54)	(65)	(55)
Charge d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies	20	(28)	(25)	(26)
Pertes (gains) de change sur opérations financières		2	2	(8)
Instruments dérivés sur risques de change sur opérations financières		(2)	(4)	6
Autres		(5)	(13)	(17)
Autres produits et charges financiers		(33)	(40)	(45)
<i>Dont produits financiers</i>		22	64	42
<i>Dont charges financières</i>		(55)	(104)	(87)
RÉSULTAT FINANCIER		(87)	(105)	(100)

Le coût de l'endettement financier comprend essentiellement :

- les produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie pour 25 millions d'euros,
- les coupons de l'emprunt Obligataire Convertible ou Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2009 pour 20 millions d'euros (24 millions d'euros au 31 décembre 2011 dont 4 millions au titre de l'OCEANE 2005), auxquels s'ajoutent 17 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti (34 millions d'euros au 31 décembre 2011 dont 18 millions au titre de l'OCEANE 2005),
- les coupons de l'emprunt obligataire 2011 pour 26 millions d'euros (2 millions au 31 décembre 2011), auxquels s'ajoute 1 million d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti,
- les charges financières liées aux contrats de location-financement pour 8 millions d'euros principalement au Royaume-Uni, au Brésil,

aux États-Unis et en France (8 millions d'euros au 31 décembre 2011),

- les intérêts relatifs aux dettes bancaires souscrites au Brésil, en Asie-Pacifique et en France pour 7 millions d'euros (18 millions au 31 décembre 2011).

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. à la société mère et d'un prêt intra-groupe consenti par la société mère 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.

NOTE 7 Charge d'impôt

<i>en millions d'euros</i>	Note	2010	2011	2012
Impôts courants		(71)	(129)	(158)
Impôts différés	13	(53)	28	18
CHARGE D'IMPÔT		(124)	(101)	(140)

4.2 Comptes consolidés

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	2010		2011		2012	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	402		490		501	
Taux d'imposition en France (%)	34,4		36,1		36,1	
Charge d'impôt théorique	(138)	34,4	(177)	36,1	(181)	36,1
Différences de taux d'imposition entre pays	9	(2,3)	16	(3,3)	16	(3,1)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :						
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	(9)	2,3	2	(0,3)	1	(0,2)
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	24	(6,1)	67	(13,6)	33	(6,4)
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus	6	(1,5)	(1)	0,1	8	(1,6)
Ajustements des périodes antérieures	9	(2,3)	(10)	2,0	8	(1,6)
Impôts forfaitaires	(38)	9,3	(45)	9,2	(51)	10,2
Différences permanentes et autres éléments	13	(2,9)	47	(9,6)	26	(5,2)
CHARGE D'IMPÔT RÉEL	(124)	30,9	(101)	20,6	(140)	28,2
Taux effectif d'impôt		30,9 %		20,6 %		28,2 %

Le faible niveau du taux d'impôt effectif de 2011 s'explique par la reconnaissance de 76 millions d'euros d'impôts différés actifs américains (105 millions de dollars américain). (cf. Note 13 – Impôts différés).

Les impôts forfaitaires sont constitués principalement de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en France, des taxes sur capitaux propres aux États-Unis et de l'Impôt Régional sur les Activités Productives (IRAP) en Italie.

NOTE 8 Résultat par action

RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

	2010	2011	2012
Résultat net part du Groupe (<i>en millions d'euros</i>)	280	404	370
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	152 979 307	153 595 650	155 795 618
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (<i>en euros</i>)	1,83	2,63	2,37

L'augmentation du nombre moyen d'actions entre 2011 et 2012 résulte notamment de l'émission en septembre 2012 de 6 millions d'actions dans le cadre du plan d'actionnariat salarié international (ESOP 2012) net des variations relatives aux actions propres.

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 2012 a été de 30,28 euros.

Au 31 décembre 2012, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

- les actions à livrer aux collaborateurs étrangers dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance 2009 et 2010 dont le calcul du nombre d'actions est maintenant définitif (289 500 actions pour le plan de 2009 et 623 620 actions pour le plan de 2010). Ces attributions ne sont plus au 31 décembre 2012 soumises qu'à la condition de présence des bénéficiaires à la date de livraison,

4.2 Comptes consolidés

- les actions faisant partie du plan d'attribution d'actions gratuites allouées à l'ensemble des collaborateurs français et dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2012 et pouvant être attribuées soit 187 702 actions. Ces actions sont assorties d'une condition de présence des bénéficiaires en 2014,
- la totalité des actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration le 12 décembre 2012 soit 1 003 500 actions, compte tenu de la date d'attribution il n'y a pas eu de validation de la performance en fin d'exercice,
- 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 24 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 1^{er} 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 (BSAAR), 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 2012.

en millions d'euros	2010	2011	2012
Résultat net part du Groupe	280	404	370
Économies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes nettes d'impôt ⁽¹⁾	37	23	24
Résultat net part du Groupe dilué	317	427	394
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	152 979 307	153 595 650	155 795 618
Prise en compte des			
obligations convertibles OCEANE 2005 (nombre moyen pondéré)	11 810 809	-	-
obligations convertibles OCEANE 2009 (nombre moyen pondéré)	16 911 765	16 911 765	16 911 765
actions de performances ou attribuées gratuitement et pouvant être exercées	537 320	1 207 035	2 104 322
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	182 239 201	171 714 450	174 811 705
Résultat net dilué par action (en euros)	1,74	2,49	2,25

(1) Seule l'OCEANE 2009 ayant un effet dilutif est prise en considération.

NOTE 9 Capitaux propres

CARACTÉRISTIQUES DES INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

A) Plan 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)).

4.2 Comptes consolidés

Les principales caractéristiques de ce plan et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2005
Nombre total d'options pouvant être consenties	6 000 000
Date des premières attributions au titre de ce plan	1 ^{er} 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 (<i>en %</i>) de la moyenne des vingt séances de bourses précédant l'octroi	100 %
Prix de souscription (<i>par action et en euros</i>) des différentes attributions en vigueur	40,5
Nombre d'actions au 31 décembre 2011 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	1 715 500
Nombre de nouvelles options consenties au cours de l'exercice	Plan terminé ⁽¹⁾
Nombre d'options forcloses ou annulées en 2012	1 576 000
Nombre d'options exercées en 2012	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2012 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	139 500 ⁽¹⁾
Durée de vie moyenne pondérée résiduelle (<i>en années</i>)	0,42

(1) Dernière attribution faite le 1^{er} juin 2008 au prix de 40,5 euros.

Synthèse		Plan 2005				
	1 ^{er} octobre 2005	1 ^{er} octobre 2006	1 ^{er} avril 2007	1 ^{er} octobre 2007	1 ^{er} juin 2008	
Dates des attributions						
Nombres d'actions attribuées à l'origine	1 915 500	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000	
<i>Dont à des dirigeants mandataires sociaux</i>	50 000	50 000	-	-	-	
Prix de souscription (<i>par action et en euros</i>) 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	42,98	43,37	
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2012	1 295 306	1 100	-	-	-	
Principales conditions de marché à la date d'attribution						
<i>Volatilité</i>	27,4-29,4 %	32,4-35,9 %	31,7-32,7 %	34,8-35,7 %	41,2-42,3 %	
<i>Durée de vie moyenne d'exercice de l'option (en années)</i>	3-4,25	3-4,25	3-4,25	3-4,25	3-4,25	
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	2,3-2,7 %	3,55-3,58 %	4,14-4,15 %	4,09-4,14 %	4,26-4,35 %	
<i>Taux de dividendes attendu</i>	1 %	1 %	1,50 %	1,50 %	2,30 %	
Conditions hors marché						
<i>Présence effective à la date d'exercice</i>	oui	oui	oui	oui	oui	
<i>Autres</i>	non	non	non	non	non	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des options						
	Modèle Black & Scholes					
Fourchette des justes valeurs (<i>en euros</i>)	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 2012 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	-	-	-	-	139 500	

B) Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008, le 30 avril 2009 puis le 24 mai 2012, 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 de 12 mois pour

le premier plan et de 18 mois pour le deuxième plan et le troisième plan, des actions sous condition de performance et de présence. Le 5 mars 2009, le 1^{er} octobre 2010 puis le 12 décembre 2012, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires des trois plans.

4.2 Comptes consolidés

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Synthèse	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012
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	1,5 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 2 426 555 actions au maximum
Nombre total d'actions attribuées	1 148 250 ⁽¹⁾	1 555 000 ⁽⁴⁾	1 003 500 ⁽⁷⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 mars 2009	1 ^{er} octobre 2010	12 décembre 2012
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	Au terme de la première année civile et au terme de la seconde année civile 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)	2 ans et 1/2 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans et 1/2 mois (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	4 ans
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	1 458 000	-
<i>Dont mandataires sociaux</i>	- ⁽²⁾	- ⁽⁵⁾	-
Nombre d'actions sous condition de performance et de présence attribuée au cours de l'exercice 2012	-	-	1 003 500
<i>Dont mandataires sociaux</i>	-	-	50 000 ⁽⁷⁾
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	22 125	483 871	-
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2012	-	350 509	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2012 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	289 500 ⁽³⁾	623 620 ⁽⁶⁾	1 003 500
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,3	37,16	33,15
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution			
<i>Volatilité</i>	42,70 %	42,80 %	25,80 %
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	1,40 %	1,67 %	0,35 % - 0,98 %
<i>Taux de dividendes attendus</i>	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Autres conditions			
<i>Condition de performance</i>	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	Oui	Oui	Oui
	- Monte Carlo pour actions de performance	- Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché)	- Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché)
	- Black & Scholes pour actions attribuées gratuitement	- Black & Scholes pour actions attribuées sans condition ou avec condition de performance interne	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions			
Fourchette des justes valeurs (en euros)			
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	20,7 - 21,9	32,32 - 32,96	n/a
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	16,51 - 17,53	21,54 - 21,97	14,35 - 28,67
<i>dont mandataires sociaux</i>	17,53	n/a	17,92

(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) Pas d'actions sous condition de performance actuellement en cours,

(3) Montant correspondant au solde du plan « étranger » attribuable au 5 mars 2013 sous réserve des conditions de présence,

(4) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum),

(5) Pas d'actions de performance attribuées en 2010,

(6) Montant correspondant au solde du plan « étranger » attribuable en octobre 2014 sous réserve des conditions de présence,

(7) Attribution sous conditions de performance uniquement.

4.2 Comptes consolidés

a) 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 est 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'élève à 60 % de l'attribution initiale pour une performance relative de 90 %,
- varie linéairement entre 60 % et 100 % en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative est comprise entre 90 % et 110 %,
- s'élève à 100 % de l'attribution initiale si cette performance est supérieure ou égale à 110 %.

Le calcul définitif a abouti à une attribution de 50 % des actions sous condition de performance initialement attribuées (y compris les actions attribuées sous seule condition de présence) soit un nombre maximum de 534 750 actions consenties dont 489 750 actions pourront finalement être attribuées.

b) 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 condition de performance interne et d'une condition de 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 a pas d'attribution si la performance de l'action Cap Gemini pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période,
- l'attribution définitive :
 - s'élève à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 %,
 - s'élève à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 %,
 - varie 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'élève 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.

Le calcul réalisé au titre de la période concernée abouti à la date de livraison des titres, à l'attribution au titre de la condition de performance externe de 55 % du montant maximum initialement défini sur la partie externe.

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.

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 audité 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 a donc été réalisé après l'arrêté des comptes de l'exercice 2011, en comparant le pourcentage de progression de la marge opérationnelle 2011 audité et publiée, par rapport à la marge opérationnelle de l'année 2010 audité et publiée à taux de change et périmètre constants. En fonction du pourcentage de progression ainsi calculé :

- il n'y aurait eu aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression de la marge opérationnelle ainsi calculée s'était révélée inférieure à 12 %,
- l'attribution définitive :
 - se serait élevée à 40 % de l'attribution interne initiale pour une progression se situant entre 12 % et 13,5 %,
 - se serait élevée à 60 % de l'attribution interne initiale pour une progression se situant entre 13,5 % et 15 %,
 - se serait élevée à 100 % de l'attribution interne initiale pour une progression supérieure ou égale à 15 %,

La condition de performance interne compte pour 30 % dans le calcul de l'attribution.

La progression de la marge opérationnelle observée entre les deux exercices à taux de change et périmètre constants s'est élevée à 15,6 %. De ce fait, l'attribution au titre de la performance interne sera à la date de livraison des titres de 100 % du montant initialement défini sur la partie interne.

c) Modalités relatives à la condition de performance du plan 2012

Les conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Condition de performance externe

Les modalités de calcul sont similaires à celles du second plan (plan 2010).

La condition externe représente 50 % du montant total attribué.

4.2 Comptes consolidés

Condition de performance interne

Les modalités reposent sur la génération de « Free Cash Flow » organique sur une période de 3 ans couvrant les années 2012 à 2014. Ainsi,

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du « Free Cash Flow » organique sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 750 millions d'euros,
- l'attribution définitive s'élèverait à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de « Free Cash Flow » organique supérieure ou égale à 1 milliard d'euros.

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 de ladite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires Français.

La condition interne représente 50 % du montant total attribué.

C) Plan d'attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 24 mai 2012, 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 de 18 mois des actions sous condition unique de présence. Cette autorisation a fait l'objet d'une utilisation partielle, dont les modalités ainsi que la liste des bénéficiaires (salariés membre de l'UES, Unité Économique et Sociale de Capgemini en France) ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2012.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Synthèse	Plan 2012
	1,5 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 336 554 actions au maximum dont 15 % au maximum sans condition de performance
Nombre total d'actions effectivement attribuées	202 538 ⁽¹⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	25 juillet 2012
Période d'évaluation de la mesure de la condition d'attribution	condition de présence uniquement (présence effective à la date d'acquisition)
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France uniquement) Plan démocratique
Nombre d'actions sous condition de présence attribuées au cours de l'exercice	202 538
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	14 836
Nombre d'actions au 31 décembre 2012 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	187 702
Prix de l'action à la date d'attribution (<i>en euros</i>)	26,3
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
	<i>Taux d'intérêt sans risque</i> 0,88 %
	<i>Taux de dividendes attendu</i> 3,00 %
Juste valeur en euros (<i>par actions</i>)	20,22

(1) Soit 8,6 % du total maximum autorisé sans condition de performance, dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

Cette opération qui a pour but de développer l'actionnariat salarié a permis à tous les salariés des sociétés françaises ayant un minimum de 3 mois d'ancienneté à la date d'attribution d'obtenir des actions qui leur permettront de devenir actionnaire de Cap Gemini au terme de la période d'acquisition. Plus de 20 000 collaborateurs ont été concernés par cette attribution qui représente un total de 202 538 actions avec une répartition du nombre d'actions différenciée en fonction du salaire annuel (4 catégories), les salaires les plus bas bénéficiant de 12 actions alors que les salaires les plus élevés bénéficiaient de 4 actions.

D) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2012

Sur le fondement des 8^e et 9^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires le 26 mai 2011, le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2012 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2012. Ce plan était ouvert à tous les salariés des 19 pays où le Groupe exerce une activité permanente depuis plus de deux ans et dont l'effectif dépasse les 500 collaborateurs. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1^{er} janvier 2012, était requise à la

4.2 Comptes consolidés

date du 30 août 2012 pour pouvoir bénéficier du plan d'actionnariat salarié. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

Ce plan d'actionnariat salarié (ESOP 2012) est assorti d'une décote de 15 %. Le prix de souscription fixé le 27 août 2012 par le Président Directeur Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 25,76 euros et résulte de la moyenne des cours moyens de l'action Cap Gemini ajustés des volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Président Directeur Général, à laquelle une décote de 15 % est appliquée.

Le 27 septembre 2012, le Groupe a émis 6 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 153 millions d'euros nette des frais d'émission (1,6 million d'euros). Il est à noter que Paul Hermelin a souscrit des actions Cap Gemini à hauteur de 44 460,49 euros par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement Entreprise Capgemini (FCPE).

Dans les pays où cette mise en œuvre d'un FCPE a été possible, la charge IFRS 2 est nulle car le coût d'inessibilité pour le participant est supérieur à la décote totale à la date d'attribution majorée du gain d'opportunité. La charge IFRS 2 résulte d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (Stock Appreciation Rights, SAR) pour les salariés des pays où la mise en œuvre du levier au moyen d'un FCPE ou directement au nom des salariés, n'a pas été possible ou pertinente.

Il convient aussi de noter qu'une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié n'aurait pas d'incidence sur la charge IFRS 2 car le coût de l'inessibilité reste supérieur à la décote totale à la date d'attribution, il en est de même pour une hausse de 0,5 point de l'écart de volatilité du taux détail / taux institutionnel car le coût d'inessibilité est supérieur à la décote totale à la date d'attribution majorée du gain d'opportunité.

Le tableau ci-après présente les principales caractéristiques du plan d'actionnariat salarié ESOP 2012, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation (hors SAR) :

	Plan 2012
Caractéristiques du plan	
Date d'attribution	27 août 2012
Maturité du plan (en années)	5
Prix de référence (en euros)	30,3
Prix de souscription (en euros)	25,76
Décote faciale (en %)	15,00 %
Décote totale à la date d'attribution (en %) (a)	12,88 %
Montant souscrit par les salariés (en millions d'euros)	15,5
Montant global souscrit (en millions d'euros)	154,6
Nombre total d'actions souscrites	6 000 000
Hypothèses de valorisation	
Taux de financement des salariés	6,66 %
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans	0,97 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	1,00 %
Écart de volatilité du taux détail / Taux institutionnel	5,60 %
Coût d'inessibilité pour le participant (en %) (b)	25,77 %
Mesure du gain d'opportunité (en %) (c)	2,37 %
Coût global pour le Groupe (en %) (a-b+c) (1)	0%

(1) La charge est nulle car le coût d'inessibilité pour le participant est supérieur au montant de la décote totale à la date d'attribution majorée du gain d'opportunité.

4.2 Comptes consolidés

E) 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). 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). 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.

INCIDENCES DES INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

La charge reconnue en « Autres charges opérationnelles » au titre des instruments de motivation et actionnariat salarié décrits ci-dessus (y compris charges sociales et contributions patronales) et la charge restante à répartir se détaillent comme suit :

en millions d'euros	Note	2010		2011		2012	
		Montant	Reste à amortir	Montant	Reste à amortir	Montant	Reste à amortir
Plans d'options de souscription d'actions		7	2	1	1	1	-
Plans d'attribution d'actions de performance		9	38	16	25	15	27
Plans d'attribution d'actions gratuites		-	-	-	-	1	2
Plan d'actionnariat Salarié - ESOP		-	-	-	-	1	-
Charges liées aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions	5	16	40	17	26	18	29

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 ses programmes de rachat d'actions, le Groupe détient au 31 décembre 2012 :

- 202 944 de ses propres actions suite à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont la ligne de liquidité associée s'élève à 7 millions d'euros), dans le cadre du programme de rachat d'actions ayant fait l'objet d'un descriptif publié le 19 mai 2012,
- 1 448 741 de ses propres actions, représentant 0,9 % du capital au 31 décembre 2012, acquises entre le 17 et le 25 janvier 2008, à un cours moyen de 34,48 euros, soit une diminution de 351 009 actions par rapport au 31 décembre 2011 suite à leurs remises aux bénéficiaires d'actions de performance dans le cadre du plan d'attribution 2010,
- 920 098 de ses propres actions, représentant 0,6 % du capital, acquises le 27 décembre 2012 dans le cadre d'un contrat d'achat à terme d'actions mis en place le 21 novembre 2012 pour une contre-valeur de 30 millions d'euros et qui ont vocation à être annulées, auxquelles il convient d'ajouter 151 223 de ses propres actions détenues dans le cadre du dispositif contractuel de rétention concernant le personnel-clé des activités conseil américaines d'Ernst & Young ayant rejoint le Groupe en 2000.

Au 31 décembre 2012, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 92 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. À noter que le Groupe est en situation de trésorerie nette positive pour les exercices clos le 31 décembre 2012, 2011 et 2010. 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 17 % du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2012). L'impact négatif sur les réserves de conversion résulte principalement de la dépréciation du dollar américain contre l'euro au cours de l'exercice 2012.

