

R A P P O R T F I N A N C I E R 2 0 1 0

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



Sommaire

1. PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES	1.	5	6. COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI	6.	117
2. PRÉSENTATION DU GROUPE CAPGEMINI	2.	7	6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés		118
2.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe		8	6.2 Comptes de résultat consolidés		119
2.2 Les activités du Groupe		9	6.3 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		120
2.3 Le marché et l'environnement concurrentiel		11	6.4 États consolidés de la situation financière		121
2.4 2010, le retour à la croissance		13	6.5 Tableaux de flux de trésorerie consolidés		122
2.5 2011, année de conquête		19	6.6 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés		123
2.6 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié		22	6.7 Notes sur les comptes consolidés		124
2.7 Politique d'investissement		24	7. COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI S.A.	7.	181
2.8 Facteurs de risques		25	7.1 Bilans		182
2.9 Cap Gemini S.A. et la Bourse		29	7.2 Comptes de résultat		184
3. RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	3.	33	7.3 Annexe aux comptes sociaux		185
3.1 Notre engagement et notre stratégie		35	7.4 Tableau des filiales et participations		200
3.2 L'éthique		41	7.5 Résultats des cinq derniers exercices		201
3.3 Les ressources humaines		43	7.6 Rapports des Commissaires aux Comptes		202
3.4 Les parties prenantes		58	8. TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2011	8.	209
3.5 Le Groupe et l'environnement		70	8.1 Résolutions à caractère ordinaire		210
4. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2011	4.	73	8.2 Résolutions à caractère extraordinaire		212
4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2010.		74	9. INFORMATIONS SPÉCIFIQUES	9.	219
4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2011		78	9.1 Informations juridiques		220
4.3 Commentaires sur les comptes de la société holding Cap Gemini S.A.		81	9.2 Capital social		222
4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe		91	9.3 Gouvernement d'entreprise		226
4.5 Politique de financement, risques de marché et autorisations financières		92	9.4 Intérêts des dirigeants - mandataires sociaux		232
5. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	5.	95	9.5 Intéressement du personnel		233
5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement		97	9.6 Organes de direction générale		234
5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés		101	9.7 Responsables du contrôle des comptes		235
5.3 Rémunérations des administrateurs, censeurs et dirigeants mandataires sociaux		104	9.8 Responsable de l'information		236
5.4 Organisation générale du Groupe		105	9.9 Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2011		237
5.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques		108	9.10 Attestation du responsable du document de référence		238
5.6 Rapport des commissaires aux comptes		115	10. TABLES DE CONCORDANCE	10.	239
			10.1 Information requise par le règlement Européen n°809/2004.		240
			10.2 Information requise par le rapport financier annuel		240

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Serge KAMPF, président

Daniel BERNARD

Yann DELABRIÈRE

Laurence DORS

Paul HERMELIN, vice-président, directeur général

Michel JALABERT

Phil LASKAWY

Bernard LIAUTAUD

Thierry de MONTBRIAL

Ruud van OMMEREN

Terry OZAN

Pierre PRINGUET

Bruno ROGER

LES CENSEURS

Pierre HESSLER

Geoff UNWIN

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

PricewaterhouseCoopers Audit
représenté par Serge VILLEPELET

KPMG S.A.
représenté par Jean-Luc DECORNOY

1.

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

En millions d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires	7 700	8 703	8 710	8 371	8 697
Charges opérationnelles	(7 253)	(8 063)	(7 966)	(7 776)	(8 110)
Marge opérationnelle	447	640	744	595	587
% du chiffre d'affaires	5,8 %	7,4 %	8,5 %	7,1 %	6,8 %
Résultat d'exploitation	334	493	586	333	489
% du chiffre d'affaires	4,3 %	5,7 %	6,7 %	4,0 %	5,6 %
Résultat net (part du Groupe)	293	440	451	178	280
% du chiffre d'affaires	3,8 %	5,1 %	5,2 %	2,1 %	3,2 %
Résultat par action					
Nombre d'actions au 31 décembre	144 081 808	145 425 510	145 844 938	154 177 396	155 770 362
Résultat par action au 31 décembre (en euros)	2,03	3,03	3,09	1,16	1,80
Dividende par action au titre de l'exercice (en euros)	0,70	1,00	1,00	0,80	1,00*
TRÉSORERIE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 632	889	774	1 269	1 063
Nombre moyen de collaborateurs	64 013	79 213	86 495	90 238	97 571
Nombre de collaborateurs au 31 décembre	67 889	83 508	91 621	90 516	108 698

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale mixte du 26 mai 2011.

La direction financière

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

auquel rapportent directement :

FONCTIONS GROUPE

Directeur des services financiers

Alain de Marcellus

Gestion des risques et opérations financières

Lucia Sinapi-Thomas

Contrôle de gestion

Anne Trizac

Transformation

Eric Jahn

Fusions et acquisitions

José Gonzalo

Communication financière et relations investisseurs

Walter Vejdovsky

GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Application Services 1

Christophe du Vignaux

Application Services 2

Eric Hanania

Infrastructure Services

Luc Bourguignon

Consulting

Michel Ginet

BPO

Oliver Pfeil

Sogeti

Laurent Llavall

PRINCIPAUX PAYS

États-Unis

Richard Plessner

Royaume-Uni

Tony Deans

Pays-Bas

Andy Berrens

France

Eric Michel

Inde

Cyrille Desjonquères

2.

PRÉSENTATION DU GROUPE CAPGEMINI

2. PRÉSENTATION DU GROUPE CAPGEMINI	7
2.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe	8
2.2 Les activités du Groupe	9
2.3 Le marché et l'environnement concurrentiel	11
2.4 2010, le retour à la croissance	13
2.5 2011, année de conquête	19
2.6 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié	22
2.7 Politique d'investissement	24
2.8 Facteurs de risques	25
2.9 Cap Gemini S.A. et la Bourse	29

2.1 Les grandes dates de l'histoire du Groupe

- 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 « *facilities management* » 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 1700 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 « off shore ».
- 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 Pink Roccade aux Pays-Bas.
- 2009** Acquisitions en Roumanie, au Vietnam et en Australie. Lancement de 5 lignes mondiales de services.
- 2010** Acquisition d'IBX en Suède et de CPM Braxis (5 500 personnes) au Brésil. XXIII^{es} Rencontres à Barcelone sur le thème de la « niaque ». Le Groupe termine l'année avec plus de 100 000 collaborateurs.

2.2 Les activités du Groupe

Présent dans près de trente 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 parfaite maîtrise de quatre métiers, une forte expertise dans de nombreux secteurs d'activités et des offres « packagées » intégrant le meilleur des technologies disponibles.

LES QUATRE GRANDS MÉTIERS

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

Au cours des dernières années, aussi bien la demande du marché que le mode de production se sont radicalement et durablement transformés :

- la demande du marché, affectée en moins d'une décennie par deux crises économiques – celle de 2002 et celle qui s'est propagée au niveau mondial entre 2007 et 2009 –, s'est portée vers une plus grande rationalisation des systèmes d'information, un strict encadrement budgétaire (avec pour conséquence un poids croissant de la direction des achats dans le mécanisme de décision), l'exigence d'une flexibilité accrue dans les métiers de l'entreprise, des résultats mesurables pour chaque projet.
À cette liste, il faut ajouter la volonté de transformer des investissements – donc des capitaux immobilisés destinés à acquérir des infrastructures informatiques coûteuses – en dépenses opérationnelles, où le principe est de ne payer que ce que l'on consomme. En résumé, les entreprises expriment à la fois leur souci de réduire les coûts, de satisfaire une forte demande d'innovation et de pouvoir mesurer plus précisément ce qu'elles achètent.
- pour mieux répondre à ces attentes, le Groupe Capgemini :
 - s'est doté d'une capacité de production mondiale flexible (le Rightshore®) associée à une standardisation accrue de ses processus, (suivant en cela les règles du CMMI, système de certification international pour la production de logiciels) ;
 - a bâti, avec des partenaires technologiques de premier plan, un écosystème lui permettant de tirer rapidement le meilleur parti des ruptures technologiques ;

- a mis en œuvre un large portefeuille d'offres innovantes dans des domaines-clés (comme le *cloud computing*, la gestion intelligente des données ou le test applicatif) ou dans des secteurs particuliers tels que l'énergie.

Une marque forte

Le Groupe a fait le choix du « 100 % digital » pour promouvoir sa nouvelle devise emblématique : « *People matter, results count.* »

Lancée le 15 novembre 2010, cette campagne mondiale donne la parole à des experts de Capgemini qui expriment concrètement, preuves à l'appui, ce qu'ils apportent aux clients. Les internautes peuvent découvrir ces experts sur une cinquantaine de sites Web généralistes, économiques ou spécialisés dans l'informatique. En cliquant sur les bannières ou à partir du site capgemini.com, ils peuvent alors dialoguer avec ces experts.

Créées et lancées entre fin 2009 et mars 2010 dans le cadre du programme Business as Unusual, cinq grandes lignes de services mondiales sont à la base d'un portefeuille aujourd'hui riche d'une vingtaine d'offres et appelé à se développer en fonction des grandes évolutions du marché et des besoins sectoriels. Dans certains domaines tels que le BPO, le Groupe est désormais propriétaire de plates-formes technologiques (notamment celles apportées par ses acquisitions d'IBX dans les achats et de Skvader dans l'énergie), qu'il propose à ses clients d'utiliser au lieu de développer à leur intention des solutions spécifiques, généralement plus difficiles à standardiser et à commercialiser auprès d'autres entreprises.

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

LES SIX SECTEURS

L'expertise sectorielle du Groupe lui permet de parler le même langage que ses clients, de comprendre leurs besoins et de proposer des solutions adaptées à leurs objectifs spécifiques. Les secteurs économiques dans lesquels cette expertise du Groupe est la plus affirmée sont :

- le **Secteur public**, où il s'agit d'assister les administrations centrales, agences publiques et grandes collectivités locales dans la mise en œuvre de leurs programmes de modernisation et le développement des projets associés.
- le secteur « **Énergie, Utilities¹ et Chimie** » : il s'agit là d'aider les entreprises à relever le double défi d'une réglementation en constante évolution et de contraintes environnementales toujours plus fortes. Le Groupe est leader mondial en matière

1 Entreprises opérateurs de services publics.

de systèmes d'information gérant les réseaux électriques dits « intelligents ».

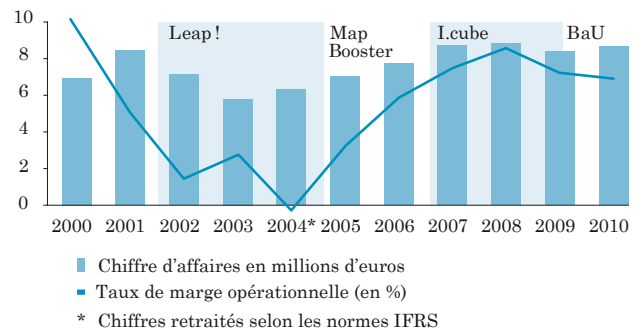
- les **Services financiers** : il s'agit de rationaliser les applications et les infrastructures des établissements financiers tout en innovant, notamment autour de la mobilité et d'une gestion intelligente des données.
- le secteur « **Industrie** » : l'industrie est entrée dans un nouveau cycle de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

Ces expertises sectorielles peuvent être combinées les unes aux autres afin d'améliorer les processus métiers de certains clients. Ainsi, par exemple, dans le cas d'Anglian Water, compagnie des eaux britannique, Capgemini a associé son expérience des métiers de l'infogérance à son expertise dans le secteur des *utilities*, mais aussi dans ceux de l'énergie et de la distribution. Anglian Water s'est montré très intéressé par la façon dont des compagnies pétrolières pilotent des plates-formes à distance en Norvège ou dont un distributeur britannique, en pointe en matière de relation clientèle, gère son centre d'appels.

LA CAPACITÉ À SE TRANSFORMER

Grâce à son double positionnement « métiers » et « secteurs » dans son domaine d'activité, aux décisions stratégiques prises à la fin des années 1990 (moindre exposition du Groupe aux activités cycliques au profit de l'infogérance, cela afin de disposer d'activités récurrentes) et à ses grands programmes de transformation (voir schéma ci-dessous), Capgemini a démontré sa capacité à résister aux aléas de la conjoncture économique et à tirer le meilleur parti des innovations et des ruptures technologiques.

LES GRANDES ÉTAPES DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE DEPUIS 2000



En 2002, le plan **Leap!** (« bondissez ! ») fait de l'infogérance et du BPO le quatrième grand métier du Groupe. Il s'agit pour Capgemini de s'affirmer clairement comme un des leaders dans ce domaine, en s'appuyant sur une organisation mondiale et un *business model* spécifique.

Lancé au premier trimestre 2005, **Booster** vise à redresser durablement la performance des opérations nord-américaines. Il est articulé selon trois axes : simplification des structures, réduction des coûts, renouvellement du management.

En septembre de la même année, le plan **MAP** (Margin Acceleration Plan) a pour objectif d'améliorer la croissance et la rentabilité de l'activité infogérance.

Avec une ambition égale à celle qu'avait eu le programme Genesis en 2000, le programme de transformation **I.cube** (Industrialisation, Innovation, Intimité avec le client) est lancé en 2007 pour adapter l'offre et l'organisation de Capgemini aux profondes évolutions que vient de connaître le marché, et ainsi renforcer la résilience du Groupe en période de crise.

Dernier en date et lancé au dernier trimestre 2009, le programme **BaU** (Business as Unusual) comporte trois volets : le lancement au plan mondial de cinq lignes de services nouvelles, le *lean management* et une nouvelle politique de gestion des ressources humaines visant à faire de Capgemini dans ce domaine une « *talented company* » (une entreprise talentueuse).

2.3 Le marché et l'environnement concurrentiel

Le groupe Capgemini opère sur le marché défini par le cabinet Gartner, spécialiste américain des analyses de marché, comme le marché des services professionnels informatiques, qui a représenté en 2010 un montant global de 483 milliards d'euros¹. Le groupe Capgemini est classé septième acteur mondial, et le cinquième si l'on exclut le marché japonais, où le groupe n'est pas présent².

L'Amérique du Nord est le premier marché mondial, estimé à 202 milliards d'euros en 2010¹ ; pour le Groupe, c'est une part importante de son activité mais il n'y occupe pas une position de leader. L'Europe de l'Ouest est le second marché mondial, estimé à 142 milliards d'euros¹, et le Groupe y est considéré comme le deuxième acteur, avec une position de leader aux Pays-Bas et en France². Les autres pays (hors Japon) représentent en 2010 un marché estimé à 69 milliards d'euros, avec une croissance plus rapide (+11% en 2010 contre +1% pour l'ensemble de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest)¹. Au niveau mondial, la part de marché du Groupe est d'environ 1,8% en 2010 ; en Europe de l'Ouest, elle est de 4,7%².

Le marché est segmenté par le cabinet Gartner en activités de consulting, de développement et intégration, de gestion des systèmes (IT management) et de gestion des processus (business process management). Cette segmentation correspond peu ou prou à celle des disciplines du Groupe, à ceci près que les activités de gestion des systèmes et des processus sont regroupées dans la discipline Infogérance, tandis que le marché du développement et intégration est couvert à la fois par les métiers Intégration de systèmes et Services informatiques de proximité. 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 trois disciplines du Groupe (TS, OS, Sogeti), tout comme les infrastructures informatiques.

Le marché du consulting représente un montant global de 54 milliards d'euros¹. Le Groupe, dixième acteur au plan mondial², 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 170 milliards d'euros¹. Le Groupe est positionné comme le neuvième acteur mondial et le numéro deux en Europe de l'Ouest². Ce marché est assez cyclique, particulièrement sur les activités de proximité, qui correspondent à des cycles (et des contrats) courts, tandis que les activités Intégration de systèmes correspondent à des cycles un peu plus longs.

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 164 milliards d'euros¹ et le Groupe est considéré comme le neuvième acteur mondial². Le marché de la gestion des processus est estimé à 95 milliards d'euros¹, 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 (qui a doublé sa présence dans les services informatiques avec le rachat d'EDS en 2008). Leur présence sur d'autres marchés technologiques proches, comme le matériel ou le logiciel, leur permet d'amortir les relations clients sur un marché plus large. Viennent ensuite les purs acteurs de services informatiques comme Accenture ou CSC. Capgemini peut prétendre faire partie de ce petit groupe d'acteurs mondiaux qui sont ses concurrents les plus directs. Dans ce groupe on compte également des groupes d'origine japonaise, comme Fujitsu et NTT Data, surtout présents au Japon mais qui développent leur présence en dehors.

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

Enfin, les acteurs régionaux sont très nombreux, car les services informatiques présentent peu de barrières à l'entrée, mais n'ont généralement ni la profondeur de l'offre ni la couverture géographique des acteurs mondiaux. En Europe, les plus importants sont Atos Origin, T-Systems, Siemens IT Services, Logica, Indra et Steria, tandis qu'en Amérique du Nord, il s'agit de Lockheed Martin, SAIC, CGI, Deloitte, Xerox.

1 Gartner Dataquest Forecast : IT Services Worldwide 2007-2014, 14 mars 2011, Professional services.

2 Gartner Dataquest Market share : IT services 2010, 31 mars 2011, Professional services.

L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

La principale évolution structurelle du marché des services informatiques est le spectaculaire développement de l'offshore initié au début des années 2000 par des sociétés de services indiennes. Celles-ci ont attaqué les marchés nord américains en leur fournissant une main-d'œuvre offshore bien formée et bon marché qui leur permettait de proposer des prix très bas ; c'est ainsi qu'elles ont rapidement gagné des parts de marché, en particulier dans les segments qui étaient les plus accessibles (reengineering, maintenance, développement d'applications) et dans les pays anglophones (États-Unis mais aussi Grande-Bretagne, Canada...), aujourd'hui elles étendent progressivement leurs compétences dans des segments plus complexes (installation de logiciels packagés) et dans les pays non anglophones (Pays nordiques d'abord, puis Pays-Bas et Allemagne, enfin France). Pour résister à cette concurrence, tous les acteurs, et particulièrement les acteurs mondiaux comme le groupe Capgemini, ont très fortement développé leur présence en Inde et fait évoluer leur modèle de production de façon à permettre d'abord, et augmenter ensuite la participation de leurs équipes offshore au développement des projets confiés par leurs clients : 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.

L'année 2010 a également été marquée par quelques opérations visant à la consolidation du secteur, opérations de taille moyenne et ayant pour objet principal la diversification géographique. Ainsi le Groupe NTT a-t-il acquis Dimension Data pour renforcer sa présence en Afrique, au Moyen-Orient et en Australie. NTT Data a fortement amélioré sa visibilité aux États-Unis avec l'acquisition de Keane. Capgemini a acquis CPM Braxis pour renforcer sa présence au Brésil. En Europe, Atos Origin a annoncé un rapprochement avec Siemens IT Services.

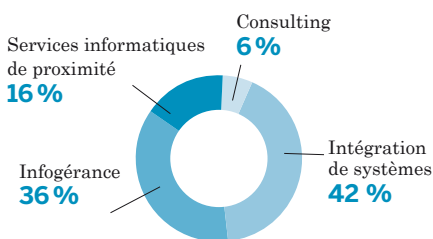
2.4 - 2010, Le retour à la croissance

LES CHIFFRES-CLÉS

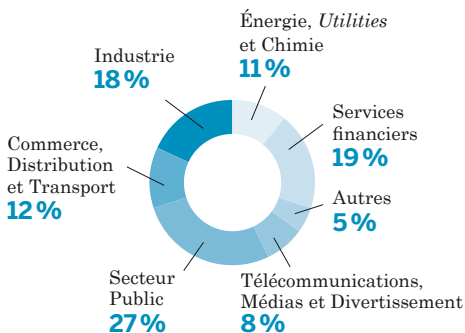
(en millions d'euros)

Chiffre d'affaires	8 697
Marge opérationnelle	587
Résultat d'exploitation	489
Résultat net	280
Trésorerie nette	1 063

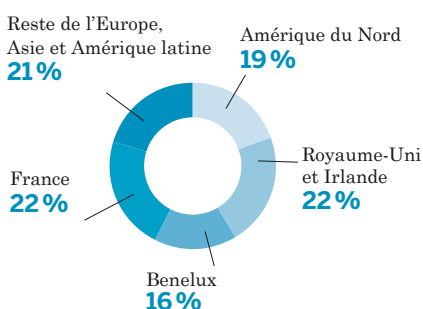
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



CINQ LIGNES DE SERVICES MONDIALES

Dans l'édition 2009 de son Document de Référence, le Groupe avait annoncé : « L'année 2010 doit être celle du rebond. » et son Directeur Général avait précisé : « Il nous faut tirer avantage du regain d'intérêt des entreprises pour l'innovation technologique. Pour cela, nous devons faire émerger des offres particulièrement attractives. »

Ces offres transversales ont été déployées d'octobre 2009 à mars 2010 sous la forme de 5 lignes de services mondiales, qui sont :

- **Business Information Management (BIM)** : gestion optimisée des informations de l'entreprise, tout au long de leur cycle de vie, et l'exploitation de la richesse qu'elles représentent ;
- **Application Lifecycle Services (ALS)** : prise en charge complète du cycle de vie des applications, du développement jusqu'à exploitation et la maintenance, en passant par les tests et l'intégration ;
- **Testing Services** : l'industrialisation et l'expertise conjuguée de Capgemini et de Sogeti en matière de tests et d'assurance qualité des logiciels ;
- **Infostructure Transformation Services (ITS)** : dont la mission est d'optimiser progressivement les infrastructures et de tirer le meilleur parti du *cloud computing* ;
- **Smart Energy Services (SES)** : l'accompagnement de la transformation des parcs (réseaux et terminaux « intelligents ») des fournisseurs et distributeurs d'énergie.