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

<i>en millions d'euros</i>	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1^{er} janvier 2010	2 800	131	125	162	3 218
Écarts de conversion	122	9	7	3	141
Acquisitions / Augmentations	-	-	16	4	20
Développements internes	-	-	-	7	7
Cessions / Diminutions	-	(28)	(4)	(10)	(42)
Regroupements d'entreprises	330	52	31	16	429
Autres mouvements	(1)	-	(2)	-	(3)
Au 31 décembre 2010	3 251	164	173	182	3 770
Écarts de conversion	25	(2)	(3)	-	20
Acquisitions / Augmentations	-	-	22	-	22
Développements internes	-	-	-	6	6
Cessions / Diminutions	-	-	(15)	(4)	(19)
Regroupements d'entreprises	547	9	22	5	583
Autres mouvements	(4)	2	-	3	1
Au 31 décembre 2011	3 819	173	199	192	4 383
Écarts de conversion	(33)	(6)	(3)	1	(41)
Acquisitions / Augmentations	11	-	27	7	45
Développements internes	-	-	-	21	21
Cessions / Diminutions	-	-	(7)	-	(7)
Regroupements d'entreprises	(44)	45	3	14	18
Autres mouvements	-	-	5	(1)	4
Au 31 décembre 2012	3 753	212	224	234	4 423
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS ⁽¹⁾					
Au 1^{er} janvier 2010	50	65	101	136	352
Écarts de conversion	-	3	6	2	11
Dotations aux amortissements et dépréciations	-	20	18	10	48
Sorties	-	(28)	(4)	(8)	(40)
Regroupements d'entreprises	-	-	20	10	30
Autres mouvements	-	-	(1)	-	(1)
Au 31 décembre 2010	50	60	140	150	400
Écarts de conversion	-	1	(2)	-	(1)
Dotations aux amortissements et dépréciations	-	25	21	9	55
Sorties	-	-	(14)	(4)	(18)
Regroupements d'entreprises	-	-	18	2	20
Autres mouvements	1	-	-	4	5
Au 31 décembre 2011	51	86	163	161	461
Écarts de conversion	-	(3)	(3)	2	(4)
Dotations aux amortissements et dépréciations	-	33	26	14	73
Sorties	-	-	(5)	-	(5)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	1	1
Autres mouvements	-	-	3	-	3
Au 31 décembre 2012	51	116	184	178	529
VALEURS NETTES					
Au 31 décembre 2010	3 201	104	33	32	3 370
Au 31 décembre 2011	3 768	87	36	31	3 922
Au 31 décembre 2012	3 702	96	40	56	3 894

(1) Les écarts d'acquisition sont uniquement soumis à dépréciation.

En 2012 l'évolution des écarts d'acquisition s'explique principalement par la finalisation de l'allocation des prix d'acquisition relatifs aux acquisitions de 2011 en relations clients et/ou autres actifs incorporels et aux écarts de conversion.

4.2 Comptes consolidés

NOTE 11 Immobilisations corporelles

<i>en millions d'euros</i>	Terrains, constructions agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1^{er} janvier 2010	459	423	132	1 014
Écarts de conversion	14	22	10	46
Acquisitions / Augmentations	66	80	23	169
Cessions / Diminutions	(16)	(105)	(4)	(125)
Regroupements d'entreprises	34	89	15	138
Autres mouvements	(23)	(5)	12	(16)
Au 31 décembre 2010	534	504	188	1 226
Écarts de conversion	(6)	(10)	(10)	(26)
Acquisitions / Augmentations	53	111	26	190
Cessions / Diminutions	(10)	(44)	(5)	(59)
Regroupements d'entreprises	25	38	8	71
Autres mouvements	(3)	5	(10)	(8)
Au 31 décembre 2011	593	604	197	1 394
Écarts de conversion	(5)	(9)	(5)	(19)
Acquisitions / Augmentations	39	100	37	176
Cessions / Diminutions	(21)	(72)	(20)	(113)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	-
Autres mouvements	(1)	(13)	1	(13)
Au 31 décembre 2012	605	610	210	1 425
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1^{er} janvier 2010	200	295	98	593
Écarts de conversion	5	16	5	26
Dotations aux amortissements et dépréciations	41	74	14	129
Sorties	(14)	(94)	(4)	(112)
Regroupements d'entreprises	12	82	7	101
Autres mouvements	(14)	(3)	7	(10)
Au 31 décembre 2010	230	370	127	727
Écarts de conversion	-	(9)	(5)	(14)
Dotations aux amortissements et dépréciations	44	72	17	133
Sorties	(8)	(42)	(4)	(54)
Regroupements d'entreprises	19	30	5	54
Autres mouvements	(1)	1	1	1
Au 31 décembre 2011	284	422	141	847
Écarts de conversion	(1)	(8)	(2)	(11)
Dotations aux amortissements et dépréciations	50	86	19	155
Sorties	(19)	(64)	(18)	(101)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	-
Autres mouvements	-	(7)	-	(7)
Au 31 décembre 2012	314	429	140	883
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2010	304	134	61	499
Au 31 décembre 2011	309	182	56	547
Au 31 décembre 2012	291	181	70	542

Immobilisations corporelles détenues en location-financement

Valeurs nettes (en millions d'euros)	2010	2011	2012
Au 1^{er} janvier	153	157	183
Écarts de conversion	3	1	-
Acquisitions / Augmentations	49	60	41
Cessions / Diminutions	(6)	(1)	(3)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(45)	(39)	(44)
Regroupements d'entreprises	4	6	-
Autres mouvements	(1)	(1)	(5)
Au 31 décembre	157	183	172

NOTE 12 Tests de dépréciation d'actifs

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.

en millions d'euros	31 décembre 2010			31 décembre 2011			31 décembre 2012		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	599	(6)	593	636	(6)	630	624	(6)	618
France	658	(1)	657	1 086	(2)	1 084	1 042	(2)	1 040
Royaume-Uni et Irlande	515	-	515	533	-	533	541	-	541
Benelux	796	(12)	784	800	(12)	788	798	(12)	786
Europe du Sud & Amérique Latine	270	-	270	289	-	289	261	-	261
Pays nordiques	158	-	158	162	-	162	164	-	164
Allemagne et Europe Centrale	214	(31)	183	258	(31)	227	257	(31)	226
Asie-Pacifique	41	-	41	55	-	55	66	-	66
ÉCARTS D'ACQUISITION	3 251	(50)	3 201	3 819	(51)	3 768	3 753	(51)	3 702

Dans le cadre du contrôle de la valeur de ces écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2012 en application de la procédure mise en place par le Groupe.

En ce qui concerne l'évaluation de la valeur d'utilité, celle-ci est fondée sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

- 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% (2,1% en 2011) et 4,0 % pour le Brésil (4,0 % en 2011),

- taux d'actualisation : 8,7 % pour l'Amérique du Nord, 8,9 % pour le Royaume-Uni, 12,0 % pour le Brésil et 9,8 % pour le reste du Groupe (respectivement 8,0 %, 8,1 %, 13,0 % et 9,5 %, en 2011).

Le taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation du Groupe résultent d'une moyenne des estimations d'un échantillon représentatif de bureaux d'analyse financière qui utilisent ces indicateurs pour valoriser le Groupe. En 2012, et à l'exception du Brésil, le Groupe a utilisé les estimations de 11 bureaux d'analystes, dont 9 faisaient partie de la sélection des 11 bureaux d'analystes retenue en 2011. 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 2012 à la reconnaissance de perte de valeur.

4.2 Comptes consolidés

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres suivants :

- +/- 2 points de taux de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 premières années,
- +/- 1 point du taux de marge opérationnelle sur les 5 premières années,

- +/- 0,5 point du taux d'actualisation,
 - +/- 0,5 point du taux de croissance à long terme,
- n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de chacune des unités génératrices de trésorerie.

NOTE 13 Impôts différés

IMPÔTS DIFFÉRÉS RECONNUS

A) Variation des impôts différés actifs

<i>en millions d'euros</i>	Note	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 1^{er} janvier 2010		537	115	141	94	887
Regroupements d'entreprises		7	-	-	1	8
Écarts de conversion		3	8	8	4	23
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	(45)	-	(9)	2	(52)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés 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	5	(2)	12
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	(34)	76	(3)	(8)	31
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	70	14	84
Au 31 décembre 2011		469	208	239	104	1 020
Écarts de conversion		-	(4)	1	(1)	(4)
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	(28)	-	(2)	34	4
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	52	(13)	39
Au 31 décembre 2012		441	204	290	124	1 059

a) Impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables hors États-Unis

Les déficits fiscaux reportables reconnus (hors États-Unis) s'élevaient au 31 décembre 2012 à 441 millions d'euros. Ils incluent 385 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale en France.

b) 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 2012, le montant cumulé des déficits fiscaux américains, incluant les dotations aux amortissements évoquées ci-dessus, s'élève à 2 675 millions d'euros (3 529 millions de dollars américains).

Ces déficits fiscaux reportables ne comprennent pas les amortissements futurs fiscalement déductibles qui s'élevaient à 468 millions d'euros (617 millions de dollars américains).

La valeur de l'actif d'impôt différé reconnu reste inchangée au 31 décembre 2012 par rapport au 31 décembre 2011 et s'établit à 204 millions d'euros (269 millions de dollars américains).

4.2 Comptes consolidés

Le montant d'impôt différé non reconnu au 31 décembre 2012 s'élève à 1 022 millions d'euros (1 348 millions de dollars américains) constitués :

- des impôts différés potentiels sur l'ensemble des déficits fiscaux reportables au 31 décembre 2012 soit une base de 2 675 millions d'euros (3 529 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 468 millions d'euros (617 millions de dollars américains) à retenir au taux de 39 %,
- et diminués des impôts différés actifs reconnus au 31 décembre 2012, soit 204 millions d'euros (269 millions de dollars américains).

B) Variation des impôts différés passifs

<i>en millions d'euros</i>	Note	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients	Coût amorti des obligations	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
Au 1^{er} janvier 2010		49	20	20	64	153
Regroupements d'entreprises		-	17	-	1	18
Écarts de conversion		2	1	-	4	7
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	-	(5)	(9)	15	1
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	(1)	(1)
Au 31 décembre 2010		51	33	11	83	178
Regroupements d'entreprises		-	1	-	-	1
Écarts de conversion		1	-	-	(1)	-
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	(2)	(8)	(1)	14	3
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	1	1
Au 31 décembre 2011		50	26	10	97	183
Regroupements d'entreprises		-	17	-	4	21
Cessions et autres mouvements ⁽¹⁾		-	-	-	(24)	(24)
Écarts de conversion		(1)	(2)	-	1	(2)
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	1	(10)	(5)	-	(14)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	(1)	(1)
Au 31 décembre 2012		50	31	5	77	163

(1) Y compris un montant négatif de 29 millions d'euros relatif à la cession de Capgemini Reinsurance Company S.A.

IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011	2012
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables hors États-Unis	318	196	238
Impôts différés américains sur écart d'acquisition amortissable et déficits fiscaux reportables	1 053	1 063	1 022
Impôts différés sur autres différences temporelles	135	133	170
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	1 506	1 392	1 430

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

ÉCHÉANCIER DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (EN BASE)

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2010		2011		2012	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
n+1	11	-	12	-	3	-
n+2	11	-	11	-	4	-
n+3	5	-	1	-	8	-
n+4	7	-	9	-	14	-
n+5	30	1	13	1	20	1
Plus de 5 ans	4 544	99	4 601	99	4 744	99
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (en base)	4 608	100	4 647	100	4 793	100

NOTE 14 Autres actifs non courants

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2010	2011	2012
Titres de sociétés mises en équivalence		-	-	3
Titres de sociétés non consolidées		1	4	1
Dépôts, créances et investissements à long terme		88	74	68
Instruments dérivés	19	5	-	1
Excédents de couverture sur régimes de retraites	20	3	-	-
Divers		18	41	25
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		115	119	98

En 2012, les titres de sociétés mises en équivalence concernent 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 en 2011. Cette société n'était précédemment pas consolidée.

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 comptes séquestres en garantie de litiges sociaux et fiscaux chez CPM Braxis.

NOTE 15 Clients et comptes rattachés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2010	2011	2012
Clients	1 447	1 710	1 543
Provisions pour créances douteuses	(14)	(11)	(12)
Factures à émettre	821	871	900
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	2 254	2 570	2 431
Coûts capitalisés sur projets	117	115	107
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	2 371	2 685	2 538

4.2 Comptes consolidés

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)	2010	2011	2012
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	2 254	2 570	2 431
Acomptes clients et produits constatés d'avance	(576)	(661)	(624)
CRÉANCES CLIENTS NETTES DES ACOMPTES CLIENTS ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	1 678	1 909	1 807
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel ⁽¹⁾	66	70	63

(1) En 2010 et 2011 ce ratio est ajusté afin de tenir compte des entrées de périmètre.

Notons que sur l'exercice 2012, les sociétés Capgemini Technology Services S.A.S. et Capgemini America Inc. ont cédé sans recours à un établissement financier des créances pour des montants respectivement de 25 millions d'euros (identique à 2011) et 11 millions d'euros (15 millions de dollars américains).

Ayant été cédées avec transfert du risque de crédit au sens d'IAS 39, ces créances ont été décomptabilisées du bilan au 31 décembre 2012.

ANTÉRIORITÉ DES CRÉANCES CLIENTS

Le faible taux de créances douteuses (0,7 % au 31 décembre 2012) s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.

Au 31 décembre 2012, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 466 millions d'euros représentant 30,5 % 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	291	111	64
En pourcentage du poste clients nets de provisions	19,0 %	7,2 %	4,2 %

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.

RISQUE DE CRÉDIT

Le client le plus important du Groupe, qui est un organisme public britannique de premier rang, représente environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe (9 % en 2011 et 10 % en 2010), le second seulement 2 %.

Les 10 premiers clients représentent ensemble 22 % du chiffre d'affaires du Groupe. 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	2010	2011	2012
Organismes sociaux et taxes		126	171	162
Charges constatées d'avance		119	154	152
Instruments dérivés	19	22	12	6
Divers		39	33	31
AUTRES CRÉANCES COURANTES		306	370	351

Au 31 décembre 2012, le poste « organismes sociaux et taxes » comprend 45 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche en France (53 millions d'euros au 31 décembre 2011).

À noter que la partie des créances de crédit d'impôt recherche imputable sur l'impôt courant est constatée dans le poste impôts courants à l'actif pour 35 millions d'euros dans l'état consolidé de la situation financière.

4.2 Comptes consolidés

NOTE 17 Trésorerie nette

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2010	2011	2012
Actifs de gestion de trésorerie		71	73	75
Placements à court terme		1 912	1 877	1 610
Banques		393	346	413
Instruments dérivés actifs (passifs) sur éléments de trésorerie		8	10	(1)
Découverts bancaires (passif)		(6)	(9)	(6)
Trésorerie	18	2 307	2 224	2 016
Emprunts obligataires		(1 001)	(1 036)	(1 053)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(88)	(96)	(76)
Dettes bancaires ou assimilées		(8)	(2)	(2)
Autres dettes financières		(5)	(1)	-
Dettes financières à long terme		(1 102)	(1 135)	(1 131)
Emprunts obligataires		(24)	(422)	(22)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(51)	(51)	(54)
Dettes bancaires ou assimilées		(85)	(209)	(15)
Autres dettes financières		(44)	(11)	(2)
Dettes financières à court terme		(204)	(693)	(93)
Dettes financières		(1 306)	(1 828)	(1 224)
Instruments dérivés sur dettes financières		(9)	(15)	5
TRÉSORERIE NETTE		1 063	454	872

ACTIFS DE GESTION DE TRÉSORERIE

Il s'agit de contrats de capitalisation auprès de sociétés d'assurance (Generali et AG2R la mondiale). Ces contrats sont résiliables par la Société à tout moment sans pénalités.

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2012, les équivalents de trésorerie sont principalement composés de fonds communs de placement, de SICAV, de certificats de dépôts, et de dépôts à terme bancaires, rémunérés à des conditions normales de marché.

DETTES FINANCIÈRES

A) Emprunts obligataires

a) Emprunt obligataire 2011

Le 18 novembre 2011, Cap Gemini 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.

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.

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.

Les obligations sont remboursables en totalité le 29 novembre 2016. Au gré de la Société, les obligations peuvent être remboursées avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission. 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.

À l'initiative de la majorité des porteurs d'obligations, et sous réserve de la survenance de certains événements notamment en cas de non-paiement de sommes dues au titre de l'emprunt obligataire, 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 ne constituerait pas une condition d'exigibilité anticipée.

De plus, Cap Gemini 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 »).

b) Emprunt obligataire convertibles - OCEANE 2009

Le 8 avril 2009, Cap Gemini a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1^{er} janvier 2014 (OCEANE 2009).

4.2 Comptes consolidés

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 1^{er} 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.

c) Emprunt obligataire convertible - OCEANE 2005 et remboursement

Le 16 juin 2005, Cap Gemini a procédé à l'émission d'un Emprunt Obligataire Convertible ou Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE 2005), ayant pour date de jouissance le 24 juin 2005 et pour échéance le 1^{er} janvier 2012.

Après avoir racheté au fil de l'eau 2 350 000 obligations en novembre 2011 pour un montant de 99 millions d'euros, Cap Gemini a intégralement remboursé les 9 460 810 obligations restantes le 2 janvier 2012 pour 396 millions d'euros.

INCIDENCE DES OBLIGATIONS SUR LES ÉTATS FINANCIERS

	2010		2011		Oblig. 2011	2012	
	OCEANE 2005	OCEANE 2009	OCEANE 2005	OCEANE 2009		OCEANE 2009	Oblig. 2011
Au 31 décembre (en millions d'euros)							
Composante capitaux propres	40	64	40	64	n/a	64	n/a
Composante dette au coût amorti	480	545	400	561	497	576	499
Taux d'intérêt effectif	4,8 %	6,8 %	4,8 %	6,8 %	5,5 %	6,8 %	5,5 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	21	35	22	36	2	37	27
Taux d'intérêt nominal	1 %	3,5 %	1 %	3,5 %	5,3 %	3,5 %	5,3 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	4	20	4	20	2	20	26

JUSTE VALEUR DES OBLIGATIONS

	2010		2011		Oblig. 2011	2012	
	OCEANE 2005	OCEANE 2009	OCEANE 2005	OCEANE 2009		OCEANE 2009	Oblig. 2011
Au 31 décembre (en millions d'euros)							
Juste valeur	488	582	400	578	511	586	557
Taux de marché	2,2 %	3,1 %	n/a	3,2 %	4,7 %	1,6 %	2,2 %

B) Dettes liées aux contrats de location-financement

en millions d'euros	Antériorité maximale	Échéance maximale	Taux d'intérêt effectif	31 décembre 2012
Immeubles (Université Capgemini Les Fontaines)	octobre 2002	juillet 2014	Euribor 3 mois +0,75 %	17
Matériel informatique et autres immobilisations	juillet 2003	décembre 2017	6,57 %	113
DETTES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT				130
<i>Dont dettes à long terme</i>				76
<i>Dont dettes à court terme</i>				54

4.2 Comptes consolidés

C) Dettes Bancaires et assimilées

Au 31 décembre 2012, les dettes bancaires ou assimilées correspondent principalement aux tirages sur lignes de crédit bancaires en Chine pour 13 millions d'euros.

D) Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini

Le 13 janvier 2011, Cap Gemini a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros à maturité du 13 janvier 2016.

La marge initiale de la ligne de crédit ressort à 0,90 %. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Cap Gemini. Cette ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge (soit 0,315 %), pouvant être augmentée à 40 % en cas de baisse de la notation de Cap Gemini.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini 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 sont détaillés en Note 27 – Engagements hors-bilan.

Au 31 décembre 2012, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF (TIE) DES DETTES FINANCIÈRES

Pour l'exercice 2012, le taux d'intérêt effectif sur l'encours moyen des dettes financières du Groupe ressort à 6,4 % (6,5 % en 2011). Au 31 décembre 2012, la part des dettes à taux fixe est de 98 % (contre 92 % en 2011), le solde étant à taux variable. La hausse des dettes à taux fixe sur l'exercice 2012 s'explique par le remboursement chez CPM Braxis d'emprunts à taux variable.