Il était prévu que ces 5 lignes de services devaient générer 800 millions d'euros de commandes supplémentaires dès 2010. Non seulement cet objectif a été atteint, mais il a même été très largement dépassé puisqu'elles ont représenté 30 % du chiffre d'affaires total 2010 (soit environ 2,6 milliards d'euros) et 37 % des prises de commandes (soit environ 3,7 milliards d'euros). Ces très bonnes performances ont permis au Groupe d'afficher pour 2010 un chiffre d'affaires en croissance de 3,9 %. « Nous sortons de la crise, estime **Paul Hermelin**. Nous sentons qu'il y a un gros appétit d'investissement chez nos clients, par exemple autour du *cloud computing* ou de la mobilité, avec l'essor des smartphones et des tablettes, qui va changer la façon dont le monde professionnel et les consommateurs accèdent à l'information. Les dépenses informatiques s'affirment être un investissement indispensable pour transformer et rendre plus compétitives les entreprises. »

« Les entreprises s'efforcent de rationaliser leur portefeuille applicatif pour en diminuer le coût d'exploitation : en effet, on estime généralement que les très grandes entreprises mondiales abritent en moyenne plus de 10 000 applications, combinées avec un volume moyen de données à traiter qui croît de 5 % par mois, explique **Salil Parekh**, responsable de la nouvelle SBU Application Services 1. De tels volumes constituent un véritable défi en termes de coût et d'efficacité. Il faut trier et faire évoluer ces applications en fonction des besoins réels et des objectifs actuels de l'entreprise. » Le marché est aujourd'hui demandeur de solutions innovantes qui globalisent la gestion du cycle de vie des applications informatiques (au lieu du modèle classique avec développement et maintenance séparés), et il a donc réservé un très bon accueil à la ligne de services ALS (voir « Les contrats » page 17), laquelle représente, en termes

d'activité, la plus importante de ces 5 lignes de services et constitue un argument de poids tant pour renouveler des contrats auprès de clients existants que pour en conquérir de nouveaux.

L'offre **Testing Services**, qui vise à optimiser les tests logiciels, connaît également un franc succès car les entreprises ne peuvent plus se permettre le moindre retard dans la mise sur le marché de leurs produits et services et font la chasse aux défauts de conception et de réalisation de leurs applications. De grands noms de la distribution, de la logistique, des télécommunications, du transport aérien et au moins une grande administration en Europe utilisent les services de *testing* du Groupe.

Les trois autres lignes de services (**ITS**, notamment avec l'offre de virtualisation de serveurs, **BIM** et **SES**) n'ont pas encore atteint des volumes comparables à ceux d'**ALS**, mais constituent de véritables moteurs de croissance étant donné l'intérêt grandissant des clients pour ce type d'offres.

« Nombre d'entreprises ont commencé à utiliser des technologies de cloud computing : elles ont eu recours au SaaS (Software as a Service) pour la fourniture de solutions logicielles métiers ou bien elles ont virtualisé tout ou partie de leurs centres de traitement de données, remarque Patrick Nicolet, responsable de la nouvelle SBU Infrastructure services. Quant aux développeurs, ils ont utilisé les capacités du cloud computing afin de disposer des infrastructures nécessaires à de nouveaux développements. »

Le *cloud computing* permet un accès distant à de la puissance informatique et à un ensemble de solutions logicielles cela en ne payant que ce qui a réellement été « consommé ». En évitant ainsi au client d'investir dans ses propres infrastructures (capitaux immobilisés, coûts en énergie et en maintenance des centres informatiques...) et d'avoir à acquérir systématiquement les licences nécessaires pour exploiter les logiciels (paiement à la licence, coût de la maintenance, mise à jour...), les solutions de *cloud computing* suppriment le ticket d'entrée dans l'univers des systèmes d'information et sont donc synonymes d'économies. Au-delà des économies, la rupture apportée par le *cloud computing* aux entreprises concerne la flexibilité et la vitesse, deux éléments fondamentaux dans l'économie actuelle

Le défi des données

Les entreprises portent également un grand intérêt aux offres innovantes en matière de gestion intelligente de l'information afin d'être toujours en phase avec leur marché et même d'anticiper les tendances et les comportements. Le phénomène du « Big Data » (l'explosion de la quantité de données disponibles) représente un véritable défi pour les entreprises : un zettaoctet (10^{21} ou mille milliards de milliards d'octets) de données ont été créées dans le monde en 2010, dont 80 % ne sont pas structurées, c'est-à-dire « lisibles » par un ordinateur. Un volume qui devrait croître de 30 % chaque année. Les réponses technologiques à ce véritable déluge sont le temps réel, la fusion des données externes, l'analyse prévisionnelle et sémantique. Avec des

Merlin: l'informatique façon développement durable

Capgemini a ouvert en octobre 2010, en Angleterre, un centre de traitement de données ultramoderne baptisé Merlin. Ce centre à l'architecture innovante se caractérise par son excellente efficacité énergétique (système de refroidissement par apport d'air extérieur) : Merlin consomme ainsi deux fois moins d'électricité qu'un centre traditionnel et ses coûts de maintenance sont quatre fois inférieurs. Capgemini devait étendre son parc de centres de traitement de données afin de répondre à la forte hausse de la demande pour les services d'infogérance et de *cloud computing*. Or, il était impératif de concevoir des installations qui répondent aux nouveaux besoins de nos clients en termes d'agilité, d'optimisation des coûts et de gestion des risques. Le Groupe a donc ajouté, à son offre traditionnelle, des services entièrement administrés, virtualisés ou sous la forme de nuages privés. Merlin ouvre ainsi la voie à une nouvelle génération de centres de traitement de données écologiques et efficaces. Il servira de modèle aux différentes installations qui seront mises en place pour répondre à la demande des clients. Capgemini a déjà investi 100 millions d'euros dans la construction de 25 centres de traitement de données totalisant plus de 26 000 serveurs en Allemagne, au Canada, en Chine, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suisse.

impacts très forts en termes de métier tels que des prises de décisions plus rapides, une *supply chain* étendue, une meilleure détection des fraudes, ou encore le développement de nouveaux moteurs de recherche.

Le marché pour la ligne de services **BIM** a été satisfaisant en 2010. Les clients et les partenaires ont pu apprécier la pertinence de l'offre Capgemini dans ce domaine en termes de solutions proposées, d'expertise et de mise en œuvre de ces solutions. En outre, le centre spécialisé dans l'informatique décisionnelle que le Groupe a ouvert en Inde (Rightshore® BI Service Center) constitue un réel élément de différenciation avec ses concurrents, y compris les acteurs indiens. En 2010, un industriel de l'agroalimentaire, un opérateur de télécommunications ou encore un distributeur spécialisé ont fait confiance au Groupe et à son offre **BIM**. Le cabinet Gartner a placé Capgemini dans le quadrant des leaders dans sa dernière étude consacrée aux fournisseurs de services d'informatique décisionnelle et de gestion de l'intelligence et des performances¹. Un résultat obtenu grâce à sa « *capacité d'exécution* » et à « *l'étendue de sa vision* ».

¹ Gartner Inc.: « Magic Quadrant for Global Business Intelligence and Performance Management Service Providers »
Alex Soejarto, Neil Chandler, 27 janvier 2011.

Enfin l'énergie, qui, on le sait, est au cœur des préoccupations actuelles, constitue la raison d'être de la ligne de services **SES**. Gouvernements et entreprises ont progressivement pris conscience de la nécessité d'une gestion plus intelligente de l'électricité à travers les réseaux de distribution et les compteurs. La Suède et l'Italie ont pratiquement atteint 100% de pénétration en matière d'équipement de compteurs « intelligents ». Le Royaume-Uni, l'Irlande, la Norvège, la Finlande, la France et l'Espagne ont également des projets de déploiement significatifs. Aux États-Unis, le gouvernement a décidé de favoriser le développement de réseaux « intelligents » de distribution d'électricité en allouant 2,5 milliards d'euros de crédit pour des développements dans ce domaine. Capgemini a des projets de déploiement de compteurs aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne et en Inde, et deux contrats de gestion de parcs de compteurs « intelligents » en Suède (avec les distributeurs d'électricité Fortum, pour 860 000 unités, et, grâce à l'acquisition de la société Skvader, avec E.ON, pour 400 000 unités). Le Groupe est également bien placé pour saisir des opportunités commerciales en Chine. En outre, il dispose d'un centre d'excellence en Inde, qui regroupe ses savoir-faire et ses capacités d'innovation et lui permet de standardiser ses solutions et propositions afin qu'elles soient disponibles à travers l'ensemble du Groupe.

LE DÉVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE D'OFFRES

Devant le succès rapide rencontré par ces cinq premières lignes de services mondiales, Capgemini a poursuivi le développement de son portefeuille d'offres dans deux directions, les offres « horizontales », visant tous les secteurs d'activité, et les offres « verticales », destinées à certains secteurs.

Les offres horizontales

Le Groupe a enrichi la ligne de services BIM avec une nouvelle offre baptisée Collaboration+, qui propose des portails collaboratifs intégrant les solutions proposées par les éditeurs américains EMC et Microsoft. Les alliances étroites tissées par Capgemini avec Microsoft et EMC en matière de gestion des contenus permettent de proposer une solution qui va considérablement améliorer la gestion de l'information dans les entreprises. Ainsi, par exemple, Network Rail, un des plus grands opérateurs d'infrastructures ferroviaires en Grande-Bretagne, a retenu cette nouvelle offre : « *Utilisateurs des solutions SQL et SharePoint de Microsoft et Documentum de EMC, nous souhaitons développer une approche intégrée de la gestion de l'information, explique Dennis Rocks, en charge de la gestion de l'information. L'expertise de Capgemini dans ces deux environnements et sa connaissance de l'intégration des deux produits nous ont conduits à retenir Collaboration+. L'objectif est de bâtir une plate-forme qui va nous permettre d'exploiter vraiment notre information de manière globale et cohérente.* »

Capgemini a également lancé en 2010 l'offre SAP Lifecycle Services. Ce nouveau type de service permet d'optimiser l'utilisation du progiciel SAP Business Suite 7 et de réduire considérablement les coûts associés à la gestion du cycle de vie des applications ainsi que le délai de mise en service. Cela permet par ailleurs de donner aux clients un accès permanent aux nouvelles fonctionnalités SAP et à leurs mises à jour. Ils pourront choisir des services dans une liste d'options et gérer leur utilisation en fonction de leurs besoins.

« *Avec cette offre, nous changeons radicalement d'approche et proposons aujourd'hui nos prestations de services SAP non plus sur la base de projets individuels d'intégration, mais selon un modèle de tarification par abonnement, détaille Olivier Sevilla, responsable de la SBU Application Services 2. Cela permet de rendre les coûts prévisibles et de gagner en flexibilité pour mettre l'accent sur l'innovation. Ce qui signifie que nous sommes en mesure d'offrir à nos clients l'« Innovation as a Service ». Ceux-ci pourront bénéficier des dernières nouveautés à travers le cloud de Capgemini et choisir les services les mieux adaptés dans une liste préétablie, ce qui leur permettra de mieux contrôler le coût et le périmètre de leur installation SAP.* »

Dans le domaine du test logiciel, le Groupe a ouvert en Inde, en collaboration avec l'éditeur américain Oracle, l'OSTCE (Oracle Software Testing Center of Excellence), dont la mission est d'aider les clients à mieux gérer et standardiser leurs processus de test. La méthodologie Tmap NEXT®, développée par Sogeti, sera intégrée aux programmes de test de l'éditeur. Un accord du même type a par ailleurs été conclu avec HP et a vu le lancement par Capgemini et Sogeti de Tmap® Accelerator for HP Quality Center, outil de test basé sur plusieurs modules permettant aux entreprises de gérer toutes les phases de l'approche qualité des logiciels. « *En combinant les actifs de Capgemini et Sogeti dans le testing, et spécialement en Inde avec les centres d'excellence, nous disposons d'un puissant levier pour générer de larges économies d'échelle, développer la dimension propriété intellectuelle du Groupe sur des outils tels que les « accélérateurs » et travailler au sein du Groupe de manière standardisée avec notre méthodologie Tmap®* », précise **Luc-François Salvador**, président-directeur général de Sogeti.

Dans le domaine du *cloud computing*, le Groupe a développé Capgemini Immediate, qui fait partie de la ligne de services mondiale ITS. Cette nouvelle offre permet de mettre en place un « écosystème » réunissant plusieurs fournisseurs indépendants dont les prestations sont intégrées à une solution globale, Capgemini jouant le rôle d'intégrateur et de donneur d'ordres. Cet écosystème pourra évoluer rapidement, au rythme de la transformation de l'activité du client. Si une entreprise a, par exemple, besoin de créer très vite une plate-forme pour de nouvelles activités d'e-commerce, Capgemini Immediate lui apporte la solution qui permettra de développer sans délai la nouvelle application. En effet, avec le *cloud computing*, des services peuvent être ajoutés ou modifiés en quelques jours ou quelques semaines, là où il fallait plusieurs mois, voire plusieurs années en informatique traditionnelle. Ce modèle réduit également les risques liés aux choix technologiques, en permettant d'explorer des solutions rapidement et à moindre coût durant une phase pilote avant de procéder à leur déploiement.

Les offres verticales

Capitalisant sur ses expertises sectorielles et sa maîtrise des technologies, Capgemini a commencé à commercialiser de nouvelles offres spécialisées dans certains secteurs d'activité. Lancée en 2010 avec l'offre Smart Analytics destinée aux *utilities*, cette politique se poursuit en 2011.

Smart Analytics permet aux *utilities* de disposer de capacités d'analyse et de reporting à travers toutes les fonctions métiers et fournit une plate-forme intégrée pour la gestion intelligente des données. Dans un univers de plus en plus concurrentiel, les *utilities* doivent pouvoir tirer le meilleur parti des données complexes générées par leurs organisations ainsi que par les réseaux et terminaux « intelligents ». Dans son rapport Smart Analytics for Utilities Sector, Capgemini met en lumière l'urgence pour les entreprises d'interpréter les usages des consommateurs et de développer des compétences pour prévoir les évolutions de la demande et anticiper les nouveaux besoins. L'offre Smart Analytics fait pénétrer l'informatique décisionnelle dans tous les niveaux de l'entreprise.

LES PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES

Afin d'aider ses clients à bénéficier du meilleur de la technologie en fonction de leurs enjeux métiers, Capgemini a créé un écosystème avec des partenaires technologiques de premier plan répartis en trois catégories (voir *tableau page 17*). Avec chacun d'entre eux, le Groupe souhaite se concentrer sur une à trois innovations. Travailler avec la plupart des grands noms de l'informatique permet par ailleurs à Capgemini de sauvegarder son indépendance, caractéristique essentielle à laquelle le Groupe est très attaché, car elle lui permet de remplir en toute impartialité sa mission de conseil vis-à-vis de ses clients. « *L'intérêt de ces alliances est de positionner le Groupe en leader dans des domaines technologiques-clés et de créer de nouvelles opportunités de croissance*, explique **Paul Hermelin**. *Il faut piloter ces développements à travers l'ensemble des entités du Groupe, travailler en étroite collaboration avec nos partenaires et l'Université Capgemini pour faire bénéficier nos collaborateurs d'un accès le plus rapide possible aux architectures technologiques et aux innovations de ces partenaires. Il faut enfin renforcer les liens au plus haut niveau entre Capgemini et les partenaires de la même façon que s'ils étaient de très grands comptes.* »

Citons quelques exemples de ces alliances et partenariats :

- Capgemini, partenaire de Microsoft dans le *cloud computing*, va commercialiser, à travers son offre Infostructure Transformation Services (ITS), la suite Microsoft Business Productivity On Line, qui propose des services de messagerie, de communication et de collaboration en mode SaaS avec un système de paiement à l'utilisation.
- partenaire d'Oracle dans le secteur public, le Groupe a conclu une alliance avec cet éditeur afin de commercialiser (sous le nom d'Oracle Revenue Management for Public) les solutions

d'Oracle combinées à l'expertise de Capgemini dans le domaine de la collecte des impôts. Cette offre a été mise en œuvre aux États-Unis et en Australie.

- Capgemini est également partenaire de Palantir Technologies, fournisseur de systèmes d'intégration, d'analyse et de protection de données pour le secteur public : les deux entreprises vont associer leurs compétences afin de fournir aux États des plates-formes techniques destinées à la lutte contre la fraude, le crime et le terrorisme, mais garantissant aussi les libertés individuelles.
- l'alliance passée avec VMware dans la virtualisation permet au Groupe de proposer, dans son offre ITS, la nouvelle suite de services Virtualization to Business (V2B) et de fournir aux clients le conseil, la feuille de route et le support qui les aideront à rendre leur infrastructure plus flexible au regard de leurs besoins métiers tout en générant d'importantes réductions de coûts.
- partenaire d'Intel dans la domotique, le Groupe accompagne les *utilities* dans le déploiement du nouveau tableau de bord domestique d'Intel pour la gestion intelligente de l'énergie au sein du foyer. Capgemini développera deux types d'applications : les premières pour permettre des communications sécurisées entre le tableau de bord et les systèmes d'information des *utilities*, les secondes pour apporter de nouveaux services aux consommateurs.

Outre ces alliances technologiques, Capgemini Consulting s'est associé au MIT (Massachusetts Institute of Technology) : dans le cadre d'un programme de recherche de trois ans, Capgemini Consulting réalisera, conjointement avec le MIT Center for Digital Business, une première étude sur la transformation numérique des entreprises. Cette étude s'appuiera sur les résultats d'une enquête auprès des cadres dirigeants de trente grands groupes internationaux appartenant à divers secteurs tels que les services financiers, l'industrie pharmaceutique, la grande distribution et le secteur public. Il s'agit d'analyser comment les entreprises gèrent et tirent parti de la transformation numérique, et de recenser les processus et les meilleures pratiques en la matière. Capgemini Consulting disposera ainsi d'un état des lieux détaillé lui permettant de continuer à former ses experts et à accompagner ses clients. Pour **Pierre-Yves Cros**, responsable de Capgemini Consulting : « *La transformation numérique n'est pas seulement une question de technologie. Elle concerne l'ensemble de l'entreprise : sa stratégie, ses opérations et ses collaborateurs. Appliquer cette transformation aux entreprises est donc essentiel pour qu'elles offrent une qualité de service homogène à leurs clients à travers l'ensemble des canaux utilisés pour interagir avec eux. Mais aussi qu'elles prennent les décisions les plus pertinentes possibles à partir de flux d'informations toujours croissants. Enfin, pour qu'elles soient ouvertes sur l'extérieur grâce à de nouveaux liens avec leurs clients et leurs fournisseurs.* »

Les partenaires mondiaux du Groupe

Partenaires stratégiques	Partenaires à forte croissance
HP	Adobe
IBM	Amazon Web Services
Microsoft	Cisco
Oracle	EMC
SAP	Google
	Intel
	Pega
	Salesforce
	SAS
	Teradata
	VMware

LES CONTRATS

En 2010, de meilleures conditions macroéconomiques se sont traduites par la reprise progressive des investissements des entreprises dans leur système d'information, reprise qui a même été vigoureuse dans certains secteurs comme la finance ou l'industrie. Cela a permis à Capgemini de réaliser une très belle performance commerciale avec des prises de commandes qui ont frisé les 10 milliards d'euros, soit 9% de plus qu'en 2009. Le carnet de commandes du secteur « Industrie » a progressé de 29%, celui du secteur Services financiers de 12%.