Au 31 décembre 2012

	Euro		Dollar Américain		Livre Sterling		Autres Montant	Total Montant
	TIE	Montant	TIE	Montant	TIE	Montant		
	%	M€	%	M€	%	M€	M€	M€
OCEANE 2009	6,8 %	576	-	-	-	-	-	576
Emprunt obligataire 2011	5,5 %	499	-	-	-	-	-	499
Dettes bancaires ou assimilées	-	-	-	-	-	-	17	17
Dettes liées aux contrats de location-financement	4,1 %	45	7,2 %	13	5,4 %	59	13	130
Autres dettes financières	-	-	n/a	1	-	-	1	2
DETTES FINANCIÈRES		1 120		14		59	31	1 224

4.2 Comptes consolidés

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 à l'OCEANE 2009 et à l'emprunt obligataire

2011 ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels, respectivement 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.

en millions d'euros

	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	> 1 et < 2 ans	> 2 et < 5 ans	> 5 ans
Au 31 décembre 2012							
Actifs de gestion de trésorerie	2013	75	75	75	-	-	-
Trésorerie		2 016	2 016	2 016	n/a	n/a	n/a
OCEANE 2009	2014	(576)	(615)	(20)	(595)	-	-
Emprunt obligataire 2011	2016	(499)	(603)	(26)	(26)	(551)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2013 à 2017	(130)	(138)	(58)	(45)	(35)	-
Dettes bancaires ou assimilées	2013 à 2015	(17)	(17)	(15)	(1)	(1)	-
Autres dettes financières	2013	(2)	(2)	(2)	-	-	-
Dettes financières		(1 224)	(1 375)	(121)	(667)	(587)	-
Instruments dérivés sur dettes financières	n/a	5					
TRÉSORERIE NETTE		872	716	1 970	(667)	(587)	-

Au 31 décembre 2011

Actifs de gestion de trésorerie	2012	73	73	73	-	-	-
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)					
TRÉSORERIE NETTE		454	255	1 599	(93)	(1 251)	-

Au 31 décembre 2010

Actifs de gestion de trésorerie	2011	71	71	71	-	-	-
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)					
TRÉSORERIE NETTE		1 063	927	2 170	(572)	(671)	-

4.2 Comptes consolidés

TRÉSORERIE NETTE ET RISQUE DE LIQUIDITÉ

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement à l'emprunt obligataire convertible (OCEANE 2009) et à l'emprunt obligataire 2011.

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 (2 098 millions d'euros au 31 décembre 2012) auquel s'ajoute notamment une ligne de crédit syndiquée multidevises de 500 millions d'euros (non 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), (ii) des dépôts à terme, (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 2012, les placements à court terme qui s'élèvent à 1 610 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 2012, la trésorerie s'élève à 2 016 millions d'euros (cf. Note 17 – Trésorerie nette) en diminution de 208 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011 (2 224 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant de 31 millions d'euros, cette diminution s'élève à 177 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 2012, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 709 millions d'euros (contre 349 millions d'euros en 2011) et résultent :

- de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 777 millions d'euros,
- du paiement des impôts courants pour 120 millions d'euros,
- de la diminution du besoin en fonds de roulement générant un impact positif sur la trésorerie de 52 millions d'euros.

4.2 Comptes consolidés

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

en millions d'euros	Composantes du besoin en fonds de roulement (État de la situation financière consolidée)						Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie			Éléments du tableau des flux de trésorerie
	Notes	31 décembre	31 décembre	Impact net	Éléments hors BFR ⁽¹⁾	Impact des éléments de BFR	Impact résultat	Impact du change	Reclasse- ments ⁽²⁾ et entrées périmètre	Valeur
		2011	2012							
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	15	2 570	2 431	139	-	139	-	(8)	4	135
Coûts capitalisés sur projets	15	115	107	8	-	-	-	1	-	9
Acomptes clients et produits constatés d'avance	15	(661)	(624)	(37)	-	(37)	-	(2)	-	(39)
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés et acomptes clients et produits constatés d'avance				110	-	110	-	(9)	4	105
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	23	(944)	(921)	(23)	-	(23)	-	2	(5)	(26)
Variation liée aux dettes fournisseurs				(23)	-	(23)	-	2	(5)	(26)
Autres actifs non courants	14	119	98	21	(6)	15	(1)	-	(12)	2
Autres créances courantes	16	370	351	19	(7)	12	9	(4)	(43)	(26)
Autres dettes non courantes	22	(322)	(219)	(103)	92	(11)	3	4	15	11
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	23	(1 396)	(1 414)	18	-	18	-	5	(1)	22
Autres dettes courantes	24	(137)	(206)	69	(86)	(17)	-	1	(20)	(36)
Variation liée aux autres créances et dettes				24	(7)	17	11	6	(61)	(27)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ						104	11	(1)	(62)	52

(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, ou encore la comptabilisation sans effet de trésorerie dont la contrepartie n'est pas classée dans le besoin en fonds de roulement.

**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 206 millions d'euros (contre 699 millions d'euros en 2011), reflètent :

- les décaissements nets des cessions liés aux immobilisations corporelles pour 124 millions d'euros (dont 11 millions correspondant aux prix de cession), principalement dus à l'achat de matériel informatique dans le cadre de projets clients ou du 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),
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nettes des cessions, pour 48 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en interne,
- les décaissements liés aux regroupements d'entreprises, nets de la trésorerie acquise, pour 24 millions d'euros, dont principalement

l'acquisition de DTWO Solutions (renommée Capgemini Japan KK) au Japon pour 11 millions d'euros,

- l'impact négatif de 8 millions d'euros relatif à la cession de la société Capgemini Reinsurance Company S.A.

**FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS
DE FINANCEMENT**

Le décaissement net lié aux flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élève à 680 millions d'euros (contre 279 millions d'euros d'encaissement en 2011), et concerne essentiellement :

- l'augmentation de capital pour 153 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles relatives au plan d'actionnariat salarié ESOP,
- le versement reçu de Caixa Participações dans le cadre de l'entrée au capital de CPM Braxis de Caixa Econômica Federal, via la souscription à une augmentation de capital de 121 millions de réals brésiliens, soit 49 millions d'euros,

4.2 Comptes consolidés

- le versement de 154 millions d'euros au titre du dividende 2011,
- le décaissement de 396 millions d'euros relatif au remboursement complet de l'OCEANE 2005 en janvier 2012,
- le décaissement de 105 millions d'euros en remboursement des dettes financières de CPM Braxis,
- le décaissement de 90 millions d'euros relatif au remboursement de billets de trésorerie émis par Cap Gemini,
- le décaissement de 62 millions d'euros en remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement,
- le paiement des intérêts financiers net des intérêts reçus pour 41 millions d'euros,
- le décaissement net lié aux opérations sur actions propres pour 24 millions d'euros.

NOTE 19 Instruments dérivés et gestion des risques de change et de taux d'intérêt

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

A) Exposition au risque de change et politique de gestion du risque de change

a) 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 met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant majoritairement des flux internes avec l'Inde. La définition de la politique de couverture et la gestion du risque de change sur transactions opérationnelles sont désormais pour l'essentiel centralisées au niveau du Groupe, cette dernière reposant sur les déclarations périodiques par les filiales de leur exposition aux risques de change sur un horizon de 1 à 3 ans. Sur cette base, la société mère, agissant en tant que banque interne, octroie depuis 2012 des garanties de change internes aux filiales et met en œuvre, avec ses contreparties bancaires, des couvertures de change qui prennent principalement la forme d'achats et de ventes à termes de devises.

Ces opérations de couverture sont principalement enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

b) 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 la société mère, 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 la société mère 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.

c) Risque de change et couverture des autres dettes non courantes

Le Groupe a couvert son exposition brute au risque de change (euro contre real brésilien) relatif à l'option d'achat-vente à échéance 2013 dont disposent respectivement le groupe Capgemini et les autres actionnaires de la société CPM Braxis sur la part du capital non encore détenue par le Groupe.

d) Sensibilité au risque de change

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 2,1 % et de la marge opérationnelle de plus ou moins 2,3 %. 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 1,7 % et de la marge opérationnelle de plus ou moins 2 %.

B) Instruments dérivés de couverture

Les montants couverts au 31 décembre 2012 sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme concernent essentiellement la société mère dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change sur transactions opérationnelles, d'une part, et des financements internes au Groupe, d'autre part. Ils concernent dans une moindre mesure la filiale Capgemini India Private Ltd. au titre des prestations rendues au cours de l'exercice aux autres régions du Groupe, non encore encaissées au 31 décembre 2012.

4.2 Comptes consolidés

Au 31 décembre 2012, les contre-valeurs des contrats d'achat et de vente de devises à terme se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

<i>en millions d'euros</i>		< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	Total
Transactions opérationnelles		406	413	458	1 277
<i>dont</i>	<i>couverture de juste valeur</i>	49	-	-	49
	<i>couverture de flux de trésorerie</i>	357	413	458	1 228
Transactions financières	<i>couverture de juste valeur</i>	438	-	-	438
Transactions sur autres dettes non courantes	<i>couverture de flux de trésorerie</i>	-	124	-	124
TOTAL		844	537	458	1 839

Les couvertures engagées au titre des transactions opérationnelles sont constituées essentiellement de contrats de vente et d'achat de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2013 et 2016 pour une contre-valeur totale de 1 277 millions d'euros (572 millions d'euros au 31 décembre 2011). Ces couvertures portent essentiellement sur des montants en roupies indiennes (39 129 millions de roupies indiennes), dollars américains (439 millions de dollars américains), zlotys polonais (1 004 millions de zlotys polonais), livres sterling (50 millions de livres sterling) et euros (35 millions d'euros).

Ces couvertures ont des échéances allant de 2 mois à 3 ans et ont pour principale contrepartie Cap Gemini, (pour une contre-valeur de 1 165 millions d'euros) et Capgemini India Private Ltd. (pour une contre-valeur de 96 millions d'euros).

À noter que dans le cadre de la mise en place de la gestion centralisée du risque de change sur transactions opérationnelles, le Groupe a procédé en fin d'année à la résiliation des couvertures en Inde portant sur des montants en dollars américains (226 millions de dollars américains), euros (98 millions d'euros), livres sterling (47 millions de livres sterling). Simultanément, Cap Gemini a mis en place des couvertures de montant nominal équivalent.

Les opérations de couvertures sur les opérations financières concernent Cap Gemini pour 438 millions d'euros au 31 décembre 2012. Elles comprennent principalement les prêts intra-groupe couverts pour 432 millions d'euros (570 millions d'euros au 31 décembre 2011) et correspondent à des prêts libellés en livre sterling, dollar australien, dollar américain et peso mexicain.

Les opérations de couvertures sur les autres dettes non courantes concernent la société mère. Elles prennent principalement la forme d'achats à terme de devises et portent sur un nominal de 335 millions de réals brésiliens (124 millions d'euros) qui ont pour échéance octobre 2013.

Pour information, l'exposition totale du Groupe au risque de change sur ses actifs et passifs consolidés s'élève respectivement à 832 millions d'euros et à 746 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ces expositions concernent pour l'essentiel la société mère dans le cadre des financements internes au Groupe et dans une moindre mesure Cap Gemini India private Ltd. dans le cadre de son activité de sous-traitance interne.

4.2 Comptes consolidés

C) Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2010	2011	2012
Autres actifs non courants	14	5	-	1
Autres créances courantes	16	22	12	6
Autres dettes non courantes	22	(2)	(15)	(9)
Autres dettes courantes	24	(10)	(51)	(25)
Juste valeur des instruments dérivés de couverture		15	(54)	(27)
relatifs à des - transactions opérationnelles		16	(49)	(31)
- transactions financières		(1)	(5)	4
Contrepartie des instruments dérivés de couverture reconnue en capitaux propres au 31 décembre (sur transactions opérationnelles)		11	(44)	(22)
Variation de la période des instruments dérivés de couverture reconnus en capitaux propres		9	(55)	22
Dont recyclage en résultat d'exploitation relatif aux transactions réalisées		(15)	3	33
Dont juste valeur des instruments dérivés de couverture relatifs aux transactions futures		24	(58)	(11)

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.

GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

A) 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 2012, le Groupe dispose de liquidités pour 2 098 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 1 230 millions d'euros majoritairement à taux fixe (98 %), cf. Note 17-Trésorerie nette. L'importance de la part à taux fixe résulte du poids des emprunts obligataires dans l'endettement financier brut.

B) 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 2012, 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 16 millions d'euros (17 millions d'euros en 2011 et en 2010). À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt

de 100 points de base aurait, pour l'exercice 2012, une incidence négative de 16 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe (17 millions d'euros en 2011 et en 2010).

C) 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 9 millions d'euros, relatif à la couverture à hauteur de 50 % du contrat de location-financement de ladite université (17 millions d'euros de dettes au 31 décembre 2012). 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 +0,75 %.

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 2012, 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, HSBC, ING, Banco Itaú, JP Morgan, Natixis, Santander, et Société Générale.

NOTE 20 Provisions pour retraites et engagements assimilés
DÉTAIL DES PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS
A) Évolution de l'obligation, des actifs de couverture et de la charge reconnue au compte de résultat

<i>en millions d'euros</i>	Notes	2010	2011	2012
Valeur actualisée de l'obligation au 1^{er} janvier		2 112	2 548	3 027
Regroupements d'entreprises		-	8	-
Coût des services rendus		39	43	53
Coût des services passés		6	3	-
Intérêts financiers		131	136	147
Effet de réduction et liquidation		(2)	-	-
Contributions versées par les salariés		6	6	7
Prestations versées aux salariés		(76)	(71)	(95)
Variations des écarts actuariels ⁽¹⁾		198	280	165
Écarts de conversion		133	72	51
Autres mouvements		1	2	4
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre		2 548	3 027	3 359
Juste valeur des actifs de couverture au 1^{er} janvier		(1 417)	(1 713)	(1 898)
Rendement attendu des actifs		(103)	(111)	(121)
Effet de réduction et liquidation		2	-	-
Contributions versées par les salariés		(6)	(6)	(7)
Prestations versées aux salariés		68	66	83
Contributions aux plans		(84)	(93)	(114)
Variations des écarts actuariels ⁽¹⁾		(71)	13	(54)
Écarts de conversion		(97)	(45)	(32)
Autres mouvements		(5)	(9)	(10)
Juste valeur des actifs de couverture au 31 décembre		(1 713)	(1 898)	(2 153)
Déficit net total		835	1 129	1 206
Coût des services passés non reconnus		(34)	(30)	(21)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre		801	1 099	1 185
Excédents de couverture reconnus à l'actif	14	(3)	-	-
Provisions reconnues au passif		804	1 099	1 185
CHARGE DE LA PÉRIODE RECONNUE AU COMPTE DE RÉSULTAT				
Coûts des services rendus	4	(39)	(43)	(53)
Coûts des services passés	4	(8)	(8)	(9)
Intérêts financiers	6	(131)	(136)	(147)
Rendement attendu des actifs	6	103	111	121
TOTAL CHARGE DE LA PÉRIODE		(75)	(76)	(88)

(1) La variation des écarts actuariels est reconnue en produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

B) Évolution par principaux pays bénéficiaires

en millions d'euros	Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
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
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	398	75	13	486
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	58	128	186
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	-	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
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	619	141	20	780
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	85	150	235
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	-	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
Au 31 décembre 2012				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	2 387	474	231	3 092
Juste valeur des actifs de couverture	(1 626)	(389)	(138)	(2 153)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	761	85	93	939
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	667	166	51	884
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	95	172	267
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	-	29	46	75
Déficit net total	761	180	265	1 206
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(21)	(21)
PROVISIONS NETTES DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE	761	180	244	1 185

(1) Les écarts actuariels sont constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

Les « Autres » pays concernent la France, l'Allemagne, la Suède, l'Italie, les États-Unis, l'Inde, la Suisse, les Pays-Bas, l'Autriche et la Norvège. Ces pays représentent 21 % des provisions nettes pour retraites et engagements assimilés dans l'état de la situation financière consolidée.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

A) Taux d'actualisation et taux d'augmentation des salaires

en %	2010	2011	2012		
			Royaume-Uni	Canada	Autres
Taux d'actualisation des engagements	2,4 - 8,4	2,9 - 8,8	4,6	4,5	1,7 - 8,4
Taux d'augmentation des salaires	1,0 - 7,0	1,5 - 10,0	3,9	3,3	1,5 - 8,0

En 2012, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

B) Actifs de couverture et taux de rendement attendu et effectif

en millions d'euros	Montant	%	Taux de rendement attendu			Taux de rendement effectif		
			Royaume-Uni	Canada	Autres	Royaume-Uni	Canada	Autres
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 31 décembre 2012								
Actions	1 228	57	8,0	7,5	3,0 - 9,6	10,5 - 14,0	15,2 - 15,3	(1,2) - 15,6
Obligations	845	39	4,6	4,0	1,9 - 4,6	7,9 - 8,1	4,5	(1,2) - 8,4
Biens immobiliers	3	-	6,5	-	3,0 - 4,0	-	-	(1,2) - 8,4
Trésorerie	34	2	3,8	1,0	-	0,0 - 7,0	(1,2) - (1,0)	-
Autres	43	2	-	-	0,1 - 9,4	-	-	(1,2) - 30,2
TOTAL	2 153	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).

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

C) Effectifs relatifs aux régimes de retraites

Au 31 décembre	2010	2011	2012			
			Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
Salariés en activité – droits ouverts	54 284	61 438	1 118	2 607	63 908	67 633
Anciens salariés et salariés en activité – droits fermés	12 014	11 879	8 461	231	1 921	10 613
Retraités	2 538	2 820	2 009	696	475	3 180
TOTAL	68 836	76 137	11 588	3 534	66 304	81 426

L'augmentation des effectifs en 2012 est essentiellement due à l'expansion des activités du Groupe en Inde. En effet, au 31 décembre 2012, le total des effectifs bénéficiant de ces régimes de retraites en Inde s'élève à 41 124, contre 35 932 salariés au 31 décembre 2011.

ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS

A) 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).

B) Impact au compte de résultat : variation des coûts des services rendus et charge financière

En 2012, la charge reconnue en marge opérationnelle au titre des coûts des services rendus et passés s'élève à 62 millions d'euros et concerne pour l'essentiel la France (20 millions d'euros), le Canada (19 millions d'euros), et le Royaume-Uni (13 millions d'euros). L'augmentation du coût des services rendus en 2012 par rapport à 2011 (11 millions d'euros) provient essentiellement de la diminution des taux d'actualisation entre 2010 et 2011 sur la plupart des régions, notamment au Canada et au Royaume-Uni et l'augmentation des effectifs en Inde.

L'effet net des intérêts financiers (actualisation de l'obligation) et du rendement attendu des actifs de couverture représente une charge financière de 26 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni pour 13 millions d'euros). L'évolution de cette charge financière nette en 2012 par rapport à 2011 (augmentation d'un million 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, bien qu'on ait une diminution des taux de rendement attendu sur la plupart des régions. L'impact total est une diminution de la charge financière nette de 10 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 11 millions d'euros.

C) 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.

Au 31 décembre (en million d'euros)	2010	2011	2012			
			Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
Effets des changements d'hypothèses actuarielles	186	306	59	44	57	160
Effets liés à l'expérience	(59)	(13)	(25)	(17)	(7)	(49)
Dont ajustement des passifs ⁽¹⁾	12	(26)	5	-	-	5
Dont ajustement des actifs ⁽²⁾	(71)	13	(30)	(17)	(7)	(54)
IMPACT EN CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	127	293	34	27	50	111

(1) + : augmentation des passifs / - : diminution des passifs,
(2) - : augmentation des actifs / + : diminution des actifs.

a) Effets des changements d'hypothèses actuarielles

Les effets des changements d'hypothèses actuarielles (principalement du taux d'actualisation des engagements et du taux de rendement attendu des actifs de couverture) ont généré une perte actuarielle en 2012 de 160 millions d'euros. Cette perte est liée aux changements d'hypothèses actuarielles entre 2011 et 2012 notamment au Canada où le taux d'actualisation diminue de 70 points de base.

b) 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 un gain actuariel de 54 millions d'euros, le taux de rendement réel ayant été supérieur au taux de rendement attendu au Royaume-Uni et au Canada.

D) Autres impacts dans l'état de la situation financière : contributions, prestations et écarts de conversion

Les contributions versées par le Groupe s'élèvent à 114 millions d'euros en 2012, dont 71 millions d'euros au Royaume-Uni et 35 millions d'euros au Canada.

Les prestations versées aux salariés pour 95 millions d'euros concernent principalement le Royaume-Uni (35 millions d'euros) et le Canada (38 millions d'euros).

L'augmentation des provisions pour retraites pour 19 millions d'euros liée aux écarts de conversion est due à la revalorisation en particulier de la livre sterling (18 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 d'ici juillet 2018 le déficit tel qu'arrêté lors de l'évaluation triennale de 2009.

Conformément aux réglementations locales, le non renouvellement total ou partiel de certains contrats pourrait conduire le Groupe au paiement additionnel d'avantages postérieurs à l'emploi.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

A) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle au Royaume-Uni et au Canada

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 et au Canada, qui représente 88 % du total des dettes actuarielles du Groupe au 31 décembre 2012, est présenté ci-dessous :

en millions d'euros	Impact		Dette actuarielle	
	Royaume-Uni	Canada	Royaume-Uni	Canada
Dette actuarielle au 31 décembre 2012			2 387	569
Hausse du taux d'actualisation de 50 points de base	(236)	(51)	2 151	518
Diminution du taux d'actualisation de 50 points de base	274	56	2 661	625
Hausse du taux d'inflation de 50 points de base	199	46	2 586	615
Diminution du taux d'inflation de 50 points de base	(206)	(42)	2 181	527

B) Analyse de sensibilité des coûts médicaux

Les coûts médicaux concernent uniquement le Canada. Sur les exercices 2010, 2011 et 2012, une variation théorique de 100 points de base 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 16 millions d'euros à plus 21 millions d'euros pour 2012.