De nombreux renouvellements de contrats anciens sont intervenus en 2010 (General Motors aux États-Unis, Hydro One au Canada, Met Police au Royaume-Uni, GDF-Suez en France...), prouvant que nos clients continuent à faire confiance à Capgemini pour les aider à réaliser leur programme de transformation. Le Groupe a poursuivi son développement dans le secteur des *utilities* (Anglian Water au Royaume-Uni), le secteur public aux États-Unis (ministère de l'Agriculture, État du Nevada) et en France (ministère du Budget) et dans le BPO (Nokia Siemens Networks, Kraft Foods). Le rythme des signatures a été particulièrement soutenu au quatrième trimestre 2010 : les trois métiers les plus sensibles à la conjoncture (Consulting, Intégration de systèmes et Services informatiques de proximité) enregistrant une progression moyenne de 11% de leurs prises de commandes par rapport au quatrième trimestre de l'exercice précédent. Les contrats avec ABN Amro, Air France-KLM, le ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement aux Pays-Bas, EDF en France, BMW Bank en Allemagne, S Group (entreprise de distribution en Finlande) ou encore avec le groupe de matériel médical Synthes aux États-Unis illustrent cette bonne dynamique commerciale de la fin de l'année 2010.

Les bonnes perspectives du printemps 2010 avaient en juillet dernier conduit le Groupe à relever légèrement ses objectifs. Commentant les résultats de l'année, **Nicolas Dufourcq**, directeur général adjoint et directeur financier du Groupe, a pu déclarer : « *Nous avons tenu nos engagements.* » Et de souligner : « *Nous sommes sur un cycle classique de sortie de crise même si elle est progressive. La reprise de l'activité est certes variable selon les métiers et les zones géographiques, mais toutes les régions du Groupe ont renoué avec la croissance au quatrième trimestre. Nous avons fait preuve d'une bonne capacité de résistance.* »

LA CROISSANCE EXTERNE : LES ACQUISITIONS 2010

Le Groupe a été très actif en 2010 avec dix acquisitions, représentant 534 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

Positionnement stratégique	Sociétés acquises	Chiffre d'affaires 2010 (en millions d'euros)
Nouveau <i>business model</i>	Skvader (Suède)	4
BPO	IBX (Suède) Filiale BPO d'Unilever	29
Renforcement des activités de cœur de métier	Strategic Systems Solutions (Royaume-Uni) Uphantis (Pays-Bas) BluWater (États-Unis) Thesys (Inde) Abaco Mobile (États-Unis) Plaisir Informatique (France)	75
Économies à croissance rapide	CPM Braxis (Brésil)	426
TOTAL	10 acquisitions	534

La stratégie d'acquisitions privilégie des opérations ciblées : Capgemini souhaite réaliser des opérations de taille moyenne, c'est-à-dire d'une centaine de millions d'euros, notamment pour se développer dans les pays émergents et racheter parallèlement de petites sociétés axées sur les métiers du futur comme le *cloud computing*.

L'Europe reste un marché majeur pour Capgemini, tout comme les États-Unis, où le Groupe ferait volontiers une acquisition, car il y est trop petit. À la fin de l'année, le Groupe a annoncé l'acquisition de l'allemand CS Consulting dans le secteur des Services financiers.

Les acquisitions réalisées en 2010 visent à :

- renforcer la présence du Groupe sur les marchés à croissance rapide, afin d'y accompagner le développement d'entreprises telles que les opérateurs télécoms, les banques... Avec la prise de participation majoritaire dans CPM Braxis, Capgemini est devenu un acteur de premier plan sur l'un des marchés à plus forte croissance au monde : le Brésil. « *Nous aimerions répliquer l'opération CPM Braxis dans d'autres pays émergents, avance Paul Spence, directeur général adjoint en charge du développement. Ce qui ne signifie pas pour autant que nous allons réaliser des acquisitions de 500 millions d'euros en Inde ou en Chine.* » **Paul Hermelin** précise : « *En fait, il n'existe pas de très grosses sociétés de services informatiques en Chine. Nous visons des entités de 500 à 5 000 collaborateurs. Mais ce sont des opérations difficiles à réaliser et le prix sera élevé. Il faut séduire nos interlocuteurs et leur donner le sentiment que leur avenir est plus beau au sein de Capgemini qu'ailleurs, sans oublier que les Chinois ont de fortes ambitions nationales.* »
- mettre en place de nouveaux *business models* et proposer à nos clients de nouvelles formes d'engagement. Ainsi par exemple, avec l'acquisition de Skvader, Capgemini se renforce sur le marché des réseaux électriques « intelligents » et se dote d'une

plate-forme adaptée aux besoins de plusieurs de ses grands clients.

- développer le portefeuille d'activités « cœur de métier » et stimuler l'activité BPO.

L'acquisition de Thesys, société indienne spécialisée dans les services financiers, renforce les capacités du Groupe autour de l'éditeur de logiciel bancaire Temenos. L'acquisition d'Abaco Mobile, aux États-Unis, apporte au Groupe une expertise dans la mobilité autour du progiciel SAP, et enfin celle de la société suédoise IBX, a permis au Groupe de lancer une offre nouvelle, *Procurement as a Service*.

Parmi les acquisitions, celle de CPM Braxis a fait entrer dans le Groupe 5500 nouveaux collaborateurs et contribue – avec la poursuite des recrutements offshore – à modifier très sensiblement la répartition des effectifs du Groupe par région. Au 31 décembre 2010, l'effectif total du Groupe s'élevait à 108 698 collaborateurs, dont 88 % dans les 10 pays les plus importants (dont encore 28 % en Inde, devenu en 2009 le premier pays du Groupe en termes d'effectifs).

LE TOP 10 DES PAYS PAR EFFECTIF *	31/12/2009	31/12/2010	Variation	
			nombre	%
1 Inde	22 178	30 859	+ 8 681	+ 39 %
2 France	19 771	19 927	+ 156	+ 0,8 %
3 Pays-Bas	9 474	9 037	- 437	- 4,6 %
4 Royaume-Uni	7 777	8 443	+ 666	+ 8,6 %
5 États-Unis	6 438	7 089	+ 651	+ 10,1 %
6 Brésil	394	6 795	+ 6 401	(+++)
7 Espagne	4 582	4 391	- 191	- 4,2 %
8 Pologne	3 762	4 010	+ 248	+ 6,6 %
9 Allemagne	3 307	3 198	- 109	- 3,3 %
10 Suède	2 100	2 315	+ 215	+ 10,2 %
TOTAL des 10	79 783	96 064	+ 16 281	+ 20,4 %
Autres pays	10 733	12 634	+ 1 901	+ 17,7 %
TOTAL GROUPE	90 516	108 698	+ 18 182	+ 20,1 %

* Les effectifs du pays ne comprennent pas les effectifs offshore affectés à des opérations destinées à ce pays.

2.5 - 2011, année de conquête

Désireux de continuer à jouer les premiers rôles dans la « ligue des champions » du service informatique, le Groupe veut à la fois améliorer sa rentabilité et accélérer sa croissance et, pour y parvenir, a décidé de :

- mettre en place une nouvelle organisation plus opérationnelle,
- faire évoluer le portefeuille d'offres,
- renforcer sa présence dans les pays à forte croissance,
- développer de nouveaux services,
- augmenter la présence offshore,
- poursuivre la stratégie d'acquisitions.

UNE ORGANISATION EN LIGNE AVEC LES NOUVEAUX DÉFIS

Depuis le 1^{er} janvier 2011, une nouvelle organisation opérationnelle est effective. Elle permet au Groupe de capitaliser sur les succès acquis (les lignes de services mondiales du programme de croissance BaU, Business as Unusual) et met son organisation en phase avec les besoins du marché en créant sept grandes unités stratégiques opérationnelles (*Strategic Business Units*), qui sont le miroir des évolutions technologiques majeures en cours. Cinq nouvelles entités sont créées : Infrastructure Services, Business Process Services, Pays émergents à forte croissance et deux unités Application Services, qui regroupent en deux entités géographiques les capacités de développement et de maintenance d'applications de Capgemini. Les lignes de services mondiales ITS et ALS deviennent des solutions gérées respectivement par la nouvelle SBU Infrastructure Services et les deux SBU Application Services. Deux entités restent inchangées : Capgemini Consulting et Sogeti.

SOUTENIR NOS NOUVELLES OFFRES

Afin de gagner la bataille des infrastructures et de profiter pleinement du potentiel du *cloud computing*, Capgemini propose à ses clients des offres d'*Infrastructure as a Service*. Une offre de base qui s'enrichit de nouveaux services comme Capgemini Immediate, où le Groupe joue le rôle d'intégrateur de services et non plus de systèmes. De nouvelles offres de *cloud computing* vont voir le jour dans le domaine du *Business Process Management*, celui de services verticalisés ou encore celui de l'informatique décisionnelle, ainsi :

- dans la poursuite de BIM, l'offre Master Data Management (MDM) a été lancée en février 2011. Elle inclut toute une série de services, qui vont du conseil à l'infogérance en passant par l'intégration, pour aider les entreprises à faire face au volume toujours croissant d'informations à traiter, à produire des données appropriées aux objectifs de l'entreprise et à intégrer les réseaux sociaux utilisés par les consommateurs à la stratégie et à la conduite opérationnelle au jour le jour des métiers.
- toujours dans la gestion intelligente des données, Capgemini a mis sur le marché, en partenariat avec Oracle, Global Business Analytics Service for Telecommunications Companies, une

offre destinée aux opérateurs de télécommunications, leur permettant de toujours mieux appréhender les besoins de leurs clients. À mesure que les organisations deviennent plus sophistiquées dans les usages de l'analyse de données, elles attendent de plus en plus des solutions vraiment adaptées à leurs objectifs métiers. Cette nouvelle offre démontre la capacité du Groupe à investir dans les outils d'analyse à la pointe pour des secteurs-clés.

- une nouvelle ligne de services mondiale a vu le jour : Business Process Management. Il s'agit de prendre en charge et d'optimiser les processus métiers à fort contenu technologique (par exemple l'automatisation de la gestion des réclamations au sein d'une compagnie d'assurances). Selon le cabinet Gartner, ce marché était évalué en 2009 à 1,9 milliard de dollars et pourrait atteindre 3,4 milliards de dollars en 2014¹.

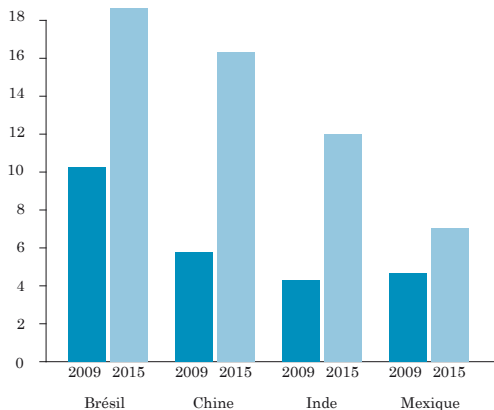
RENFORCER SA PRÉSENCE DANS LES PAYS À FORTE CROISSANCE

Avec l'acquisition de CPM Braxis, la part des pays émergents dans le chiffre d'affaires total du Groupe atteint 5%. L'objectif pour Capgemini, en branchant son portefeuille d'activités sur la croissance du monde, est de réaliser 10% de son chiffre d'affaires dans les pays à forte croissance en 2013. Les besoins en services informatiques de ces pays (*voir schéma page 20*) s'accroissent considérablement à mesure que les populations consomment davantage de biens et de services sophistiqués (téléphonie mobile, e-commerce...). La très large majorité des investissements directs des pays émergents concerne les services (finance, commerce, transports, télécommunications...). En outre, s'implanter dans un pays peut aussi être l'occasion de se connecter aux flux commerciaux toujours croissants entre pays émergents. Le Brésil, désormais septième économie mondiale devant l'Italie, a multiplié par quinze depuis 2000 ses exportations vers la Chine, qui est devenue son premier partenaire commercial.

¹ Gartner Inc. : « Forecast: Enterprise Software Markets, Worldwide, 2009-2014, 4Q10 Update. » Colleen Graham, Joanne M. Correia, Fabrizio Biscotti, Matthew Cheung, Ruggero Contu, Alan Dayley, Yanna Dharmasthira, Tom Eid, Chad Eschinger, Bianca Francesca Granetto, Hai Hong Swinehart, Teresa Jones, Sharon A. Mertz, Rene Millman, Chris Pang, Asheesh Raina, Dan Sommer, Bhavish Sood, Laurie F. Wurster. 6 décembre 2010.

PAYS À FORTE CROISSANCE:

Dépenses en services informatiques (en milliards de dollars)



Source : Capgemini

DÉVELOPPER DE NOUVEAUX SERVICES

Le BPO, ou la gestion des processus métiers des entreprises, est un marché dynamique. En confiant à un prestataire externe tout ou partie de ses fonctions achats, comptabilité, gestion des ressources humaines ou logistique, l'entreprise réduit ses coûts et peut ainsi se concentrer sur ce qui constitue son « cœur de métier ». Capgemini s'est développé dans ce domaine depuis le début des années 2000 et, aujourd'hui, de grands noms de l'industrie tels que Kraft Foods, Syngenta ou encore Nokia Siemens Networks sont devenus ses clients. « Nous devons élargir le champ de nos activités et prendre non pas seulement un morceau d'une fonction Achats, par exemple, mais l'ensemble de la chaîne, des référentiels à la stratégie, confie **Hubert Giraud**, responsable de la nouvelle SBU Business Process Services. Il nous faut aussi mettre toujours plus d'intelligence informatique dans nos activités. Enfin, nous allons davantage verticaliser notre portefeuille d'offres, à l'image de la création d'une nouvelle unité de services BPO destinés aux services financiers. » La crise a lancé de sérieux défis économiques aux banques et aux compagnies d'assurances, qui souvent se tournent vers l'externalisation pour répondre à la pression sur les coûts, gérer les risques et mieux maîtriser les processus. La hausse continue du prix des matières premières conduit également de nombreux industriels à rechercher de nouvelles réductions de coûts.

Avec l'acquisition en 2010 de la société suédoise IBX (qui comptait déjà parmi ses clients Ericsson, Ikea, Deutsche Post, DHL, Lego System, Skanska et Deutsche Lufthansa), Capgemini est aujourd'hui en mesure de proposer à ses clients la première solution intégrée pour la gestion de la fonction Achats des entreprises **en mode SaaS** (*Software as a Service*). En utilisant ses plates-formes d'achat, les entreprises qui externalisent leurs processus sont assurées d'obtenir des gains significatifs

et immédiats. Capgemini les aide également à sélectionner le ou les fournisseurs qui leur permettront de mieux gérer leurs différentes fonctions.

Capgemini se prépare à saisir cette nouvelle opportunité de croissance en s'appuyant sur ses plates-formes de production – en Inde, en Chine, en Pologne et au Brésil – et son modèle de production Rightshore®.

Plusieurs contrats significatifs signés début 2011.

Le premier trimestre semble confirmer les tendances observées en fin d'année 2010 avec la signature d'importants contrats :

- au Royaume-Uni, par exemple, Capgemini a conclu un contrat d'infogérance de trois ans d'un montant d'environ 120 millions d'euros avec EDF Energy. Quelque 15 000 collaborateurs du fournisseur d'énergie pourront disposer d'un large éventail de services allant du support technique à l'achat de matériel en passant par la gestion du poste de travail.
- BAA, l'opérateur aéroportuaire qui exploite six aéroports en Grande-Bretagne (dont celui d'Heathrow) a signé, avec un consortium dirigé par Capgemini UK, un contrat d'environ 120 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Capgemini prendra en charge l'infogérance des principales applications et infrastructures du système d'information de BAA ainsi que la conduite d'un certain nombre de projets informatiques, le tout au service d'environ 10 000 utilisateurs. Objectifs assignés à Capgemini : simplifier le système d'information et améliorer la qualité de service tout en réduisant les coûts.
- au Canada, le Groupe a signé un contrat de trois ans, d'une valeur d'environ 48 millions d'euros, avec BC Hydro, troisième compagnie canadienne d'électricité, pour le déploiement de ses compteurs « intelligents » dans la province de la Colombie-Britannique. Ce contrat s'inscrit dans le cadre du programme Smart Metering & Infrastructure de BC Hydro destiné à moderniser son réseau électrique. Capgemini fournira des services d'intégration de systèmes et de gestion de projets pour accompagner la conception et la réalisation de ce programme, qui verra le remplacement de plus de 1,8 million de compteurs traditionnels par des compteurs « intelligents ». Par ailleurs, Capgemini mettra en place l'infrastructure informatique et télécoms nécessaire à l'établissement de communications entre BC Hydro et ses clients.

Dans le secteur des *utilities*, le Groupe a acquis Skvader Systems AB, un fournisseur suédois de services informatiques et de BPO spécialisé dans le déploiement et la gestion de compteurs « intelligents » et la fourniture de solutions innovantes selon un modèle de tarification à la consommation (*Managed Business Services*).

Cette opération a permis de développer l'offre Smart Energy Services (SES). Cette solution intègre l'ensemble des processus métiers nécessaires au déploiement efficace et à la gestion quotidienne de ces compteurs et est fournie soit sous forme de SaaS, soit sous forme de licence, le logiciel étant installé dans les centres informatiques du client.

Il s'agit d'un nouveau *business model* pour le Groupe, qui n'était pas jusqu'à présent propriétaire de solutions logicielles et n'intégrait pas la consommation de services à sa facturation. La ligne de services mondiale SES, sur un marché estimé par Capgemini à plus de 300 millions d'euros pour les seuls Pays nordiques au cours des trois prochaines années, devient ainsi le cœur de la nouvelle entité New Business Model (NBM). Avec la création de cette entité, le Groupe entend proposer de nouvelles formes d'engagement au client.

AUGMENTER LES MOYENS DE PRODUCTION OFFSHORE

Le Groupe va continuer à faire croître ses effectifs en offshore : ils représentent à la fin du premier trimestre 2011 environ 39 % de l'effectif total du Groupe et devraient en représenter 50 % d'ici deux à trois ans. À la clé, la compétitivité sur les prix, la capacité à développer davantage de projets avec la reprise économique qui se dessine, mais aussi l'innovation avec le développement des centres d'excellence, que ce soit dans les domaines transverses (test logiciel, BIM...) ou verticaux (énergie, télécommunications...). L'offshore ne constitue plus seulement une capacité de production supplémentaire et l'avènement d'une véritable industrialisation des services mais est devenu, au fil des années, un vecteur de croissance qualitative grâce au développement de centres consacrés à l'innovation.

POURSUIVRE LA STRATÉGIE D'ACQUISITIONS

Le Groupe a bien l'intention en 2011 de poursuivre sa politique d'acquisitions ciblées. Il en a les moyens grâce notamment au bon niveau de sa trésorerie. Au cours du premier trimestre, Capgemini a acquis, en France, deux sociétés opérant sur des marchés en forte croissance :

- Artesys, un des experts français de la conception de solutions d'infrastructure ;
- Avantias, spécialiste de la mise en place de solutions ECM (*Entreprise Content Management*).

Ces deux acquisitions renforcent la position du Groupe sur deux marchés particulièrement dynamiques en France et correspondent pleinement à son programme de croissance. Le montant total de ces deux acquisitions, qui portent sur 100 % du capital de chaque société, s'élève à 40 millions d'euros, entièrement financé sur la trésorerie nette du Groupe. Il est important pour le Groupe d'investir sur le marché

français, qui représente plus de 22 % de son chiffre d'affaires et qui connaît un retour progressif à la croissance. Ces deux acquisitions, totalement en ligne avec la stratégie, positionnent Capgemini sur des offres à forte valeur ajoutée permettant d'accompagner les organisations sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le Groupe a notamment pour ambition de devenir un acteur puissant du *cloud computing* sur le marché français. Par ailleurs, il va procéder cette année à plus de 4500 recrutements en France, qui concourront à sa croissance sur ce marché « historique » de Capgemini.

L'acquisition de ces deux sociétés va faciliter le développement de deux des lignes de services mondiales détaillées ci-dessous :

- Infrastructure Transformation Services (ITS), qui, au sein de la nouvelle entité stratégique Infrastructure Services, a pour objectif d'aider les organisations privées ou publiques à accéder au bénéfice du *cloud computing* tout en rationalisant leurs coûts. Le cabinet d'analyses français PAC estime que le marché des services d'infrastructure en France représentera plus de 9 milliards d'euros en 2011 et connaîtra une croissance annuelle moyenne de 5 % sur la période 2010-2014¹.
- Business Information Management (BIM), qui a pour vocation de gérer et de valoriser le « patrimoine informationnel » des entreprises et des organisations afin de le mettre au service de leurs objectifs stratégiques. Ainsi, par exemple, le marché mondial des logiciels d'ECM devrait connaître, selon le cabinet Gartner, une croissance de plus de 10 % par an jusqu'à 2014, et dépasser à cette date 5,7 milliards de dollars².