4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

NOTE 21 Provisions courantes et non courantes

<i>en millions d'euros</i>	2010	2011	2012
Au 1^{er} janvier	49	66	63
Dotations	42	34	34
Reprises pour utilisation	(8)	(13)	(27)
Reprises pour non utilisation	(19)	(31)	(8)
Autres	2	7	2
Au 31 décembre	66	63	64

Au 31 décembre 2012, les provisions courantes (48 millions d'euros) et non courantes (16 millions d'euros) concernent principalement des risques sur projets et contrats pour un montant de 47 millions d'euros (46 millions d'euros au 31 décembre 2011) et des risques liés à des litiges sociaux et fiscaux pour un montant de 17 millions d'euros (identique en 2011).

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 (<i>en millions d'euros</i>)	Note	2010	2011	2012
Réserves spéciales de participation		68	61	51
Instruments dérivés	19	2	15	9
Dettes sur acquisitions de sociétés		189	219	127
Divers		20	27	32
AUTRES DETTES NON COURANTES		279	322	219

Les dettes sur acquisition de société se composent des compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions et pour 119 millions d'euros du droit de vente octroyé à Caixa Participações en 2012 (cf. Note 2 – Évolution du périmètre).

NOTE 23 Dettes opérationnelles

Au 31 décembre (<i>en millions d'euros</i>)	2010	2011	2012
Fournisseurs	957	944	921
Taxes	405	378	358
Personnel	924	1 002	1 041
Divers	19	16	15
DETTES OPÉRATIONNELLES	2 305	2 340	2 335

NOTE 24 Autres dettes courantes

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2010	2011	2012
Réserves spéciales de participation		21	18	21
Instruments dérivés	19	10	51	25
Dettes sur acquisitions de sociétés		6	14	114
Divers		43	54	46
AUTRES DETTES COURANTES		80	137	206

Les dettes sur acquisition de sociétés se composent pour 104 millions d'euros du droit de vente initial (nets des ajustements de prix et de l'effet de sa désactualisation) octroyé aux actionnaires minoritaires

restants depuis l'acquisition de CPM Braxis en 2010 et exerçable entre octobre 2013 et octobre 2015 (198 millions d'euros au 31 décembre 2011 figurant en autres dettes non courantes).

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 et complétée 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, Colombie, 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, Émirats Arabes Unis, Inde, Japon, Malaisie, Philippines, Singapour, Vietnam



4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

2012 (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⁾	2 101	2 181	2 104	1 118	1 029	714	658	359	-	-	10 264	
- inter-zones géographiques	82	179	121	53	44	22	138	636	-	(1 275)	-	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	2 183	2 360	2 225	1 171	1 073	736	796	995	-	(1 275)	10 264	
Marge opérationnelle avant amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises ⁽²⁾	195	182	163	84	43	54	60	112	(69)	-	824	
% du chiffre d'affaires	9,3	8,3	7,8	7,5	4,2	7,5	9,1	n/a	-	-	8,0	
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	(9)	(11)	-	(4)	(8)	(2)	(2)	(1)	-	-	(37)	
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽²⁾	186	171	163	80	35	52	58	111	(69)	-	787	
% du chiffre d'affaires	8,8	7,8	7,7	7,2	3,4	7,2	8,8	n/a	-	-	7,7	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	178	129	144	16	3	47	46	107	(69)	-	601	
											Coût de l'endettement financier (net)	(55)
											Autres produits financiers	42
											Autres charges financières	(87)
											Charge d'impôt	(140)
											Résultat des entreprises associées	(1)
											RÉSULTAT NET	360
											Intérêts minoritaires	10
											PART DU GROUPE	370

(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 constitué de sous-traitance interne réalisée en Inde.

4.2 Comptes consolidés

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⁾	Élimination	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 avant amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises ⁽²⁾	169	187	139	98	36	48	45	84	(68)	-	738	
% du chiffre d'affaires	9,4	8,7	7,1	7,7	3,6	7,6	7,2	n/a	-	-	7,6	
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	(10)	-	-	(4)	(6)	(2)	(2)	(1)	-	-	(25)	
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 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 constitué de sous-traitance interne réalisée en Inde.

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

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⁾	Élimination	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 avant amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises ⁽²⁾	97	127	150	131	21	38	49	62	(67)	-	608	
% du chiffre d'affaires	5,8	6,6	7,8	10,0	3,5	7,0	9,2	n/a	-	-	7,0	
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	(11)	-	-	(4)	(2)	(2)	(1)	(1)	-	-	(21)	
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 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 constitué de sous-traitance interne réalisée en Inde.

Analyse des charges d'amortissement et des charges sans contrepartie en trésorerie incluses dans la marge opérationnelle

2012 (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⁾	Total
Charges d'amortissement	(32)	(43)	(38)	(24)	(30)	(15)	(16)	(30)	-	(228)
Dotations nettes aux provisions ⁽¹⁾	(1)	(9)	(6)	(1)	(5)	(1)	(4)	-	-	(27)
TOTAL	(33)	(52)	(44)	(25)	(35)	(16)	(20)	(30)	-	(255)

(1) Ce compte inclut les provisions pour créances douteuses et les provisions courantes et non courantes (position nette des dotations et reprises).

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⁾	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).

4.2 Comptes consolidés

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⁾	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).

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 2012 (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	
Actifs par zone géographique												
- hors Groupe	1 076	1 993	1 138	1 092	825	390	469	370	64	-	7 417	
- inter-zones géographiques	39	128	40	18	11	8	36	114	-	(394)	-	
TOTAL DES ACTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	1 115	2 121	1 178	1 110	836	398	505	484	64	(394)	7 417	
											Impôts différés actifs	1 059
											État - Impôt sur les bénéfices	70
											Actifs de gestion de trésorerie	75
											Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 023
											Instruments dérivés	6
											TOTAL ACTIF	10 650
Passifs par zone géographique												
- hors Groupe	615	1 021	1 351	305	616	206	248	230	7	-	4 599	
- inter-zones géographiques	67	56	68	43	21	22	25	29	64	(395)	-	
TOTAL DES PASSIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	682	1 077	1 419	348	637	228	273	259	71	(395)	4 599	
											Capitaux propres	4 529
											Impôts différés passifs	163
											Dettes d'impôt courant	95
											Dettes financières et découverts bancaires	1 230
											Instruments dérivés	34
											TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	10 650

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

Au 31 décembre 2011 <i>(en millions d'euros)</i>	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 DES PASSIFS 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
											Dettes 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 <i>(en millions d'euros)</i>	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 DES PASSIFS 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
											Dettes d'impôt courant	61
											Dettes financières et découverts bancaires	1 312
											Instruments dérivés	12
											TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	9 968

Analyse des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2010	2011	2012
Amérique du Nord	31	18	21
France	22	33	32
Royaume-Uni et Irlande	50	46	33
Benelux	13	13	28
Europe du Sud et Amérique Latine	14	29	25
Pays nordiques	14	20	23
Allemagne et Europe Centrale	15	17	18
Asie-Pacifique	37	42	51
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	196	218	231

Il convient de noter que le montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles diffère du montant présenté en tableaux des flux de trésorerie (183 millions d'euros) du fait de l'exclusion dans ce dernier des acquisitions d'actifs détenus en location-financement (48 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

en millions d'euros	2010		2011		2012	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Conseil	511	6	515	5	500	5
Intégration de systèmes	3 610	42	4 020	41	4 147	40
Services informatiques de proximité	1 418	16	1 518	16	1 528	15
Infogérance	3 158	36	3 640	38	4 089	40
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 697	100	9 693	100	10 264	100

Analyse de la marge opérationnelle par métier

en millions d'euros	2010		2011		2012	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Conseil	56	10,9	62	12,0	56	11,2
Intégration de systèmes	242	6,7	273	6,8	328	7,9
Services informatiques de proximité	131	9,2	166	10,9	160	10,4
Infogérance	225	7,1	280	7,7	312	7,6
Non alloué	(67)	-	(68)	-	(69)	-
MARGE OPÉRATIONNELLE	587	6,8	713	7,4	787	7,7
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	21	0,2	25	0,2	37	0,3
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT AMORTISSEMENTS DES ACTIFS INCORPORELS RECONNUS DANS LE CADRE DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES	608	7,0	738	7,6	824	8,0

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

NOTE 26 Effectifs

EFFECTIFS MOYENS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2010		2011		2012	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	8 265	8	9 039	8	9 680	8
France	19 828	21	20 614	18	21 503	18
Royaume-Uni et Irlande	8 167	8	8 700	8	8 988	7
Benelux	10 877	11	10 508	9	9 815	8
Europe du Sud et Amérique Latine	9 863	10	15 505	14	16 648	14
Pays nordiques	3 850	4	4 292	4	4 523	4
Allemagne et Europe Centrale	7 853	8	8 375	7	9 278	7
Asie-Pacifique	28 696	30	37 150	32	41 228	34
Non alloué	172	-	171	-	166	-
EFFECTIFS MOYENS	97 571	100	114 354	100	121 829	100

EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2010		2011		2012	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	8 667	8	9 505	8	9 608	8
France	20 107	18	21 571	18	21 574	17
Royaume-Uni et Irlande	8 515	8	8 977	7	8 964	7
Benelux	10 782	10	10 391	9	9 186	7
Europe du Sud et Amérique Latine	14 853	14	16 499	14	16 735	13
Pays nordiques	4 012	4	4 538	4	4 504	4
Allemagne et Europe Centrale	7 928	7	8 962	7	9 581	8
Asie-Pacifique	33 655	31	39 097	33	44 794	36
Non alloué	179	-	167	-	164	-
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	108 698	100	119 707	100	125 110	100

NOTE 27 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS HORS-BILAN LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

A) 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 1 027 millions d'euros au 31 décembre 2012 (856 et 631 millions d'euros aux 31 décembre 2011 et 2010 respectivement),
- de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 72 millions d'euros au 31 décembre 2012 (81 et 91 millions d'euros aux 31 décembre 2011 et 2010 respectivement).

B) Engagements donnés sur locations non résiliables

<i>en millions d'euros</i>	Matériel informatique	Bureaux	Voitures et autres locations non résiliables	Total
n+1	7	180	66	253
n+2	5	157	50	212
n+3	2	126	28	156
n+4	1	81	8	90
n+5	-	63	-	63
n+6 et années ultérieures	-	96	-	96
31 décembre 2012	15	703	152	870
31 décembre 2011	22	651	145	818
31 décembre 2010	32	633	140	805

Les charges de loyer reconnues en compte de résultat sur l'exercice 2012 s'élèvent à 320 millions d'euros (307 et 267 millions d'euros aux 31 décembre 2011 et 2010 respectivement).

C) Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 110 millions d'euros au 31 décembre 2012 (121 et 50 millions d'euros en 2011 et 2010 respectivement). Ils se composent :

- 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.

D) Engagements reçus sur contrats clients

Dans le cadre d'un contrat signé en 2010, le groupe Capgemini a reçu une garantie financière de 63 millions d'euros de la part d'un client.

ENGAGEMENTS HORS-BILAN LIÉS AUX FINANCEMENTS DU GROUPE

A) Emprunts obligataires

Au titre de l'OCEANE 2009 et de l'emprunt obligataire 2011 mentionnés dans la Note 17 – Trésorerie nette, Cap Gemini 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 »).

B) Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini non utilisé à ce jour

Au titre de la ligne de crédit mentionnée dans la Note 17 – Trésorerie nette, Cap Gemini s'est engagé à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net consolidé 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) consolidé 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 2010, 2011 et 2012, le Groupe respectait ces ratios financiers.

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Cap Gemini 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'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 »).

C) 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 2012, ces dettes financières concernent les contrats de location financement pour un montant de 127 millions d'euros.

PASSIFS ÉVENTUELS

Au cours de l'exercice 2012 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.

4.2 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 2012, seule l'entité O2C Pro LLC est consolidée selon cette méthode au sein du groupe depuis son achat en 2011. Les transactions effectuées avec cette entreprise associée au cours de l'exercice 2012 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 2012, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

- des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Cap Gemini,
- 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 37 % de son chiffre d'affaires.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre de l'année 2012 des membres des organes de direction qui comprennent, la structure de direction générale opérationnelle du Groupe présente à la clôture de chaque exercice, soit 21 personnes en 2012 (20 personnes en 2011) ainsi que la rémunération et les jetons de présence versés aux administrateurs et censeurs.

en milliers d'euros	2010	2011	2012
Avantages à court terme hors charges patronales ⁽¹⁾	18 306	16 253	18 242
<i>Dont jetons de présence des administrateurs salariés</i> ⁽²⁾	-	-	28
<i>Dont jetons de présence des administrateurs et censeurs non salariés</i> ⁽³⁾	699	722	683
Avantages à court terme : charges patronales	3 300	3 640	5 013
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽⁴⁾	674	623	748
Rémunération en actions ⁽⁵⁾	2 183	2 456	2 105

⁽¹⁾ Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, jetons de présence et avantages en nature,

⁽²⁾ pour rappel, Serge Kampf et Paul Hermelin ont abandonné en 2010, 2011 et 2012 leurs jetons de présence,

⁽³⁾ 13 en 2010, 13 en 2011 et 14 en 2012,

⁽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 Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires de Cap Gemini, au titre de l'exercice 2012, un dividende de 1 euro par action. Il était de 1 euro par action au titre des exercices 2011 et 2010.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012, la Société a acquis

entre le 16 janvier et le 14 février 2013, au travers d'un contrat conclu avec un intermédiaire financier habilité, 1 017 549 de ses propres actions (représentant 0,63 % du capital social au 31 décembre 2012) à un cours moyen de 35,38 euros par action, soit un coût d'acquisition total de 36 millions d'euros. Ces actions ont vocation à être annulées.

NOTE 30 Liste par pays des principales sociétés consolidées

IG = Intégration globale

ME = Mise en équivalence

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2012	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
	CS Consulting GmbH	100,00 %	IG
	I&S IT-Beratung & Service GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti High Tech 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 Business Services Brasil – Assessoria Empresarial Ltda.	100,00 %	IG
	Consultoria de Gestao Gemini Ltda.	100,00 %	IG
	CPM Braxis ERP Tecnologia da Informação Ltda.	55,80 %	IG
	CPM Braxis Outsourcing S.A.	55,80 %	IG
	CPM Braxis S.A.	55,80 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Canada Inc.	100,00 %	IG
	Gestion Cap Gemini Quebec Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizon System Solutions LP	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 (Hangzhou Co., Ltd)	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (Asia) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
	Praxis Technology Co. Ltd.	100,00 %	IG
COLOMBIE	Capgemini Colombia S.A.S	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark AS	100,00 %	IG
	IBX Danmark AS	100,00 %	IG
	Sogeti Danmark AS	100,00 %	IG
ÉMIRATS ARABES UNIS	Capgemini Middle East FZ LLC	100,00 %	IG
	Thesys Technologies LLC	49,00 %	IG
	Thesys Technologies Middle East FZE	100,00 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España, S.L.	100,00 %	IG
	Prosodie Ibérica	100,00 %	IG
	Sogeti España, S.L.	100,00 %	IG

4 Informations financières

4.2 Comptes consolidés

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2012	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ÉTATS-UNIS	Capgemini America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services USA LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Europe Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services International Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services USA Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Japan Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini North America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Technologies LLC	100,00 %	IG
	Capgemini US LLC	100,00 %	IG
	CPM Braxis USA Corporation	55,80 %	IG
	O2C Pro LLC	49,00 %	ME
	Sogeti USA LLC	100,00 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %	IG
	IBX Finland Oy	100,00 %	IG
	Sogeti Finland Oy	100,00 %	IG
FRANCE	Cap Gemini S.A.	Société mère	-
	Sogeti Corporate Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Artésys S.A.S.	100,00 %	IG
	Backélite S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Consulting S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini OS Electric S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Technology Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Université S.A.S.	100,00 %	IG
	Immobilière Les Fontaines S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Prosodie S.A.	100,00 %	IG
	SCI Paris Etoile	100,00 %	IG
	Sogeti France S.A.S.	100,00 %	IG
Sogeti High Tech S.A.S.	100,00 %	IG	
Sogeti S.A.S.	100,00 %	IG	
GUATEMALA	Capgemini Business Services Guatemala S.A.	100,00 %	IG
HONGRIE	Capgemini Magyarország 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	Aive BS S.p.A.	100,00 %	IG
	Aive BST S.p.A.	100,00 %	IG
	Aive S.p.A.	100,00 %	IG
	Capgemini Italia S.p.A.	100,00 %	IG
	EnterPrime Consulting S.p.A.	100,00 %	IG
	EnterPrime Finance s.r.l.	51,00 %	IG
	Realtà Informatica s.r.l.	100,00 %	IG
JAPON	Capgemini Japan KK	100,00 %	IG

4.2 Comptes consolidés

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2012	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
LUXEMBOURG	Capgemini Reinsurance International	100,00 %	IG
	Sogeti Luxembourg 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
	IBX Norge AS	100,00 %	IG
	Sogeti Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Interim Management B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini N.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Retail Solutions B.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
PHILIPPINES	Capgemini Philippines 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. TCHÈQUE	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 Financial Services UK Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini UK Plc.	100,00 %	IG
	IBX UK Ltd.	100,00 %	IG
	Sogeti UK Ltd.	100,00 %	IG
	Strategic Systems Solutions Ltd.	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Singapore Pte Ltd.	100,00 %	IG
SLOVAQUIE	Capgemini Slovensko, S.r.o.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB (Sweden)	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	IBX Group AB	100,00 %	IG
	Skvader Systems AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige Mitt AB	100,00 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Suisse S.A.	100,00 %	IG
VIETNAM	Capgemini Vietnam co Ltd	100,00 %	IG

4.2.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2012)

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 2012, 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.

I. 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.

II. 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 3 702 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 1 059 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.

III. 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 22 février 2013
PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 22 février 2013
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

4.3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI

Le compte de résultat

Pour l'exercice 2012, **les produits d'exploitation** s'élèvent à 230 millions d'euros (dont 218 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 241 millions d'euros l'an dernier (dont 227 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation s'établit à 174 millions d'euros contre 190 millions d'euros en 2011.

Le résultat financier est positif de 97 millions d'euros (il était négatif de 2 millions d'euros en 2011) et représente le solde entre :

- 533 millions d'euros de produits constitués principalement de reprises de provisions sur titres de participations (pour 441 millions d'euros) et de dividendes reçus des filiales (pour 43 millions d'euros) ;
- une charge de 436 millions d'euros correspondant principalement à des provisions sur titres de participation (pour 370 millions d'euros),

aux intérêts financiers relatifs à l'emprunt obligataire convertible 2009 et l'emprunt obligataire 2011 (pour un montant de 47 millions d'euros) et aux intérêts de prêts reçus de ses filiales (pour 6 millions d'euros).

Cette amélioration de 99 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par des reprises nettes de dotations aux provisions sur titres de participation (71 millions d'euros) ainsi qu'à une reprise de provision sur actions propres (16 millions en 2012).

Après **un résultat exceptionnel** négatif de 1 million d'euros contre 14 millions en 2011 et **une charge d'impôt** de 22 millions d'euros (3 millions d'euros en 2011), la Société affiche **un bénéfice net** de 248 millions d'euros, soit 76 millions d'euros de plus qu'en 2011 (172 millions d'euros).

Le bilan

Les immobilisations financières passent d'un montant net de 8 692 millions d'euros l'an dernier à 9 145 millions d'euros au 31 décembre 2012. Cette augmentation de 453 millions d'euros provient :

- de l'augmentation du capital de cinq filiales européennes et d'une filiale singapourienne pour respectivement 507 millions d'euros et 70 millions d'euros notamment par diminution des prêts accordés à deux de ces filiales pour 116 millions d'euros ;
- de la diminution nette de 106 millions d'euros des autres prêts accordés aux filiales ;
- de 71 millions d'euros de reprises nettes de dotations aux provisions pour dépréciation de titres de participation ;
- de l'augmentation des autres titres immobilisés correspondant aux actions propres détenues par la société dans le cadre de son programme de rachat d'actions pour un montant de 27 millions d'euros.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 8 468 millions d'euros, en augmentation de 250 millions d'euros par rapport à l'an dernier, augmentation qui s'explique essentiellement par le solde constaté entre :

- d'une part le résultat de l'exercice 2012 (248 millions d'euros) ;
- l'augmentation de capital réservée aux salariés pour 153 millions d'euros nets de frais ; et
- d'autre part, la distribution, le 7 juin 2012, d'un dividende de 1 euro par action composant le capital au 31 décembre 2011 (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 fournisseurs externes de la société Cap Gemini s'élèvent à 0,5 million d'euros dont 81 % (0,4 million) ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs Groupe s'élèvent à 4 millions d'euros et ne sont pas échues.

Les dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2012, à 1 840 millions d'euros, en diminution de 463 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2011, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- le remboursement en janvier 2012 du solde de l'OCEANE 2005 pour 400 millions d'euros ;
- le remboursement des billets de trésorerie émis par la société pour 90 millions d'euros ;
- la diminution des en-cours d'emprunts intragroupe pour 109 millions d'euros ;
- l'augmentation des découverts bancaires, à hauteur de 132 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.

La situation de trésorerie, nette de l'endettement financier, est négative de 341 millions d'euros à fin 2012 contre un solde négatif de 690 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette amélioration de 349 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- les décaissements liés aux augmentations de capital de plusieurs filiales pour 404 millions ;
- le paiement du dividende 2011 pour 154 millions d'euros ;
- la diminution des avances en compte courant des filiales du Groupe pour 359 millions d'euros ;

4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini

- l'augmentation de capital réservée aux salariés pour 153 millions d'euros nets de frais ;
- l'encaissement de redevances de marque pour 260 millions d'euros ;
- les remboursements nets des prêts accordés à certaines filiales sur 2012 pour 48 millions d'euros ;
- les dividendes perçus des filiales (41 millions d'euros).

Affectation du résultat

Au cours de sa réunion du 20 février 2013, 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	247 759 001,72 €
Dotation à la réserve légale	0 €
Soit un solde de	247 759 001,72 €
Report à nouveau antérieur	405 440 151,48 €
Soit au 31/12/2012 un bénéfice total distribuable	653 199 153,20 €
Ce montant serait donc affecté :	
– au paiement d'un dividende de 1 euro par action, soit :	* 162 055 362,00 €
– au report à nouveau pour le solde, soit :	491 143 791,20 €
Ce qui fait bien au total	653 199 153,20 €

Ce dividende d'1 euro pour chacune des 162 055 362 * actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2012 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2^o 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 d'Administration propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au lundi 3 juin 2013 et le dividende mis en paiement le jeudi 6 juin 2013. 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 2011 ;
 - un dividende de 155 770 362,00 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2010 ;
 - et un dividende de 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009,
- la totalité de ces dividendes étant éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2^o du Code général des impôts.

Information sur le capital social et sa répartition

Au cours de l'exercice 2012 le capital social a été porté de 1 246 162 896 € à 1 294 162 896 € suite à l'émission de 6 000 000 d'actions nouvelles souscrites au titre d'une augmentation de capital réservée aux salariés (plan international d'actionariat des salariés).

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 qu'il a reçues, un seul actionnaire détenait à la date de clôture de l'exercice plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées Générales : la société anonyme Amundi Group agissant pour le compte du FCPE ESOP Capgemini dont elle assure la gestion (plan international d'actionariat des salariés).

En cours d'exercice :

- la société Amundi a déclaré avoir franchi successivement à la hausse (le 29 mai 2012) puis à la baisse (le 12 juin 2012) le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- la société Crédit Industriel et Commercial a déclaré avoir franchi successivement à la hausse (le 23 mai 2012) puis à la baisse (le 24 mai 2012) le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- la Société Générale a déclaré avoir franchi successivement à la hausse (le 28 septembre 2012) puis à la baisse (le 1^{er} octobre 2012) le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société.

* Ce montant/nombre d'actions intègre les 285 000 actions à émettre et livrer le 5 mars 2013 aux bénéficiaires résidents fiscaux hors de France au titre du plan 2009 d'actions sous condition de performance et qui ont droit au dividende 2012.

Le Conseil d'Administration du 27 mars 2013 ajustera ce montant/nombre d'actions compte tenu de la présence effective le 5 mars 2013 desdits bénéficiaires.

4.4 COMPTES SOCIAUX 2012

4.4.1 Bilans au 31 décembre 2011 et 2012

ACTIF

en milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2012		
	Montant net	Montant brut	Amortissements ou provisions	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	8 216 373	14 753 388	(5 888 162)	8 865 226
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	465 091	243 169		243 169
Titres de l'activité de portefeuille	2	-	-	-
Autres Immobilisations financières ⁽¹⁾	10 294	36 789	(42)	36 747
ACTIF IMMOBILISÉ	8 694 053	15 069 138	(5 921 703)	9 147 435
Clients et comptes rattachés ⁽¹⁾	-	71	(71)	-
Autres créances ⁽¹⁾	57 841	45 450	-	45 450
Entreprises liées et associées ⁽¹⁾	559 496	128 737	-	128 737
Débiteurs divers ⁽¹⁾	216	19	-	19
Valeurs mobilières de placement	1 273 888	1 029 304	(1 836)	1 027 468
Disponibilités	338 829	471 443	-	471 443
ACTIF CIRCULANT	2 230 269	1 675 025	(1 907)	1 673 118
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	1 708	1 350	-	1 350
Charges à répartir	10 319	6 591	-	6 591
Écarts de conversion actif	6	26	-	26
AUTRES ACTIFS	12 033	7 967	-	7 967
TOTAL ACTIF	10 936 355	16 752 130	(5 923 610)	10 828 519
<i>(1) dont à moins d'un an</i>	746 120	249 203	-	249 090

PASSIF

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2012
Capital (entièrement versé)	1 246 163	1 294 163
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 717 403	5 818 094
Réserve légale	124 616	129 416
Autres réserves	561 853	561 853
Report à nouveau	387 513	405 440
Résultat de l'exercice	171 563	247 759
Provisions réglementées	9 199	11 119
CAPITAUX PROPRES	8 218 310	8 467 844
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	6	26
Obligations convertibles ⁽²⁾	971 408	575 000
Emprunt obligataire	500 000	500 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits ⁽²⁾	454 140	496 747
Dettes rattachées à des participations ⁽²⁾	376 692	267 942
DETTES FINANCIÈRES ⁽²⁾	2 302 240	1 839 689
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽²⁾	4 003	3 433
Dettes fiscales et sociales ⁽²⁾	2 764	2 815
Entreprises liées et associées ⁽²⁾	408 362	514 234
Autres dettes ⁽²⁾	425	475
Écarts de conversion passif	245	3
AUTRES DETTES	415 799	520 960
TOTAL PASSIF	10 936 355	10 828 519
<i>(2) dont à moins d'un an</i>	<i>1 642 794</i>	<i>1 285 645</i>

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

4.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2012

<i>en milliers d'euros</i>	2011	2012
Redevances	227 181	217 905
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	6 353	30
Autres produits	7 560	12 436
Total des produits d'exploitation	241 094	230 371
Autres achats et charges externes	34 858	37 046
Impôts, taxes et versements assimilés	4 118	3 429
Dotations aux amortissements	2 367	2 920
Dotations aux provisions	1 820	621
Autres charges	7 779	12 457
Total des charges d'exploitation	50 942	56 473
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	190 152	173 898
Produits financiers de participation ⁽¹⁾	48 749	42 600
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé ⁽¹⁾	7 662	5 464
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾	13 125	10 294
Reprises sur provisions	19 587	457 330
Différences positives de change	5 112	13 890
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	4 230	3 466
Total des produits financiers	98 465	533 044
Dotations financières aux amortissements et provisions	63 106	372 387
Intérêts et charges assimilés ⁽²⁾	31 609	53 166
Différences négatives de change	5 354	10 842
Total des charges financières	100 069	436 395
RÉSULTAT FINANCIER	(1 604)	96 649
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	188 548	270 547
Sur opérations de gestion	93	-
Sur opérations en capital	1 603	3 224
Total des produits exceptionnels	1 696	3 224
Sur opérations de gestion	8 117	1 428
Sur opérations en capital	4 470	1 102
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	3 132	1 920
Total des charges exceptionnelles	15 719	4 450
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(14 023)	(1 226)
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	(2 962)	(21 562)
RÉSULTAT NET	171 563	247 759
<i>(1) dont produits concernant les entreprises liées</i>	63 014	53 901
<i>(2) dont intérêts concernant les entreprises liées</i>	3 952	5 295

4.4.3 Annexe aux comptes sociaux

I – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012 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 1^{er} 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. À 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 selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore dans certains cas par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

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.

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.

4.4 Comptes sociaux 2012

II - BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT

1. Immobilisations

<i>en milliers d'euros</i>	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	14 175 052	578 336		14 753 388
Créances rattachées à des participations	465 091	136 872	(358 794)	243 169
Titres de l'activité de portefeuille	2	-	(2)	-
Autres immobilisations financières	10 420	194 038	(167 669)	36 789
Sous-total	14 650 565	909 246	(526 465)	15 033 346
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	14 686 357	909 246	(526 465)	15 069 138

Titres de participation

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et les principales variations du poste correspondent aux augmentations de capital réalisées en Europe pour 506 850 milliers d'euros et en Asie pacifique pour 70 403 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 en Amérique du nord (162 400 milliers d'euros), en Europe (53 341 milliers d'euros), et en Asie pacifique (19 112 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- mise en place d'avances sur capitalisation pour 58 190 milliers d'euros en faveur d'une filiale singapourienne suivie d'une augmentation de capital par utilisation de cette avance et de celle existant au 31 décembre 2011 le tout pour 70 403 milliers d'euros,
- mise en place d'un prêt de 40 000 milliers d'euros en faveur d'une filiale espagnole et son remboursement durant l'exercice,
- mise en place d'un prêt de 15 500 milliers d'euros en faveur d'une filiale d'Amérique du nord et le remboursement d'un prêt de 14 201 milliers d'euros par une autre filiale américaine,

- augmentation de capital d'une filiale européenne par le biais de l'avance sur capitalisation de 103 850 milliers d'euros accordée en 2011,
- remboursement d'une partie du prêt accordé à une filiale hollandaise dans le cadre de l'acquisition de la société BAS BV pour un montant de 99 500 milliers d'euros,
- remboursement du prêt accordé à une filiale suédoise pour un montant de 21 853 milliers d'euros.

Autres Immobilisations financières

Ce poste comprend :

- les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ce contrat s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012. Il a ainsi été procédé, d'une part, à l'acquisition de 5 387 688 actions et d'autre part, à la cession de 5 588 244 actions entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2012. Cap Gemini S.A. détient 202 944 actions propres au 31 décembre 2012 (403 500 au 31 décembre 2011) pour une valeur de 6 789 milliers d'euros,
- les actions propres acquises le 27 décembre 2012 dans le cadre du contrat d'achat à terme d'actions mis en place le 21 novembre 2012 soit 920 098 actions pour 30 millions d'euros et qui ont vocation à être annulées.

2. Amortissements et provisions sur immobilisations

<i>en milliers d'euros</i>	Amortissements & provisions (début d'exercice)	Dotations	Reprises	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	5 958 679	370 483	(441 000)	5 888 162
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	5 992 178	370 483	(441 000)	5 921 661

En 2012, les dotations aux provisions enregistrées sur les titres de participation concernent principalement notre filiale des Pays-Bas pour 243 000 milliers d'euros, et notre filiale espagnole pour 120 000 milliers d'euros.

Les reprises de provisions de 441 000 milliers d'euros portent sur une filiale américaine pour 411 000 milliers d'euros et une filiale australienne pour 30 000 milliers d'euros.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2012 se décomposent de la manière suivante :

<i>en milliers d'euros</i>	Valeur liquidative	Valeur nominale	Valeur au bilan
Titres cotés			
Sicav	395 949	395 942	395 942
Fonds communs de placement	288 748	288 748	288 748
Actions propres	48 164	50 000	48 164
Titres non cotés			
Certificats de dépôts	100 000	100 000	100 000
Dépôts à terme	119 600	119 600	119 600
Autres valeurs mobilières			
Contrats de capitalisation	75 014	75 014	75 014
TOTAL	1 027 475	1 029 304	1 027 468

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 2012 sur ces deux contrats s'élèvent à 5 014 milliers d'euros.

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

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	243 169	37 763	205 406
Autres immobilisations financières	36 789	36 789	-
De l'actif circulant			
Clients et comptes rattachés	71	71	-
États Impôts sur les bénéfices	44 643	44 643	-
État, taxe sur la valeur ajoutée	807	807	-
Entreprises liées	128 737	128 737	-
Débiteurs divers	19	19	-
Charges constatées d'avance	1 350	374	976
TOTAL	455 585	249 203	206 382

5. Charges à répartir

en milliers d'euros	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements & diminutions	Montant fin d'exercice
Frais d'émission sur crédit syndiqué, OCEANE 2009 et Obligation 2011 ⁽¹⁾	10 319	-	(3 728)	6 591
TOTAL	10 319	-	(3 728)	6 591

(1) Les frais d'émission sur crédit syndiqué, OCEANE 2009 et Obligation 2011, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

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 2011 (nominal 8 euros)	155 770 362	1 246 163	5 717 403
+ Augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés	6 000 000	48 000	106 560
- Imputation des frais d'augmentation de capital nets d'impôt	-	-	(1 069)
- Dotation à la réserve légale suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés	-	-	(4 800)
AU 31 DÉCEMBRE 2012 (nominal 8 euros)	161 770 362	1 294 163	5 818 094

Augmentation de Capital réservée aux salariés, frais d'augmentation de capital et dotation à la réserve légale

Sur le fondement des 8^e et 9^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires le 26 mai 2011, le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2012 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2012. Ce plan était ouvert à tous les salariés des 19 pays où le Groupe exerce une activité permanente depuis plus de deux ans et dont l'effectif dépasse les 500 collaborateurs. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1^{er} janvier 2012, était requise à la date du 30 août 2012 pour pouvoir bénéficier du plan d'actionnariat salarié. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de

souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

4.4 Comptes sociaux 2012

Ce plan d'actionnariat salarié (ESOP 2012) est assorti d'une décote de 15 %. Le prix de souscription fixé le 27 août 2012 par le Président Directeur Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 25,76 € et 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 Président Directeur Général, à laquelle une décote de 15 % est appliquée. Le 27 septembre 2012, le Groupe a émis 6 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 153 millions d'euros nette des frais d'émission (1 million d'euros net d'impôt). Il est à noter que Paul Hermelin a souscrit des actions Cap Gemini à hauteur de 44 460,49 euros par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement Entreprise Capgemini.

Le 27 septembre 2012, le Président Directeur Général agissant en vertu des pouvoirs qui lui ont été délégués, a décidé, concomitamment aux augmentations de capital d'imputer l'ensemble des frais liés à ces augmentations sur le montant des primes d'émission correspondantes et de prélever sur ces primes d'émission les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital.

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 2012, sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	Plan 2005
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	1 ^{er} 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 (<i>par action et en euros</i>) de l'attribution en vigueur	40,5
Nombre d'actions au 31/12/11 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	1 715 500
Nombre de nouvelles options consenties en 2012	Plan terminé ⁽¹⁾
Nombre d'options forcloses ou annulées en 2012	1 576 000
Nombre d'options exercées en 2012	0 ⁽²⁾
Nombre d'actions au 31/12/12 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	139 500 ⁽¹⁾
Durée de vie moyenne pondérée résiduelle (<i>en années</i>)	0,42

⁽¹⁾ Dernière attribution faite le 1/6/2008 au prix de 40,5 euros.

⁽²⁾ Aucune option n'a été exercée sur l'année 2012.

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) partielle(s) déjà effectuée(s)).

8. Plan d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008, le 30 avril 2009 puis le 24 mai 2012, 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 de 12 mois pour le premier plan et de 18 mois pour le deuxième et troisième plan des actions sous conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009, le 1^{er} octobre 2010 puis le 12 décembre 2012, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires des trois plans.

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012
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	1,5 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 2 426 555 actions au maximum
Nombre total d'actions attribuées	1 148 250 ⁽¹⁾	1 555 000 ⁽⁴⁾	1 003 500 ⁽⁷⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 mars 2009	1 ^{er} octobre 2010	12 décembre 2012
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	Au terme de la première année civile et au terme de la seconde année civile 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)	2 ans et 1/2 mois à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans et 1/2 mois (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	4 ans
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	1 458 000	
Dont mandataires sociaux	0 ⁽²⁾	0 ⁽⁶⁾	0
Nombre d'actions sous conditions de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice			1 003 500
Dont mandataires sociaux			50 000 ⁽⁷⁾
Nombre d'actions forcluses ou annulées au cours de l'exercice	22 125	483 871	-
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2012	-	350 509	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2012 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	289 500 ⁽³⁾	623 620 ⁽⁵⁾	1 003 500
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,3	37,16	33,15
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution :			
Volatilité	42,70 %	42,80 %	25,80 %
Taux d'intérêt sans risque	1,40 %	1,67 %	0,35 % - 0,98 %
Taux de dividendes attendus	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Autres conditions :			
Condition de performance	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)	Oui (cf. détail ci-après)
Présence effective à la date d'acquisition	Oui	Oui	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 interne	- Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché)
Fourchette des justes valeurs en euros :			
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	20,7 - 21,9	32,32 - 32,96	n/a
Actions de performance (par action et en euros)	16,51 - 17,53	21,54 - 21,97	14,35 - 28,67
dont mandataires sociaux	17,53	n/a	17,92

(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) Pas d'actions sous condition de performance actuellement en cours,

(3) Montant correspondant au solde du plan « étranger » attribuable au 5 mars 2013 sous réserve des conditions de présence,

(4) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum),

(5) Montant correspondant au solde du plan « étranger » attribuable en octobre 2014 sous réserve des conditions de présence,

(6) Pas d'actions de performance attribuées en 2010,

(7) Attribution sous conditions de performance uniquement.

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 S.A. 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 S.A. par rapport à celle du panier de sociétés comparables. L'attribution définitive selon la période :

- s'élève à 60 % de l'attribution initiale pour une performance relative de 90 %,
- varie linéairement entre 60 % et 100 % en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative est comprise entre 90 % et 110 %,
- s'élève à 100 % de l'attribution initiale si cette performance est supérieure ou égale à 110 %.

Le calcul définitif a abouti à une attribution de 50 % des actions sous condition de performance initialement attribuées (y compris les actions attribuées sous seule condition de présence) soit un nombre maximum de 534 750 actions acquises dont 489 750 actions pourront être finalement attribuées.

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 condition de performance interne et d'une condition de 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 a 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'élève à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 %,
 - s'élève à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 %,
 - varie 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'élève à 100 % de l'attribution initiale, si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %.

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini S.A. 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.

Le calcul réalisé au titre de la période concernée abouti à la date de livraison des titres, à l'attribution au titre de la condition de performance externe de 55 % du montant maximum initialement défini sur la partie externe.

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 a donc été réalisé après l'arrêté des comptes de l'exercice 2011, 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 taux de change et périmètre constants. En fonction du pourcentage de progression ainsi calculé :

- il n'y aurait eu aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression de la marge opérationnelle ainsi calculée s'était révélée inférieure à 12 %,
- l'attribution définitive :
 - se serait élevée à 40 % de l'attribution interne initiale pour une progression se situant entre 12 % et 13,5 %,
 - se serait élevée à 60 % de l'attribution interne initiale pour une progression se situant entre 13,5 % et 15 %,
 - se serait élevée à 100 % de l'attribution interne initiale pour une progression supérieure ou égale à 15 %.

La condition de performance interne compte pour 30 % dans le calcul de l'attribution.

La progression de la marge opérationnelle observée entre les deux exercices à taux de change et périmètre constants s'est élevée à 15,6 %. De ce fait, l'attribution au titre de la performance interne sera à la date de livraison des titres de 100 % du montant initialement défini sur la partie interne.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2012

Les conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Condition de performance externe

Celles-ci sont identiques à celles du second plan (plan 2010).

La condition externe représente 50 % du montant total attribué.

Condition de performance interne

Celles-ci reposent sur la génération de « Free Cash Flow Organique » sur une période de 3 ans couvrant les années 2012 à 2014. Ainsi :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du « Free Cash Flow Organique » sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 750 millions d'euros,

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

- l'attribution définitive s'élèverait à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de « Free Cash Flow Organique » supérieure ou égale à 1 milliard d'euros.

La condition interne représente 50 % du montant total attribué.