1 PAC : brochure : France 2010 – SITS[®] Countries – Analysis & Trends by IT Services, août 2010.

2 Gartner Inc. : « Magic Quadrant for Enterprise Content Management », Toby Bell, Karen M. Shegda, Mark R. Gilbert, Kenneth Chin, 16 novembre 2010.

2.6 Principales filiales du Groupe et organigramme simplifié

PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

Le Groupe exerce son activité au travers de 136 filiales consolidées dont la liste est donnée à la note 30 « Liste par pays des principales sociétés consolidées » des états financiers au 31 décembre 2010.

Le Groupe a pour politique de ne pas être propriétaire des bureaux qu'il occupe. Ainsi, au 31 décembre 2010, les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués d'un bâtiment détenu par la S.C.I. Paris Étoile qui héberge le siège social de Cap Gemini S.A., de l'Université du Groupe à Gouvieux et d'environ un tiers de la surface de bureaux utilisée en Inde.

Les filiales du Groupe dans leur majorité louent leurs locaux auprès de bailleurs externes étant précisé qu'aucun lien n'existe entre ces bailleurs et le Groupe et ses dirigeants.

Cap Gemini S.A. détient :

- 99,9 % de la S.C.I. Paris Étoile qui loue l'immeuble dont elle est propriétaire à Paris, sis à la place de l'Étoile - 75017 Paris à Capgemini Service S.A.S. et Cap Gemini S.A.
- 100 % d'une S.A.R.L. abritant au moyen d'un contrat de crédit-bail immobilier l'Université du Groupe, centre de formation international situé à Gouvieux, à 40 km au nord de Paris, et mise en exploitation début 2003,
- 100 % d'une société de services intra groupe dénommée Capgemini Service S.A.S.

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

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

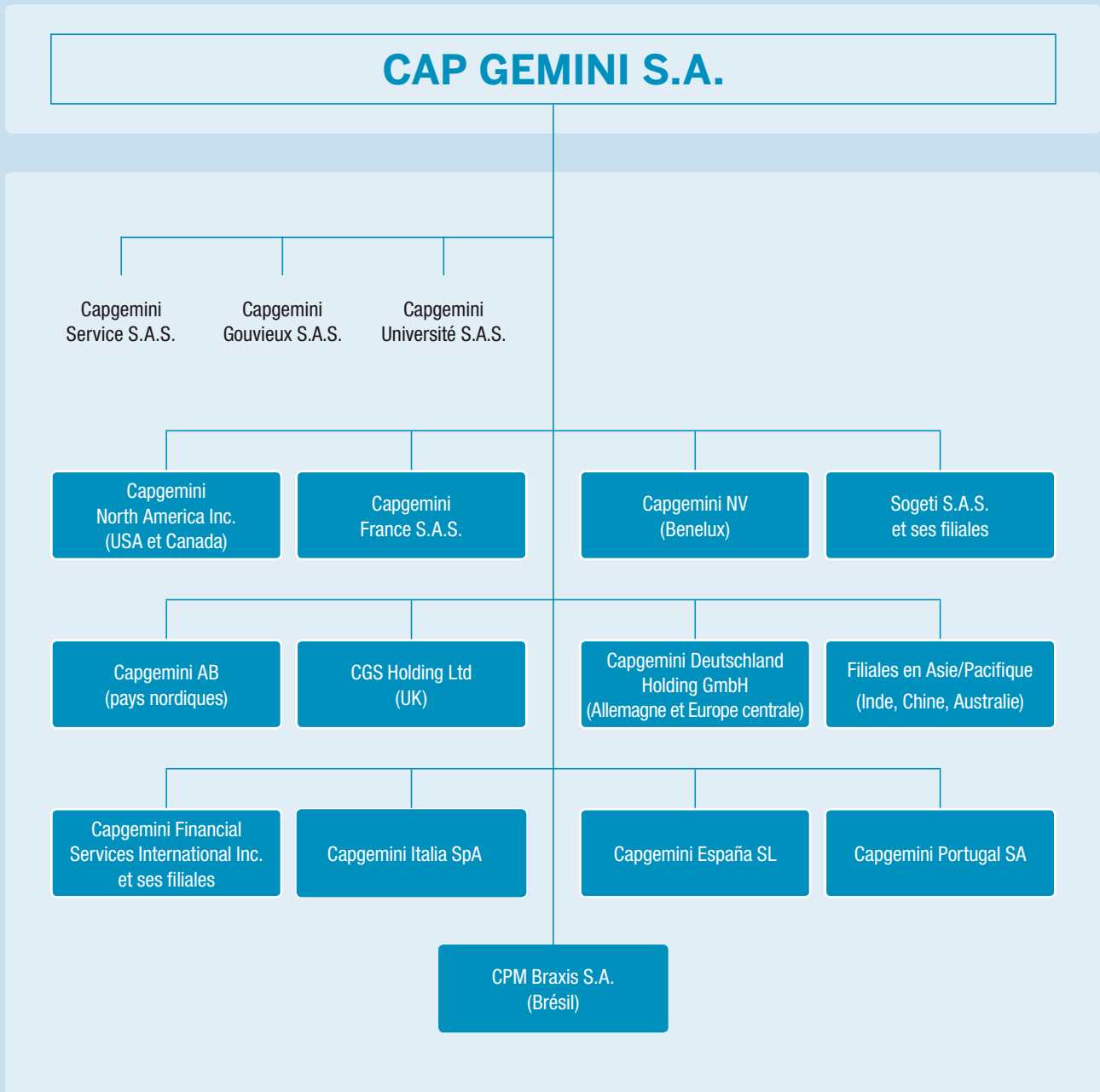
Le Groupe est constitué de 7 grandes unités opérationnelles (Strategic Business Unit ou « SBU ») :

- **4 à vocation « globale » (mondiale) :**
 - le Consulting
 - l'Infrastructure Services c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures de nos clients
 - le B.P.O. (business process outsourcing)
 - les Services de proximité, fournis par le sous-groupe SOGETI et ses filiales
- **2 ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative (résumé sous le nom d'APP.S pour « Application Services ») dans les régions ou les pays suivants :**
 - APP.S 1 : Amérique du Nord, UK et Asie/Pacifique (hors la Chine), et qui a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers
 - APP.S 2 : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne et Europe Centrale, Europe du Sud et Amérique latine (hors Brésil)
- **1 ayant la responsabilité des pays émergents à forte croissance (aujourd'hui Brésil et Chine) et des nouveaux business models.**

Il est présent dans une trentaine de pays, eux-mêmes regroupés en huit zones géographiques :

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

Ci-après, 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. (56,06 %).



2.7 Politique d'investissement

Après une année 2009 qui a connu un nombre limité d'opérations, l'année 2010 a été marquée par une reprise de la politique de croissance externe du Groupe à la fois en volumes et en montants.

La stratégie suivie a consisté d'une part à renforcer la présence du Groupe dans les pays émergents et d'autre part à consolider la position de leader dans certains secteurs d'activité à fort potentiel et enfin à acquérir des sociétés possédant une expertise particulière sur leur marché.

L'opération la plus importante pour le Groupe en 2010 a été la prise de contrôle à 56,06 % de la première société brésilienne de services informatiques : CPM Braxis. Cette opération conclue au début du mois de septembre a permis au Groupe de se renforcer sur le marché des services informatiques le plus important d'Amérique Latine et qui de plus enregistre depuis 5 ans le plus fort taux de croissance de cette région. Grâce à cette opération, le Groupe élargit sa base de clients et peut mieux accompagner ses clients internationaux dans leurs développements au Brésil. La société acquise dispose d'un portefeuille diversifié d'activités dans le développement et la maintenance d'applications et la gestion d'infrastructures.

Capgemini dispose d'une option d'achat portant sur le solde du capital de CPM Braxis exerçable entre la 3^e et la 5^e année et les autres actionnaires ont une option de vente de leurs participations restantes exerçables aux mêmes conditions.

Le Groupe a également procédé à des acquisitions ciblées afin de renforcer ses activités traditionnelles. Ces opérations ont concerné notamment le secteur financier grâce à l'acquisition de la totalité des actions de la société Strategic System Solution basée au Royaume-Uni dans laquelle le Groupe possédait déjà une participation minoritaire, de la société indienne Thesys ainsi que de la société française Plaisir Informatique.

Grâce à l'acquisition de la société suédoise IBX, fournisseur de solutions d'achat en ligne (« e-purchasing »), le Groupe a pu proposer la première solution intégrée du marché pour la gestion de la fonction Achats des entreprises.

Une autre acquisition réalisée dans les pays nordiques, celle de la société suédoise Skvader, a permis au Groupe de renforcer sa ligne de services spécialisée dans la gestion intelligente de l'énergie.

Enfin deux acquisitions ciblées sont venues renforcer Sogeti, l'une aux Pays-Bas et l'autre aux États-Unis.

L'année 2011 verra la politique de croissance externe suivre la même voie qu'en 2010 et répondre ainsi aux ambitions du Groupe en matière de couverture géographique et de développement du portefeuille technologique avec une ambition toujours aussi affirmée vers les pays émergents.

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

2.8 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 ce « Blue Book » en mettant en harmonie ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays où elles opèrent, ceci afin de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays, et à la culture locale. Ces « règles et procédures » font l'objet de mises à jour régulières tenant compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement.

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

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

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

Risques dans l'exécution des projets

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

Pour assurer la qualité d'exécution des projets clients, le Groupe a développé un ensemble de méthodes, regroupées et formalisées dans la méthodologie DELIVER. Les responsables de projets bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer leurs compétences et d'acquiescer 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 et Qualité du Groupe, 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. Le Groupe peut être amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières pour certains contrats clients. Le montant de certaines de ces garanties n'est pas fixé. Elles concernent un nombre très limité de clients dont les projets représentent environ 15 % du chiffre d'affaires 2010.

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.

Collaborateurs

La capacité de production de Capgemini repose essentiellement sur ses collaborateurs. Le Groupe attache beaucoup d'importance au développement et au maintien de son capital humain. Si le Groupe ne parvenait pas à attirer, former et retenir des collaborateurs ayant les compétences techniques nécessaires à l'exécution des projets auxquels il s'est engagé vis-à-vis de ses clients, ses résultats financiers pourraient être affectés.