9. Plan d'attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 24 mai 2012, 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 de 18 mois des actions sous conditions uniques de présence. Cette autorisation a fait l'objet d'une utilisation partielle, dont les modalités ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2012 ainsi que la liste des bénéficiaires.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2012
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1,5 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 2 336 554 actions au maximum dont 15 % au maximum sans condition de performance
Nombre total d'actions effectivement attribuées	202 538 ⁽¹⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	25 juillet 2012
Période d'évaluation de la mesure de la condition d'attribution	condition de présence uniquement (présence effective à la date d'acquisition)
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France uniquement) Plan démocratique
Nombre d'actions sous conditions de présence attribuées au cours de l'exercice	202 538
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	14 836
Nombre d'actions au 31 décembre 2012 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	187 702
Nombre d'actions définitivement attribuées au 31 décembre 2012	-
Prix de l'action à la date d'attribution (<i>en euros</i>)	26,3
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution :	
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	0,88 %
<i>Taux de dividendes attendus</i>	3,00 %
Juste valeur en euros (<i>par actions</i>) :	20,22

(1) Soit 8,6 % du total maximum autorisé sans condition de performance, dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

Cette opération qui a pour but de développer l'actionariat salarié a permis à tous les salariés des sociétés françaises ayant un minimum de 3 mois d'ancienneté à la date d'attribution d'obtenir des actions qui leur permettront de devenir actionnaire de Cap Gemini S.A. au terme de la période d'acquisition. Plus de 20 000 collaborateurs ont été concernés

par cette attribution qui représente un total de 202 538 actions avec une répartition du nombre d'actions différenciée en fonction du salaire annuel (4 catégories), les salaires les plus bas bénéficiant de 12 actions alors que les salaires les plus élevés bénéficieraient de 4 actions.

10. Variation des capitaux propres aux 31 décembre 2012

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2011	Affectation du résultat 2011	Autres mouvements	31/12/2012
Capital social	1 246 163	-	48 000	1 294 163
Prime d'émission, de fusion et d'apport	5 717 403	-	100 691	5 818 094
Réserve légale	124 616	-	4 800	129 416
Autres réserves	561 853	-	-	561 853
Report à nouveau	387 513	17 927	-	405 440
Dividendes distribués	-	153 636	(153 636)	-
Résultat de l'exercice	171 563	(171 563)	247 759	247 759
Provisions réglementées	9 199	-	1 920	11 119
TOTAL	8 218 310	-	249 534	8 467 844

4.4 Comptes sociaux 2012

L'affectation du résultat 2011 a permis la distribution le 7 juin 2012 d'un dividende de 1 euro à chacune des 155 770 362 actions composant le capital au 31 décembre 2011 pour un montant de 153 636 milliers d'euros. Au 7 juin 2012, la société détenant 2 134 690 de ses propres actions, la somme non versée de 2 135 milliers d'euros a été affectée au compte report à nouveau.

Les autres mouvements concernent :

- le capital social qui a été augmenté de 48 000 milliers d'euros suite à l'émission de 6 000 000 actions dans le cadre de l'émission réservée aux salariés (ESOP 2012),

- le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été augmenté de 106 560 milliers d'euros dans le cadre de l'opération décrite ci-dessus. Sur ce montant sont venus s'imputer des frais d'émission nets d'impôt pour un total de 1 069 milliers d'euros ainsi que le prélèvement de 4 800 milliers d'euros pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital à la date du 27 décembre 2012,
- les provisions réglementées pour 1 920 milliers d'euros correspondant à une dotation aux amortissements dérogatoires sur titres de participation.

11. Provisions pour risques et charges

<i>en milliers d'euros</i>	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	6	26	6	-	-	-	26
TOTAL	6	26	6	-	-	-	26

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 26 milliers d'euros. La reprise correspond

à une provision pour risque de change comptabilisée en 2011 pour 6 milliers d'euros.

12. Obligations & obligations convertibles

<i>en milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2012
OCEANE 2005		
- Principal	350 050	-
- Prime de remboursement	46 358	-
OCEANE 2009	575 000	575 000
OBLIGATION 2011	500 000	500 000
TOTAL	1 471 408	1 075 000

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 Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE 2005), ayant pour date de jouissance le 24 juin 2005 et pour échéance le 1^{er} janvier 2012. Le montant nominal de l'emprunt s'élevait à 437 millions d'euros et représentait 11 810 810 d'obligations d'une valeur nominale unitaire de 37 euros. Les obligations portaient intérêt au taux nominal annuel de 1 %. Elles étaient 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 1^{er} janvier 2012 en cas de non conversion. Les obligataires disposaient jusqu'au 22 décembre 2011 pour exercer leur option de convertir ou d'échanger leurs obligations en actions. Leur droit au remboursement de leurs obligations (principal + prime) leur était acquis à cette date. Les conditions et modalités de

cet emprunt ont été 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 était de 9 460 810, soit 80,1 % du nombre initialement émis.

Le 2 janvier 2012, Cap Gemini S.A. a intégralement remboursé les 9 460 810 OCEANE 2005 restantes pour 396 millions d'euros.

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 Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1^{er} janvier 2014 (OCEANE 2009).

4.4 Comptes sociaux 2012

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 1^{er} janvier 2014.

Amortissement normal

Le 1^{er} 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 1^{er} 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.

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

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.

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 »).

13. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 496 747 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 470 156 milliers d'euros qui sont totalement compensés par des soldes inverses de même montant dans la trésorerie de la société, (ii) aux découverts bancaires pour 3 728 milliers d'euros et (iii) aux intérêts courus non échus pour 22 862 milliers d'euros.

4.4 Comptes sociaux 2012

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 conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros à maturité du 13 janvier 2016. La marge initiale de la ligne de crédit ressort à 0,90 %. 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 %), pouvant être augmentée à 40 % 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 2012, 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 2012, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage.

14. 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	575 000	-	575 000
Emprunt obligataire	500 000	-	500 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
- Découverts bancaires	3 728	3 728	-
- Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	470 156	470 156	-
- Intérêts courus	22 862	22 862	-
Sous Total	496 746	496 746	-
Emprunts et dettes Groupe			
- Emprunt Groupe	267 942	267 942	-
- Entreprises liées	514 234	514 234	-
Sous Total	782 176	782 176	-
Dettes fournisseurs	3 433	3 433	-
Dettes fiscales et sociales	2 815	2 815	-
Autres dettes	475	475	-
TOTAL	2 360 645	1 285 645	1 075 000

L'emprunt Groupe de 267 942 milliers d'euros correspond à :

- un emprunt de 245 942 milliers d'euros renouvelable tous les trois mois auprès de Capgemini U.K. Plc. Il a été renouvelé le 23 octobre 2012 pour 200 millions de livres sterling à échéance du 23 janvier 2013 et porte un taux d'intérêt de 0,531250 % l'an. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture de change (contrat d'échange de devises : swap euro/livre sterling),

- 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 2012 à échéance du 28 janvier 2013 et portent un taux d'intérêts de 0,2010 % l'an.

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

15. Charges à payer

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Dettes financières	
– Intérêts courus	22 862
Autres dettes	
– dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 433
– dettes fiscales et sociales	2 815
– autres dettes	475
TOTAL	29 585

16. Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères

<i>en milliers d'euros</i>	Montant actif	Montant passif	Provision pour pertes de change
Sur autres créances / dettes	26	3	26
TOTAL	26	3	26

17. Résultat financier

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Provisions financières	
Dotations de l'exercice	(372 387)
Reprises de provision	457 330
Sous total	84 943
Dividendes reçus	42 600
Sous total	42 600
Autres charges et produits financiers	
Produits nets de la trésorerie placée	5 557
Autres produits de placement (contrat de capitalisation)	1 668
Revenus des prêts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	11 994
Intérêts des emprunts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	(5 587)
Intérêts sur les OCEANES	(20 125)
Intérêts sur l'Emprunt Obligataire	(26 656)
Intérêts sur billet de trésorerie émis	(789)
Résultat net de change	3 048
Autres	(6)
Sous total	(30 896)
RÉSULTAT FINANCIER	96 649

Les dotations de 372 387 milliers d'euros correspondent principalement à des provisions pour dépréciation des titres de participation de 370 483 milliers d'euros relatives à une filiale aux Pays-Bas pour 243 000 milliers d'euros, à une filiale espagnole pour 120 000 milliers d'euros, à une filiale française pour 6 338 milliers d'euros.

Les reprises de provisions de 457 330 milliers d'euros concernent des reprises sur provision des titres de participation pour 437 000 milliers d'euros relatives à une filiale américaine pour 411 000 milliers d'euros et australienne pour 30 000 d'euros ainsi qu'une reprise de provision sur actions propres pour 16 324 milliers d'euros.

4.4 Comptes sociaux 2012

Les 42 600 milliers d'euros de dividendes correspondent aux dividendes perçus durant l'exercice par la Société de ses filiales françaises, hongroise, portugaise et polonaise.

Les 5 557 milliers d'euros de produits nets de la trésorerie placée résultent des placements sur l'exercice 2012 en SICAV (2 100 milliers d'euros), en Fonds Communs de placement (1 370 milliers d'euros) et en certificats de dépôt (2 091 milliers d'euros).

18. Résultat exceptionnel

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Produit de cession sur d'élément d'actif	10
Produit net sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	2 112
Sous total	2 122
Dotations exceptionnelles	(1 920)
Autres	(1 428)
Sous total	(3 348)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(1 226)

19. Impôt sur les sociétés

La société Cap Gemini S.A. est en France la société de tête du groupe d'intégration fiscale composé de 22 sociétés. Sur l'exercice 2012, il a été constaté une charge d'impôt sur les sociétés de Cap Gemini S.A. de 21 746 milliers d'euros après prise en compte de l'impact positif de l'intégration fiscale et un gain complémentaire d'intégration fiscale,

au titre de l'exercice 2011, de 339 milliers d'euros. La charge d'impôt théorique que Cap Gemini S.A. aurait eu à comptabiliser si elle ne faisait pas partie de l'intégration fiscale s'élèverait à 34 838 milliers d'euros. Le montant des déficits reportables de la société Cap Gemini S.A. s'élève à 1 001 394 milliers d'euros au 31 décembre 2012.

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

<i>en milliers d'euros</i>	Résultats avant impôts	Calcul de l'impôt 34,41 %
Résultat courant	270 547	93 092
Résultat exceptionnel	(1 226)	(422)
Résultat comptable avant IS	269 321	92 670
Différences fiscales	(62 882)	(21 637)
Crédit d'impôts		
– Crédit impôt apprentissage / famille / Mécénat		-
– Crédit impôt recherche		-
Imputation déficits reportables	(103 720)	(35 689)
Retenues à la source		(506)
Intégration fiscale des filiales		(13 277)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		21 562

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Résultat net de l'exercice	247 759
Impôts sur les bénéfices (net)	21 562
Résultat avant impôts	269 321
Variation des provisions réglementées :	
– Amortissements dérogatoires	(2 438)
Autres évaluations dérogatoires	Néant
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	266 883

Variation de la dette future d'impôt

	Montant de l'exercice	Montant exercice précédent
Impôts différés sur différences temporaires (<i>en milliers d'euros</i>)		
Provisions non déductibles		
■ organic	396	371
Provisions pour risques et charges		
■ provision pour perte de change	26	6
Écart de valeurs liquidatives sur OPCVM	7	0
Écart de conversion Passif	3	245
Écart de conversion Actif	6	26
Écart de réévaluation des créances et dettes et MTM des dérivés	41 301	0
TOTAUX	41 740	649
Taux d'impôt sur différences temporaires	34,43 %	34,43 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	14 371	223
Allègements de la dette future d'impôts		
■ amortissements réputés différés		
■ déficits reportables	1 001 394	1 105 067
■ moins values à long terme		
IMPÔTS DIFFÉRÉS	344 780	380 475

III – AUTRES INFORMATIONS

20. 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 2012 s'analysent par nature comme suit :

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Garanties sur lignes de financement	204 497
Garanties sur contrats client	982 067
Garanties fiscales et autres	15 060
TOTAL	1 201 624

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 2012 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 27 617 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.

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, renouvelé en date du 1^{er} janvier 2012 pour une nouvelle durée de 6 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 2012, les valeurs des instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises sont principalement réparties comme suit :

- cinq swaps euro/dollar américain d'une valeur positive de 3 538 milliers d'euros pour un nominal de 230 millions de dollars américains (contre-valeur de 174 millions d'euros),
- un swap euro/livre sterling d'une valeur négative de 579 milliers d'euros pour un nominal de 200 millions de livres sterling (contre-valeur de 245 millions d'euros),
- un swap euro/dollar australien d'une valeur positive de 13 milliers d'euros pour un montant nominal de 13 millions de dollars australiens (contre-valeur de 10,33 millions d'euros).

Au 31 décembre 2012, la valeur des instruments dérivés sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre de la couverture des redevances de marque facturées aux filiales est positive de 137 milliers d'euros et porte essentiellement sur le dollar australien, la livre sterling, le dollar américain et le dollar canadien.

Au 31 décembre 2012, 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 4 292 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2012, les engagements hors bilan donnés aux 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 40 675 milliers d'euros.

21. Informations sur les entreprises liées

en milliers d'euros

	Montant
Éléments relevant de postes du bilan	
Titres de participation	14 753 388
Créances rattachées à des participations	243 169
Dettes rattachées à des participations	267 942
Entreprises liées & Associées	
■ actif	128 737
■ passif	514 234
Éléments relevant du compte de résultats	
Produits financiers de participation	42 600
Produits des prêts Groupe	5 464
Autres intérêts et produits assimilés	5 837
Intérêts et charges assimilés	5 295



4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

22. Dilution liée aux Bons de Souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Il est à noter qu'au 31 décembre 2012, 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 2012.

Si tous ces bons de souscriptions et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) étaient exercés la dilution au 31 décembre 2012 serait de 1,82 % post exercice.

23. Société consolidante

Cap Gemini S.A. est la société consolidante du Groupe Capgemini.

24. Événements postérieurs

- Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2012, un dividende de 1 euro par action.
- Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012, la Société a acquis entre le 16 janvier et le 14 février 2013, au travers d'un contrat conclu avec un intermédiaire financier habilité, 1 017 549 de ses propres actions (représentant 0,63 % du capital social au 31 décembre 2012) à un cours moyen de 35,38 euros par action, soit un coût d'acquisition total de 36 millions d'euros. Ces actions ont vocation à être annulées.

25. Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le montant total des jetons de présence versés en 2012 aux administrateurs et aux censeurs s'élève à 749 000 € (et à 666 800 € après déduction des retenues légales à la source pour les bénéficiaires non résidents Français).

26. Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Commissaires aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	1 054
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des CAC	58
Sous total	1 112
Autres prestations	
Juridique, fiscal, social	-
Autres	-
Sous total	-
TOTAL	1 112

4.4.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2012)

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 2012, 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 8 865 millions d'euros au 31 décembre 2012. La note I de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives 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.

4 Informations financières

4.4 Comptes sociaux 2012

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 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 22 février 2013

PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 22 février 2013

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

4.4.5 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 2012)

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 et Paul Hermelin ont été inscrits dans la liste des bénéficiaires de ce plan. Au cours de l'exercice 2012, ces mandataires sociaux n'ont perçu aucune rémunération au titre de cette convention.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 22 février 2013
PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 22 février 2013
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

4.5 AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

4.5.1 Résultats des cinq derniers exercices

en milliers d'euros	2008	2009	2010	2011	2012
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 166 760	1 233 419	1 246 163	1 246 163	1 294 163
Nombre d'actions ordinaires existantes	145 844 938	154 177 396	155 770 362	155 770 362	161 770 362
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
■ par exercice de droits de souscription d'actions ou attribution d'actions sous condition de performance	8 696 637	9 655 432	9 079 500	6 484 125	5 242 822
■ par conversion d'obligations	20 830 416	32 583 691	28 722 575	26 372 575	16 911 765
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	202 017	198 567	201 567	241 094	230 370
Total des produits d'exploitation et financiers	382 207	297 617	278 822	339 560	763 415
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	240 322	213 622	208 598	225 363	189 839
Impôts sur les bénéfices	(29 419)	(27 418)	(15 740)	2 962	21 562
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	259 605	224 022	136 889	171 563	247 759
Résultat distribué	145 845	123 342	155 770	155 770	161 770
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,85	1,56	1,44	1,43	1,04
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,78	1,45	0,88	1,10	1,53
Dividende attribué à chaque action	1,00	0,80	1,00	1,00	* 1,00
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					

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013.

4.5 Autres informations financières et comptables

4.5.2 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	Chiffre d'affaires 2012	Dividendes
					Brute	Nette				
FILIALES										
Capgemini North America Inc	1	3 015	100,00 %	982 000	6 618	2 778	159	76	1	-
CGS HOLDINGS Ltd	650	1	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd	0	9	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd	13	27	100,00 %	1 033 938 858	801	264	-	-	-	-
Capgemini AB (Suède)	3	341	100,00 %	25 861	387	387	-	9	-	-
Capgemini NV (Benelux)	2	297	100,00 %	21 582 376	1 467	996	15	-	-	-
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	8	95,59 %	3	629	629	-	-	-	-
Capgemini Consulting Österreich AG	0	5	100,00 %	36 791	54	22	-	-	15	-
Capgemini Suisse AG	0	3	100,00 %	500	45	30	-	68	56	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Pologne)	4	31	100,00 %	129 160	25	25	-	-	162	15
Capgemini Magyarorszag Kft	0	1	100,00 %	1	2	2	-	-	5	1
Capgemini Czech Republic s r o	1	1	98,77 %	21 255	8	8	-	-	10	-
Capgemini France S.A.S.	89	657	100,00 %	5 713 954	1 324	1 324	-	-	6	-
Capgemini Technology Services Maroc	3	2	99,99 %	329 996	3	3	-	-	18	-
SOGETI N.V./S.A.	1	- 1	99,99 %	11 449	1	-	-	-	-	-
SOGETI S.A.S.	261	331	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	29	25
Capgemini Italia S.p.A.	18	17	100,00 %	3 575 000	543	50	10	17	154	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	32	1	81,38 %	264 315	279	159	-	-	249	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, SA	8	4	100,00 %	1 698 842	44	44	-	-	25	0
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	1	- 1	99,80 %	12 900 034	1	1	-	-	1	-
Capgemini Argentina S.A.	1	- 1	2,00 %	126 369	0	0	-	-	2	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd. (Singapour)	94	- 2	100,00 %	138 779 483	218	81	-	24	1	-
Capgemini Australia Pty Ltd (Australie)	150	- 131	100,00 %	1 502 342	172	90	10	114	151	-
Capgemini Business Services (India)	0	31	99,90 %	4 995	25	25	-	2	72	-
Capgemini Service S.A.S	8	- 14	100,00 %	8 000 000	134	-	-	15	197	-
S.C.I. Paris Etoile	0	5	99,99 %	9 999	48	31	-	-	2	2
Immobilière les Fontaines S.A.R.L	2	- 13	99,84 %	1 004 628	52	52	-	25	7	-
Capgemini Université S.A.S.	0	0,2	100,00 %	2 500	0	0	-	-	13	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	3	- 2,8	100,00 %	210 000	3	3	-	-	22	-
Capgemini Consulting Cyprus Ltd	0	0,1	100,00 %	101	0	0	-	- 0	- 0	-
CAP SOGETI 2005	332	- 0,4	100,00 %	33 249 750	341	341	17	6	-	-
Capgemini Reinsurance International	20	-	100,00 %	10 000	5	5	-	-	11	-
Autres France	na	na	na	na	0	0	-	na	na	-
Autres Étrangers	na	na	na	na	-	-	-	-	na	-
PARTICIPATIONS										
Au 31 décembre 2012, le montant des titres de participation détenus par Cap Gemini SA n'est pas significatif.										

Cap Gemini et ses actionnaires

5

5.1	CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI	202	5.4	ACTIONNARIAT SALARIÉ	210
5.1.1	Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence)	202	5.4.1	Options de souscription d'actions	210
5.1.2	Autorisations financières	204	5.4.2	Système international d'actionariat des salariés	210
5.1.3	Autres titres existants donnant accès au capital	205	5.4.3	Émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)	210
5.2	CAP GEMINI ET LA BOURSE	206	5.4.4	Attribution d'actions sous condition de performance	211
5.3	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	209	5.5	PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS	212
	Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	209	5.5.1	Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions	212
	Pactes d'actionnaires	209	5.5.2	Autorisation d'annulation d'actions rachetées	212

5.1 CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI

5.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence)

MONTANT DU CAPITAL

Au 31 décembre 2012, le capital social s'élevait à 1 294 162 896 euros, divisé en 161 770 362 actions de 8 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

Les actions sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

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 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)
Dotations 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
Augmentations de capital en numéraire :			
■ réservée aux salariés	6 000 000	48 000 000	106 560 000
■ frais liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés			(1 068 864)
Dotations à la réserve légale			(4 800 000)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	161 770 362	1 294 162 896	5 818 093 835

5.1 Capital social de Cap Gemini

DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE PERMETTANT D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

Les délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 mai 2012 l'avaient autorisé pour une période de 26 mois (expirant donc le 24 juillet 2014) 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.

Ainsi, les augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations de compétence s'imputeraient sur les plafonds suivants :

- un plafond global de 185 millions d'euros de nominal, soit environ 14 % 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 et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission 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.

Enfin, il est rappelé :

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

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil n'a utilisé aucune de ces délégations de compétence. Sachant que celles-ci sont valables jusqu'au 24 juillet 2014, le Conseil a estimé inutile de demander leur renouvellement à la prochaine Assemblée Générale.

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 ci-après.

5.1 Capital social de Cap Gemini

5.1.2 Autorisations financières

ÉTAT DES DÉLÉGATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL CONSENTIES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-après récapitule (notamment en application de l'article L. 225-100 du Code du commerce) les délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente Assemblée Générale des actionnaires.

Nature des titres	Montant plafonné (en euros) ⁽¹⁾⁽²⁾	Date d'autorisation	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice
a) Actions ordinaires par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard de nominal	24/05/2012	24/07/2014	Non
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	Non
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	Non
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	Non
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	Non
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	Non
Actions ordinaires, plan d'actionnariat international salarié :				
g) adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	48 millions de nominal ⁽²⁾	26/05/2011	26/07/2013	Oui
h) hors plans d'épargne d'entreprise du Groupe, mais conditions comparables	16 millions de nominal ⁽²⁾	26/05/2011	26/11/2012	Oui
i) Actions ordinaires sans DPS (loi sur l'épargne salariale)	12 millions de nominal	27/05/2010	27/07/2012	Non
j) Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)	8 millions de nominal	26/05/2011	26/11/2012	Non

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 ou 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,
- les émissions réalisées dans le cadre de g), h), i) et j) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.

⁽²⁾ Le total des augmentations de capital décidées en vertu de g) et h) est limité à 48 millions d'euros de nominal.

UTILISATION DE CES DÉLÉGATIONS AU COURS DE L'EXERCICE

Au titre des délégations mentionnées au g) et h) ci-dessus, le Conseil d'Administration du 15 février 2012 a décidé du principe d'une augmentation du capital social de la Société réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et de ses filiales (plan « ESOP 2012 »). Dans ce cadre, le 27 septembre 2012, le capital social de la Société a été augmenté de 48 000 000 euros par l'émission de 6 millions d'actions nouvelles de 8 euros de nominal chacune.

AUTRES AUTORISATIONS FINANCIÈRES EXISTANTES

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

5.1 Capital social de Cap Gemini

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'Administration a fait usage de cette délégation par deux fois :

- le 25 juillet 2012, il a consenti une attribution de 202 538 actions sous condition de présence et sans condition de performance à l'ensemble des salariés des entreprises françaises ayant une ancienneté supérieure à trois mois,
- le 12 décembre 2012, il a consenti à un certain nombre de collaborateurs du Groupe français et étrangers, des actions sous condition de performance et de présence pour un total de 1 003 500 actions.

Le Conseil d'Administration a également fait usage de cette délégation début 2013 :

- le 20 février 2013, il a consenti à un certain nombre de collaborateurs du Groupe français et étrangers, des actions sous condition de performance et de présence pour un total de 1 209 100 actions.

Une nouvelle autorisation relative à l'attribution d'actions de performance sera soumise à l'Assemblée Générale du 23 mai 2013 pour un montant plafonné à 1 % du capital selon les conditions décrites au paragraphe 5.4.4 en page 211.

5.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Les principales caractéristiques du plan du 12 mai 2005 d'une validité de 38 mois au titre duquel 139 500 options restent potentiellement exerçables sont résumées dans le tableau présenté en pages 183 du présent document de référence.

PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau présenté en pages 183 à 186 du présent document de référence étant ci-dessous précisé :

- qu'au terme de la période de quatre ans, le nombre d'actions définitivement acquises du premier plan a abouti à l'attribution de 285 000 actions le 5 mars 2013 pour les bénéficiaires étrangers,
- qu'au terme de la période de deux ans, dans le cadre du deuxième plan, le calcul définitif a abouti à une attribution de seulement 68,5 % des actions sous condition de performance initialement attribuées soit en y ajoutant les attributions d'actions sans condition de performance un nombre d'actions consenties de 350 509 définitivement attribuées pour les bénéficiaires résidents fiscaux en France, et un nombre maximum d'actions pour les bénéficiaires étrangers de 623 620 actions, celles-ci étant soumises à une condition de présence à l'issue du plan soit le 1^{er} octobre 2014 (cf. également § 5.4.4).

OBLIGATIONS CONVERTIBLES OU ÉCHANGEABLES EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES DE CAP GEMINI (OCEANE)

Le 8 avril 2009, Cap Gemini a procédé à l'émission d'un emprunt Obligataire Convertible ou Échangeable en Actions Nouvelles ou Existantes pour un montant de 575 millions d'euros et arrivant à échéance le 1^{er} 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.

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). Entre le 22 juillet 2013 et le 20 juillet 2016, les BSAARs seront cotés et négociables sur le marché d'Euronext Paris.

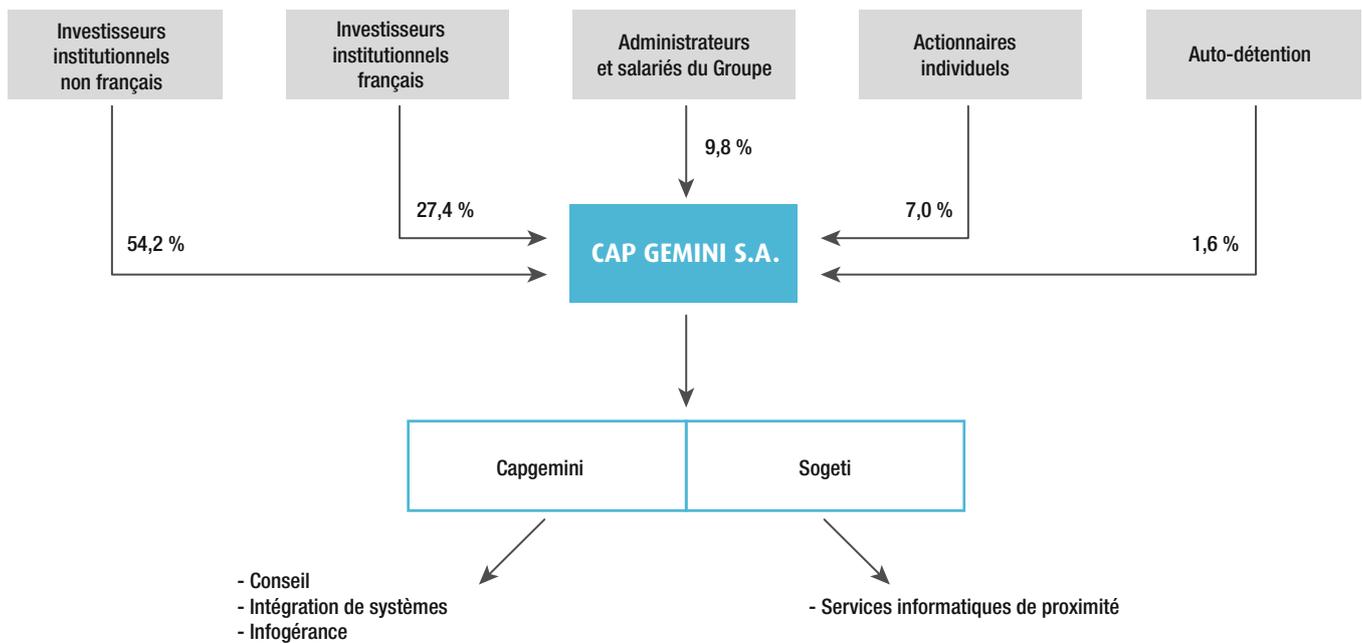
5.2 CAP GEMINI ET LA BOURSE

Au 31 décembre 2012, le capital de la Société Cap Gemini S.A. était composé de 161 770 362 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'augmentation du nombre d'actions entre 2011 et 2012 résulte de l'émission en septembre 2012 de 6 millions d'actions dans le cadre du plan d'actionnariat salarié international (ESOP 2012).

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 1^{er} janvier et le 31 décembre 2012, son cours sur « Euronext Paris » est passé de 25,075 euros à 32,860 euros.

RÉPARTITION DU CAPITAL DE CAP GEMINI S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2012

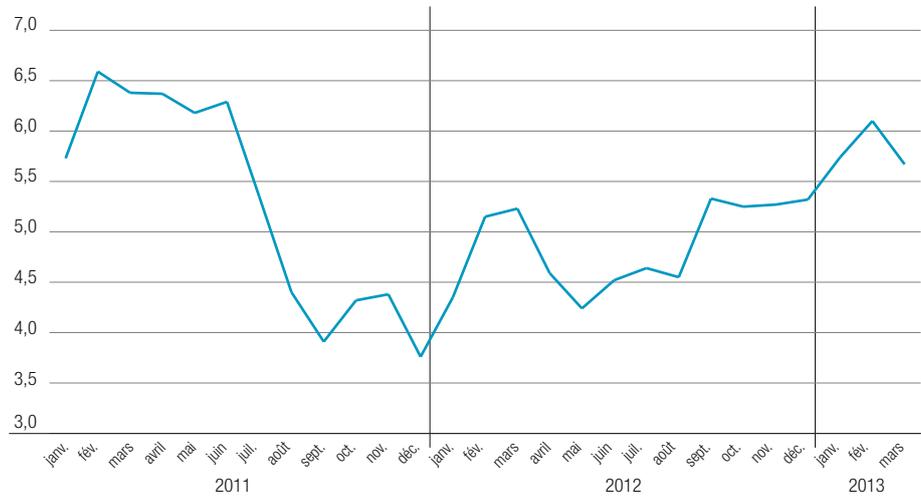
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)



5.2 Cap Gemini et la Bourse

CAPITALISATION BOURSÈRE

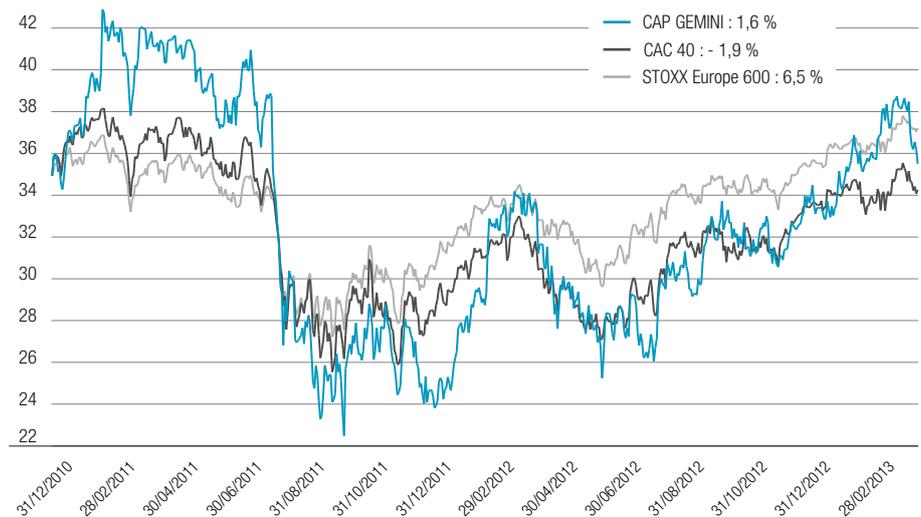
De janvier 2011 à mars 2013
En milliards d'euros



Source : Bloomberg.

COURS DE L'ACTION

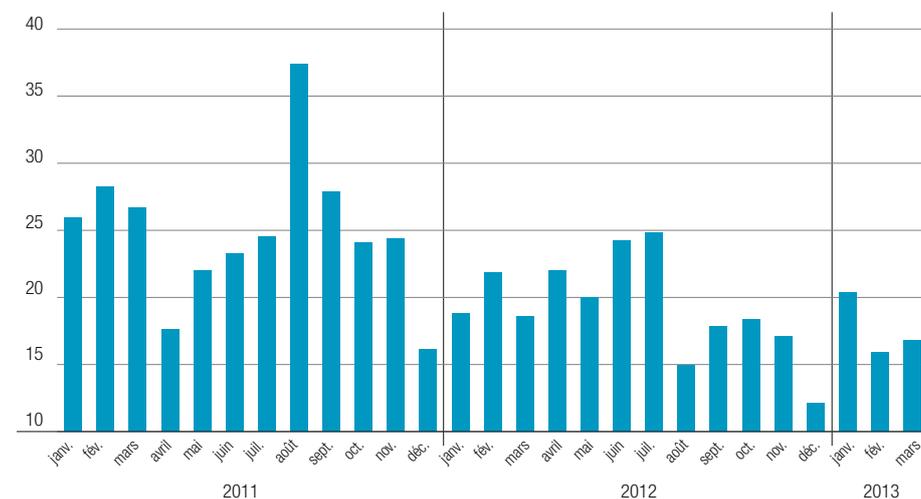
Du 31 décembre 2010 au 28 mars 2013
En euros



Source : Reuters.

NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR MOIS

De janvier 2011 à mars 2013
En millions de titres



Source : Bloomberg.

5.2 Cap Gemini et la Bourse

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		Capitaux (millions d'euros)
		+ haut	moyen	+ bas	Nombre de titres		
					total	Moyen (quotidien)	
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
Août 11	23	35,015	28,870	25,700	37 381 516	1 625 283	1 081,4
Septembre 11	22	28,285	25,175	22,545	27 868 496	1 266 750	701,0
Octobre 11	21	29,490	26,648	21,980	24 103 558	1 147 788	634,5
Novembre 11	22	28,920	26,699	24,165	24 373 839	1 107 902	651,2
Décembre 11	21	28,190	25,512	23,665	16 111 732	767 225	410,7
Janvier 12	22	28,595	26,255	24,035	18 798 849	854 493	489,1
Février 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
Avril 12	19	34,015	30,225	27,430	22 013 813	1 158 622	664,1
Mai 12	22	30,425	28,391	26,815	19 986 185	908 463	568,1
Juin 12	21	29,200	27,716	25,235	24 256 840	1 155 088	663,2
Juillet 12	22	30,540	27,705	25,630	24 854 682	1 129 758	686,9
Août 12	23	31,480	30,094	29,060	14 952 972	650 129	447,8
Septembre 12	20	33,735	31,955	29,120	17 846 312	892 316	570,9
Octobre 12	23	33,435	31,918	30,770	18 353 342	797 971	584,5
Novembre 12	22	33,400	31,685	30,480	17 096 205	777 100	540,1
Décembre 12	19	34,565	33,245	32,025	12 113 053	637 529	403,3
Janvier 13	22	36,945	34,701	32,700	20 397 938	927 179	708,6
Février 13	20	38,565	36,410	35,000	15 888 993	794 450	583,8
Mars 13	20	39,005	37,664	35,150	16 834 288	841 714	631,8

Source : Bloomberg.

DIVIDENDES VERSÉS PAR CAP GEMINI

Exercice clos le 31 décembre	Distribution		Nombre d'actions	Dividende par action
	En euros	En % du net		
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
2012	162 M€	44 %	161 770 362	* 1,00 euro

* Proposition soumise à l'Assemblée Générale du 23 mai 2013.

CALENDRIER INDICATIF DES PUBLICATIONS FINANCIÈRES RELATIVES À 2013

Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2013 :	2 mai 2013
Résultats 1 ^{er} semestre 2013 :	25 juillet 2013
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2013 :	7 novembre 2013
Résultats 2013 :	13 février 2014

Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

5.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital au 31 décembre 2012 est donnée ci-dessous étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double. Il est également précisé qu'au 31 décembre 2012 Cap Gemini détenait 2 571 783 de ses propres actions.

Au 31 décembre 2012, il existait 1 634 actionnaires nominatifs.

A la date de clôture de l'exercice, selon les informations reçues par la Société au cours de l'exercice, un seul actionnaire détenait plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées Générales de notre Société : la société anonyme Amundi Group agissant pour le compte du FCPE ESOP Capgemini dont elle assure la gestion (plan international d'actionariat salarié).

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 :

- Manning & Napier Advisors, LLC : franchissement à la hausse du seuil de 2 % du capital et des droits de vote de la Société,
- UBS AG : nombreux franchissements successifs (5 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 %,

- BNP Paribas Asset Management : nombreux franchissements successifs (10 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 %,
- Crédit Suisse : nombreux franchissements successifs (6 au total) à la hausse et à la baisse 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 %,
- CM-CIC Asset Management : franchissement à la baisse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote,
- Amundi Asset Management : franchissement à la baisse du seuil de 4 % du capital et des droits de vote,
- HSBC Holdings Plc : franchissement à la hausse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote,
- Caisse des Dépôts et Consignations : franchissement à la baisse du seuil de 1 % du capital et des droits de vote.

Les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détiennent 3,2 % du capital de la Société.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

	Situation au 31/12/2010			Situation au 31/12/2011			Situation au 31/12/2012		
	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	5 518 156	3,5	3,5	5 365 904	3,4	3,4	4 897 492	3,0	3,0
Paul Hermelin	202 048	0,1	0,1	227 048	0,1	0,1	227 048	0,1	0,1
Public ⁽¹⁾ (porteur + nominatif)	142 377 580	91,4	91,4	142 745 303	91,7	91,7	143 391 840	88,6	88,6
Actionariat salarié	5 497 578	3,6	3,6	5 228 857	3,4	3,4	10 682 199	6,6	6,6
Auto-détention ⁽²⁾	2 175 000	1,4	1,4	2 203 250	1,4	1,4	2 571 783	1,6	1,6
Auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	155 770 362	100	100	155 770 362	100	100	161 770 362	100	100

(1) Y compris la part de capital détenue par des managers.

(2) Au 31 décembre 2012, la Société Cap Gemini S.A. détenait 2 571 783 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 2012 une étude sur les titres au porteur identifiables (TPI) qui a permis d'identifier 4 479 actionnaires détenant au moins 500 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.

5.4 ACTIONNARIAT SALARIÉ

5.4.1 Options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2005 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir aux collaborateurs du Groupe et de ses filiales françaises et étrangères – et ce pendant un délai de 38 mois commençant à courir le 12 mai 2005 et qui est donc arrivé à expiration le 12 juillet 2008 – des options donnant droit à la souscription d'un total de 6 millions d'actions de la Société. Cette autorisation est constitutive du sixième plan de « Stock Options » mis en œuvre par la Société.

Au cours de l'exercice 2012, aucune option de souscription d'actions n'a donc été consentie par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration rappelle également aux actionnaires que dans l'hypothèse d'une publication par Euronext d'un avis de

recevabilité d'une offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société, les titulaires d'options de souscription d'actions pourraient, 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)) sans attendre la fin des périodes de blocage imposées au moment de l'attribution.

Au cours de l'exercice écoulé, aucune action n'a été souscrite au titre de ce plan étant rappelé qu'aucune action ne pouvait plus être souscrite au titre du premier, du deuxième, du troisième, du quatrième et du cinquième plans dont les périodes de souscription ont expiré respectivement le 1^{er} novembre 1995, le 1^{er} avril 1999, le 1^{er} avril 2002, le 1^{er} décembre 2006 et le 31 mars 2010.

5.4.2 Système international d'actionariat des salariés

Par décision du 15 février 2012 le Conseil d'Administration a décidé (sur le fondement des 8^e et 9^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2011) du principe d'une augmentation de capital de la Société par l'émission d'un maximum de 6 millions d'actions réservées aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et de ses filiales (plan ESOP 2012) et a délégué à son Directeur Général les pouvoirs nécessaires à la réalisation de ces émissions d'actions. C'est ainsi que par une décision du 27 août 2012 le Président Directeur Général a fixé les dates de souscription ainsi que le prix de souscription des actions à émettre : 25,76 euros, correspondant à la moyenne des cours cotés de l'action Cap Gemini lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de ladite décision (30,30 euros) diminuée d'une décote de 15 %. Le 27 septembre 2012,

connaissance prise du certificat émis par le dépositaire des fonds attestant de la réception des fonds correspondant à la souscription d'actions réservée aux salariés, il a décidé de porter le capital social de 1 246 162 896 euros à 1 294 162 896 euros (création de 6 millions d'actions nouvelles de 8 euros de nominal).

En application des dispositions de l'Article L.225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre 2012, les salariés et mandataires sociaux ayant souscrit à cette opération (ESOP 2012) et ceux qui ont souscrit à l'opération de 2009 (ESOP 2009) dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe Capgemini détenaient ensemble 6,6 % du capital de la Société.

5.4.3 Émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 17 avril 2008 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à une émission de bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables d'actions (BSAAR) au bénéfice de salariés et de mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

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). Entre le 23 juillet 2009 et la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris (22 juillet 2013), les BSAAR ne sont ni exerçables ni cessibles sauf exceptions prévues au contrat d'émission (notamment en cas d'offre publique sur Cap Gemini). La cotation des BSAAR interviendra à compter du 22 juillet 2013 jusqu'au 20 juillet 2016.

Nous vous rappelons également que 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 0,62 % du capital au 31 décembre 2012), représentant un montant nominal maximum de 8 millions d'euros. Il n'a pas été fait usage de cette autorisation ni au cours de l'exercice 2011 ni au cours de l'exercice 2012.

5.4.4 Attribution d'actions sous condition de performance

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 24 mai 2012 a autorisé le Conseil d'Administration à 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, et ce pendant un délai de 18 mois commençant à courir le 24 mai 2012 et qui expirera donc le 24 novembre 2013. Le nombre d'actions (existantes ou à émettre) ne doit pas excéder 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration d'émettre de telles actions (« N »). Dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous condition de performance peuvent être attribuées à des dirigeants mandataires sociaux de la Société, étant précisé que lesdites actions ne pourront être cédées par leur(s) bénéficiaire(s) qu'après cessation définitive de leur(s) fonction(s).

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 et étrangères - à l'exclusion des membres de l'équipe de la direction générale (le « Group Management Board ») - sans condition de performance.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 25 juillet 2012 de procéder à une attribution d'un total de 202 538 actions sans condition de performance au profit de l'ensemble des salariés des sociétés françaises constituant le périmètre de l'UES ⁽¹⁾ Capgemini. Les actions seront remises aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans débutant le 25 juillet 2012.

Dans le cadre de cette même autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 12 décembre 2012 de procéder à une attribution d'un total de 1 003 500 actions sous condition de performance au profit des 118 managers de « Team One », des 13 membres du Comité Exécutif (hors Paul Hermelin) et de Paul Hermelin qui sera tenu de conserver les actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de son mandat social. Le Conseil d'Administration a également décidé de porter de deux à quatre ans la durée minimum de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition pour les bénéficiaires résidents fiscaux français.

Enfin, il est rappelé que dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2009, le Conseil d'Administration a attribué le 1^{er} octobre 2010 un total de 1 555 000 actions sous condition de performance. La durée de la période d'acquisition des droits à attribution d'actions sous condition de performance au terme de laquelle l'attribution consentie le 1^{er} octobre

2010 aux collaborateurs résidents fiscaux français est définitive étant de deux ans : elle a donc expiré le 1^{er} octobre 2012 (cette période est de quatre ans pour les collaborateurs résidents fiscaux hors de France, elle expirera donc le 1^{er} octobre 2014). La condition de performance interne (comptant pour 30 % du droit à attribution) ayant été totalement réalisée et la condition de performance externe (comptant pour 70 % du droit à attribution) l'ayant été à hauteur de 55 %, ce sont donc 350 509 actions qui ont été définitivement attribuées en date du 1^{er} octobre 2012.

Il est par ailleurs indiqué que dans le cadre de l'autorisation précitée conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 24 mai 2012, le Conseil d'Administration a décidé le 20 février 2013 de procéder à une attribution d'un total de 1 209 100 actions sous condition de performance au profit de 368 managers particulièrement talentueux et à fort potentiel. Ainsi, les trois attributions effectuées au titre de ladite autorisation du 24 mai 2012 (le 25 juillet 2012, le 12 décembre 2012 et le 20 février 2013) correspondent au total à 1,5 % du capital, pourcentage conforme au maximum fixé dans le cadre de l'autorisation qui est désormais forclosée.

Dans le souci de poursuivre sa politique de motivation et d'association des collaborateurs et des managers au développement du Groupe, votre Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir lui consentir l'autorisation de procéder dans les 18 mois à venir à une nouvelle attribution d'actions sous condition de performance – avec bien entendu une performance externe et une performance interne – existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) dans la limite d'un pourcentage de capital social ramené de 1,5 % à 1 %. Les conditions de performance détaillées figurent dans le projet de dixième résolution soumise aujourd'hui au vote des actionnaires.

La résolution prévoit une limite de 10 % du nombre maximal d'actions à attribuer en faveur des dirigeants mandataires sociaux, à ce jour le Président Directeur Général ; ceux-ci seraient tenus à une obligation de conservation de leurs actions, qui serait définie par le Conseil d'Administration lors de l'attribution.

Elle autoriserait votre Conseil à attribuer jusqu'à 15 % de ce nombre maximum sans condition de performance aux salariés du Groupe à l'exclusion des membres de l'équipe de la direction générale (le Comité Exécutif).

(1) UES – Economic and Social Unit.

5.5 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

5.5.1 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 2012 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 2012, il a été procédé à l'achat pour le compte de Cap Gemini d'un total de 5 387 688 actions représentant 3,33 % du capital au 31 décembre 2012, à un cours moyen de 30,45 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 5 588 244 actions Cap Gemini, représentant 3,45 % du capital au 31 décembre 2012, à un cours moyen de 30,00 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 202 944 actions (soit 0,13 % du capital) et d'environ 7 millions d'euros.

Par ailleurs, après transfert au cours de l'exercice de 351 009 actions à des employés et mandataires sociaux dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions, la Société détenait, au 31 décembre 2012 un total de 1 448 741 de ses propres actions représentant 0,90 % du capital issues de rachats d'actions effectués entre le 17 et le 25 janvier 2008 au cours moyen de 34,48 euros.

Enfin, la société a racheté le 27 décembre 2012, 920 098 de ses propres actions (actions qui ont vocation à être annulées) représentant 0,57 % du capital social au 31 décembre 2012 à un cours moyen de 32,60 euros.

Au total, la Société détenait donc au 31 décembre 2012, 2 571 783 de ses propres actions, représentant 1,59 % du capital et une valeur de 84 508 789 euros sur la base du cours de clôture de l'action Cap Gemini à cette date, soit 32,86 euros.

La durée de validité de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012 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, notamment dans le cadre de l'attribution d'actions de performance, ou la mise en œuvre d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan international d'actionariat 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,
- d'annuler tout ou partie des actions acquises sous réserve de l'adoption de la neuvième résolution figurant à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2013.

Il vous est donc proposé aujourd'hui d'autoriser le Conseil d'Administration à faire acheter par la Société un nombre d'actions représentant au maximum 10 % de son capital social. L'autorisation serait valable pour une période de 18 mois. Le montant total consacré à ces achats ne pourra excéder 970 millions d'euros et le prix unitaire d'achat maximum 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.

Conformément à la loi, un descriptif du programme de rachat sera publié préalablement à l'Assemblée Générale.

5.5.2 Autorisation d'annulation d'actions rachetées

Nous vous rappelons que l'Assemblée du 24 mai 2012 avait autorisé votre Conseil 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 de l'article 225-209 du Code de commerce et réduire corrélativement le capital social. La présente autorisation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2012.

Il convient de noter, cependant, que le Conseil d'Administration, faisant usage de la délégation précitée, a annulé 1 937 647 actions lors de sa séance du 20 février 2013, dans l'optique de neutraliser partiellement

la dilution provenant de l'émission en septembre 2012 de 6 millions d'actions dans le cadre du plan d'actionariat international.

Il vous est proposé aujourd'hui de renouveler pour vingt-quatre mois cette autorisation au Conseil d'Administration d'annuler les actions rachetées dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois, cette limite de 10 % s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à la dite Assemblée Générale.

Texte des projets de résolutions

présentées par le Conseil
d'Administration à l'Assemblée Générale
Mixte du 23 mai 2013

6

6.1	RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE	214
------------	--	------------

6.2	RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE	216
------------	---	------------

6.3	RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	218
------------	---	------------

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital par annulation d'actions achetées	218
--	-----

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux	219
---	-----

6.1 RÉOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2012

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 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 2012 qui se soldent par un bénéfice net de 247 759 001,72 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 2012

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 2012 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 370 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 2012 :

■ bénéfice net de l'exercice	247 759 001,72 euros
■ aucune dotation à la réserve légale dans la mesure où elle est dotée entièrement	
soit un total de :	247 759 001,72 euros
■ report à nouveau antérieur :	405 440 151,48 euros
soit un bénéfice distribuable de :	653 199 153,20 euros
■ affecté :	
• au paiement d'un dividende de 1 euro par action, soit :	162 055 362,00 euros
• au report à nouveau : le solde, soit	491 143 791,20 euros
ce qui fait bien au total :	653 199 153,20 euros

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 1 euro pour chacune des 162 055 362 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2012 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 3 juin 2013 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 6 juin 2013. 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 2011, 155 770 362 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2010 et de 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009, ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code Général des Impôts.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Bernard

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 quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Bernard 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 2016.

6.1 Résolutions à caractère ordinaire

Sixième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Liautaud

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 quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Liautaud 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 2016.

Septième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Pierre Pringuet

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 quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Pierre Pringuet 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 2016.

Huitième résolution

Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions, pour une durée de 18 mois, dans la limite d'un nombre d'actions au maximum égal à 10 % de son capital social, d'un montant global maximum de 970 millions d'euros et d'un prix maximum de 55 € par action

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 à 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 de l'AMAFI 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 neuvième 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 montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 970 millions d'euros et que le prix unitaire maximum d'achat ne pourra excéder 55 euros par action de 8 euros 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 nombre d'actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, 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 nombre d'actions composant le capital social à la date considérée,
 - 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, et
 - que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

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 et d'effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation,

- de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords conformément à la réglementation en vigueur,
- d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités notamment de tenue des registres d'achats et de ventes d'actions et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration tiendra informé 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 neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012.

6.2 RÉOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Neuvième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 24 mois 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 le Conseil d'Administration, dans la limite de 10 % du capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, à annuler par période de 24 mois 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, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, 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 10^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012.

Dixième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois de procéder dans la limite de 1 % du capital à une attribution à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères d'actions sous condition de performance existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions)

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 % 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 Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société ; s'agissant de ces bénéficiaires, le Conseil d'Administration fixera, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions ;
3. décide que l'attribution de ces actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition (la « Période d'Acquisition ») :
 - a) soit 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'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 définitivement acquis aux bénéficiaires, au terme de la Période d'Acquisition, par rapport au nombre total d'actions (« l'Attribution Initiale ») indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires sera égal :
 - i) pour moitié, au nombre d'actions de l'Attribution Initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

6.2 Résolutions à caractère extraordinaire

- 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 au titre de cette moitié du nombre d'actions de l'Attribution Initiale soumise à cette performance externe 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 de l'Attribution Initiale 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 2013 au 31 décembre 2015, 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 au titre de cette moitié du nombre d'actions de l'Attribution Initiale soumise à cette performance interne si le montant cumulé du « free cash flow organique » sur les trois exercices est inférieur à 850 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 1,1 milliard d'euros et l'attribution variera linéairement entre

zéro et la moitié de l'Attribution Initiale pour un montant cumulé du « 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 (au sens, notamment, 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 direction Générale – (le Comité Exécutif) – sans condition de performance ;
6. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des actions de performance attribuées si l'attribution porte sur des actions à émettre ;
7. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment, avec faculté de délégation dans les conditions légales :
 - 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, de prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et de 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 dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2012.

Onzième 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.

6.3 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital par annulation d'actions achetées Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013 – Neuvième 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 8 avril 2013

PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 8 avril 2013

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet

Associé

Edouard Sattler

Associé

Jean-Luc Decornoy

Associé

Jacques Pierre

Associé

6.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux

Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013 – Dixième 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 de ses filiales françaises et étrangères sera limitée à un nombre d'actions d'un montant nominal de 8 euros n'excédant pas 1% 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 8 avril 2013

PricewaterhouseCoopers Audit

Paris La Défense, le 8 avril 2013

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet

Associé

Edouard Sattler

Associé

Jean-Luc Decornoy

Associé

Jacques Pierre

Associé

Informations complémentaires

7

7.1	INFORMATIONS JURIDIQUES	222	7.2	ORGANES DE DIRECTION GÉNÉRALE	225
7.1.1	Dénomination sociale et siège social	222	7.3	RESPONSABLES DE L'INFORMATION	226
7.1.2	Forme juridique et législation applicable	222	7.3.1	Responsable de l'information financière	226
7.1.3	Date de constitution et durée de la Société	222	7.3.2	Responsables du contrôle des comptes	226
7.1.4	Objet social (article 3 des statuts)	222	7.3.3	Attestation du responsable du document de référence	228
7.1.5	Registre du Commerce et des Sociétés	223			
7.1.6	Consultation des documents juridiques	223			
7.1.7	Exercice social	223			
7.1.8	Répartition des bénéfices	223			
7.1.9	Assemblées Générales	224			
7.1.10	Franchissements de seuils	224			
7.1.11	Identification des détenteurs de titres	224			
7.1.12	Droits de vote	224			
7.1.13	Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions	224			

7.1 INFORMATIONS JURIDIQUES

7.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Cap Gemini

Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris

7.1.2 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.

7.1.3 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.

7.1.4 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.

* En ce compris l'Assistance Technique/Services de proximité exercés sous la marque commerciale Sogeti et qui constitue le « 4^e métier » du Groupe.

7.1 Informations juridiques

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 fabrication 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.

7.1.5 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.

7.1.6 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.

7.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

7.1.8 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.

7.1 Informations juridiques

7.1.9 Assemblées Générales

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).

7.1.10 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.

7.1.11 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.

7.1.12 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.

7.1.13 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.

7.2 ORGANES DE DIRECTION GÉNÉRALE

Ils sont constitués :

- d'un Group Management Board (GMB) composé de 6 membres :

Paul Hermelin	Président Directeur Général
Aiman Ezzat	Directeur Financier
Aymar de Lencquesaing	Ressources Humaines / Opérations en Inde
Patrick Nicolet	Infrastructure Services / Supervision de l'Amérique Latine
Salil Parekh	Application Services One / Supervision de Sogeti
Olivier Sevilla	Application Services Two / Supervision de Capgemini Consulting, Prosodie et BPO

- d'un Comité Exécutif regroupant le GMB et 10 autres membres :

Pierre-Yves Cros ⁽¹⁾	Développement
Hubert Giraud	Business Process Outsourcing (BPO)
Philippe Grangeon	Marketing et Communication
François Hucher	Production / Méthodes et Supports
Aruna Jayanthi	Inde
Jean-Baptiste Massignon	Secrétaire Général
Paul Nannetti	Ventes et portefeuille d'offres
John Brahim	Apps – Europe Continentale
Xavier Hochet ⁽²⁾	Conseil
Luc-François Salvador	Services informatiques de proximité (Sogeti)

(1) En remplacement de Cyril Garcia depuis le 11 avril 2013

(2) En remplacement de Pierre -Yves Cros depuis le 11 avril 2013

- et de directeurs du Groupe qui rapportent directement au Président Directeur Général

Philippe Christelle	Audit Interne
Lanny Cohen	Coordination Commerciale États-Unis
Navin Goel	Coordination Commerciale Amérique Latine
Christine Hodgson	Coordination Commerciale Royaume-Uni
Michael Schulte	Coordination Commerciale Allemagne

7.3 RESPONSABLES DE L'INFORMATION

7.3.1 Responsable de l'information financière

Aiman EZZAT

Directeur Financier

11, rue de Tilsitt, 75017 PARIS

Tél. : 01 47 54 50 00

7.3.2 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

en milliers d'euros Hors Taxes	KPMG				PwC			
	Montants		%		Montants		%	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Audit								
Commissariat aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	2 845	2 239	68 %	73 %	3 112	3 040	63 %	55 %
- Emetteur	482	348	11 %	11 %	572	441	12 %	8 %
- Filiales intégrées globalement	2 363	1 891	57 %	62 %	2 540	2 599	51 %	47 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de CAC ⁽¹⁾	135	86	3 %	3 %	354	806	7 %	15 %
- Emetteur	29	-	-	0 %	29	293	1 %	5 %
- Filiales intégrées globalement	106	86	3 %	3 %	325	513	6 %	9 %
Sous-total	2 980	2 325	72 %	76 %	3 466	3 847	70 %	70 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social	151	246	3 %	8 %	91	210	2 %	4 %
Autres ⁽²⁾	1 035	491	25 %	16 %	1 398	1 460	28 %	26 %
Sous-total	1 186	737	28 %	24 %	1 489	1 670	30 %	30 %
TOTAL	4 166	3 062	100 %	100 %	4 955	5 517	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 concernant l'audit d'applications et/ou de processus sous-traités au Groupe.

7.3 Responsables de l'information

7.3.3 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 que les informations qui relèvent du rapport de gestion répertoriées au chapitre 8, section 8.3 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

La lettre de fin de travaux ne contient ni réserves ni observations. »

Paris, le 22 avril 2013

Paul Hermelin,

Président Directeur Général

Tables de concordance

8

- 8.1** INFORMATION REQUISE PAR LE
RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004 230
- 8.2** TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 231
- 8.3** TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT DE GESTION PRÉVU
PAR LES ARTICLES L. 225-100
ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE 232

8.1 INFORMATION REQUISE PAR LE RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

	Pages du document de référence
1 PERSONNES RESPONSABLES	226 et 228
2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	2 et 226
3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	3
4 FACTEURS DE RISQUES	24, 25 à 29, 136, 143 et 150 à 152
5 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
Histoire et évolution de la Société	6 et 8
Informations juridiques concernant la Société	222 à 224
Investissements	24, 120 à 121, 125 à 126, 137 à 140
6 APERÇU DES ACTIVITÉS	
Les principales activités	11 à 13 et 16 à 23
Les principaux marchés	14 à 15 et 159 à 165
Le marché des services informatiques et la concurrence	14 à 15
7 ORGANIGRAMME	
Description sommaire du groupe et place occupée par l'émetteur	9 à 10
Liste des filiales importantes	169 à 171
8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	9
9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT	106 à 111 et 174 à 175
10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
Informations sur les capitaux	175, 130 à 136, 202 à 205
Flux de trésorerie	115, 148 à 150
Conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur et restriction à l'utilisation des capitaux	144 à 148, 166 à 167
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	S.O.
12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	111
13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	111
14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	2, 32 à 48, 225
15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	44, 49 à 55, 168
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	32 à 34, 39 à 44
17 SALARIÉS	
Effectifs	70 à 73, 107 à 108, 166
Stock-options, plan d'actionnariat salarié	54 à 55, 130 à 136, 183 à 186, 205, 210 à 211
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	206, 209
19 OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	9, 168
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
Informations financières historiques	1, 3
États financiers	112 à 173 et 176 à 200
Vérification des informations financières	172, 195, 228
Politique de distribution de dividendes	175, 208, 223
Procédures judiciaire et d'arbitrage	27 et 158
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
Capital social	175, 202 à 205
Acte constitutif et statuts	222 à 224
22 CONTRATS IMPORTANTS	21, 108 et 109
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	S.O.
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	222 à 224
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	199

8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Pages du document de référence
1 Comptes annuels	176 à 194
2 Comptes consolidés	112 à 171
3 Rapport de gestion du Conseil d'Administration de Cap Gemini	voir pages 232 et 233
4 Déclaration du responsable du rapport financier annuel	228
5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	195 à 196
6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	172 à 173
7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	197
8 Honoraires des Commissaires aux Comptes	194, 227
9 Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	32 et 33, 39 à 44, 46 à 48 et 56 à 63
10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	64

8.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION PRÉVU PAR LES ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE *

	Pages du document de référence
Situation et activité du Groupe en 2012	
Commentaires sur l'exercice	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	106 à 111
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	168, 194
Évolution et perspectives d'avenir	111
Activités en matière de Recherche et de Développement	S.O.
Comptes sociaux	
Bilan et Comptes de résultats	174 à 175
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	S.O.
Délais de paiement des dettes fournisseurs	174
Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	S.O.
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	198
Filiales et participations	199
Description des principaux risques	
Risques liés à l'activité	25 à 27
Risques juridiques	27
Risque actions	28
Risque de crédit et de contrepartie	28
Risque de liquidité	28
Risques financiers et de marché	24 et 28
Risques relatifs aux passifs sociaux	28
Assurances	28 et 29
Gouvernance	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	32 et 33
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	33 à 38
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	44, 49 à 51, 53 à 55
Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	49 à 55
Options, actions sous condition de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	54 et 55
État récapitulatif des opérations réalisées en 2012 sur les titres Cap Gemini par les membres du Conseil d'Administration et "les hauts responsables"	48
Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	
Informations relatives aux collaborateurs et conséquences sociales de l'activité de Cap Gemini	69 à 86
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	87 à 99
Informations concernant le capital social	
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours des 3 derniers exercices	175, 206, 209
Structure et évolution du capital	202

S.O. : sans objet

* Y compris le rapport du Président du Conseil d'Administration

8.3 Table de concordance du rapport de gestion

	Pages du document de référence
Participation des salariés dans le capital social	210 et 211
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	175
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	209
Rachat par la Société de ses propres actions	212
Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	49 à 55, 210 à 211
Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux et des salariés	49 à 55, 211
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	203 à 205
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	175, 208, 214
Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	32 et 33, 39 à 44 46 à 48 et 56 à 63

www.capgemini.com