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

Systèmes d'information

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

Délocalisation de la production

Le développement du modèle industriel de Capgemini dit de Rightshore®, consistant à délocaliser une partie de la production d'une partie de ses services dans des centres de production éloignés du lieu de leur utilisation, ou dans des pays autres que ceux où sont situés les clients servis, notamment en Inde, en Pologne, en Chine, au Vietnam, 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 élargit 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. Le Groupe s'efforce néanmoins d'en limiter les effets par différentes mesures décrites au Chapitre Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable (3.5 Le Groupe et l'environnement, page 70). Les risques encourus à cet égard ne sont pas considérés comme significatifs.

Clients

Le Groupe sert un grand nombre de clients, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays. Les plus importants sont de grands groupes internationaux et des organismes publics. Le premier client du Groupe, qui est un organisme public britannique de premier rang, représente environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, le second seulement 2 %. Les 10 premiers clients représentent ensemble un peu plus de 23 % du chiffre d'affaires du Groupe et les 30 premiers un peu plus de 37 %. La solvabilité de ces grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit.

Fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe est dépendant de certains fournisseurs, notamment pour ses activités d'intégration de systèmes et de réseaux. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels et réseaux, certains projets pourraient être affectés par la défaillance d'un fournisseur détenteur de technologies ou de savoir-faire spécifiques.

Risque pays

Capgemini est implanté de manière stable dans une trentaine 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 28% 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.

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

L'activité du Groupe n'est pas une activité réglementée et, à ce titre, ne requiert pas pour son exercice d'autorisation légale, administrative ou réglementaire particulière.

Certaines prestations, telles que des prestations d'infogérance ou des développements spécifiques, rendues à des clients dont l'activité est soumise à une réglementation particulière, peuvent conduire le Groupe à devoir respecter des obligations contractuelles liées à cette réglementation.

Les projets de contrats dont les termes et conditions dérogent aux principes contractuels du Groupe font l'objet d'un contrôle des services juridiques. Toutefois, malgré le niveau élevé d'attention portée aux termes des contrats, il est impossible de garantir que tous les risques sont entièrement contenus et maîtrisés.

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.

La diversité des lois et réglementations locales expose le Groupe au risque de violation par des collaborateurs insuffisamment avertis, notamment ceux intervenant dans des pays de culture différente de la leur, ou à des indiscrétions ou fraudes commises par ces collaborateurs. Les précautions juridiques, notamment contractuelles ou celles opérationnelles, prises par le Groupe pour protéger ses activités ou s'assurer du respect par ses collaborateurs des règles du Groupe aussi rigoureuses soient-elles, ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient en aucun cas garantir une sécurité absolue.

Il n'existe pas d'autre 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.

RISQUES FINANCIERS

Les éléments détaillés relatifs à ces risques sont présentés en note 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 au 31 décembre 2010, 2 175 000 actions propres dans le cadre de son programme de rachat d'actions.

Risque de crédit et de contrepartie

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

Risque de liquidité

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux deux emprunts obligataires convertibles (OCEANE 2005 et OCEANE 2009).

Risque de taux

L'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : les liquidités importantes dont il dispose (2 378 millions d'euros au 31 décembre 2010) sont généralement placées à taux variable, alors que son endettement financier (1 306 millions d'euros au 31 décembre 2010) – principalement composé d'OCEANes – 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

La valeur présente des obligations de retraite au titre des régimes à prestations définies couverts par des actifs, calculée sur la base d'hypothèses actuarielles, est sujette à un risque de volatilité. L'allongement continu de l'espérance de vie à l'âge du départ à la retraite, progressivement pris en compte dans les tables de mortalité, peut se traduire - s'il se confirme dans les années à venir - par un accroissement de la dette. 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. Les déficits résultant de ces variations d'actifs et/ou de passifs, lesquels ne vont pas nécessairement dans le même sens, sont éminemment volatiles et susceptibles d'impacter les états financiers du Groupe.

ASSURANCES

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

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

Responsabilité civile générale et professionnelle

Cette couverture, importante pour les clients de Capgemini, est mise en place et gérée globalement au niveau du Groupe. Cap Gemini S.A. et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 % 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 intégré organisé en plusieurs lignes placées auprès de plusieurs compagnies d'assurance notoirement solvables. Les termes et conditions de ce programme, y compris les limites de couvertures, sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution des activités exercées, de la situation des marchés d'assurance et des risques encourus.

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

Dommages directs et pertes d'exploitation

Le Groupe a mis en place un programme mondial intégré d'assurance dommages et pertes d'exploitation, couvrant l'ensemble de ses filiales dans tous les pays. La politique du Groupe est de louer, non pas d'acheter, les locaux dans lequel il exerce son activité. Il possède peu de biens immobiliers en propriété. Ses locaux sont répartis dans plusieurs pays et, dans la plupart des pays, sur plusieurs sites. Ils totalisent environ 500 sites d'une surface moyenne d'environ 2 500 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 centre d'infogérance du Groupe, qui dispose de plans de secours visant à maintenir la continuité d'exploitation, représente moins de 4 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe environ 6 000 personnes en Inde. Aucun bâtiment du Groupe n'héberge plus de 2 000 collaborateurs.

Autres risques

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

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

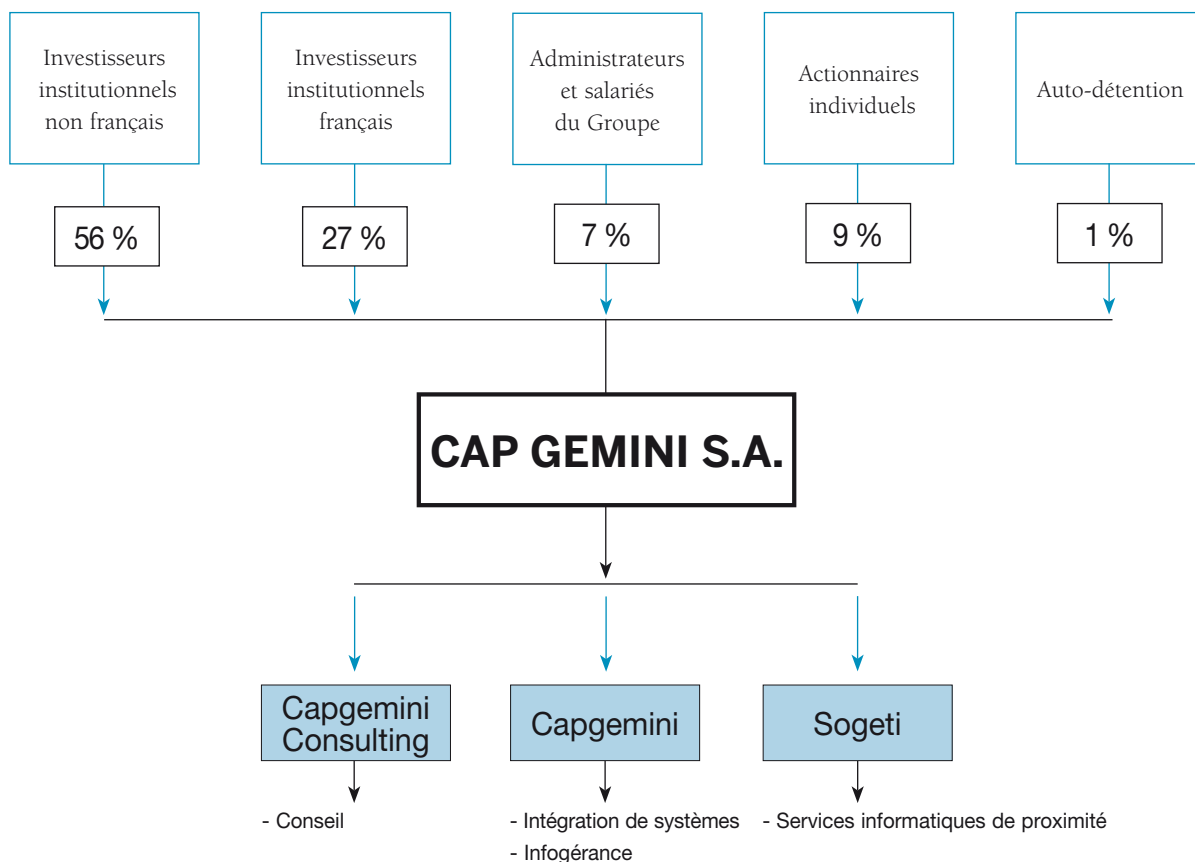
2.9 Cap Gemini S.A. et la Bourse

Au 31 décembre 2010, le capital de la Société Cap Gemini S.A. était composé de 155 770 362 actions (code ISIN : FR0000125338) cotées sur le marché « Euronext Paris » compartiment A et éligibles au Service de Règlement Différé (SRD) de la Bourse de Paris.

L'action Cap Gemini fait partie de l'indice CAC40, de l'indice Euronext 100 et des indices européens Dow Jones Stoxx et Dow Jones Euro Stoxx. Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2010, son cours sur « Euronext Paris » est passé de 31,97 euros à 34,93 euros.

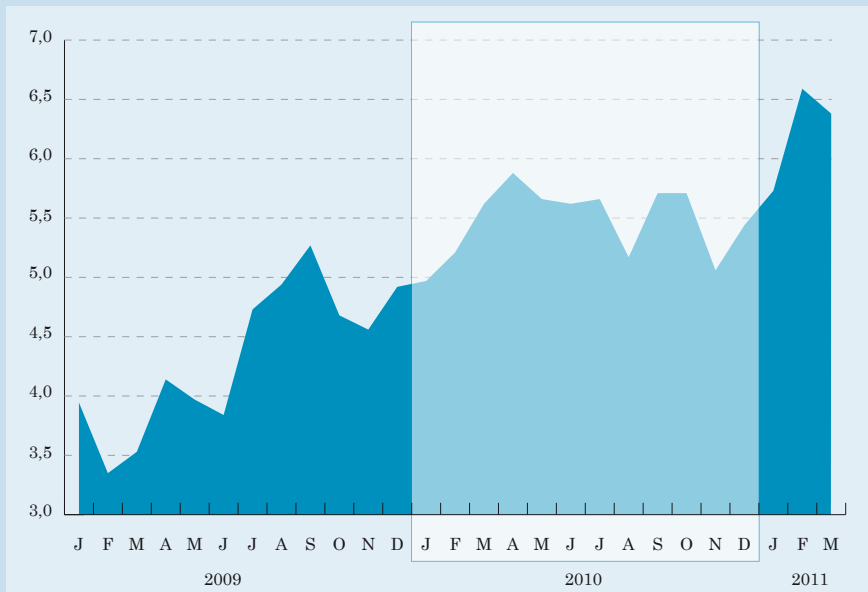
Le nombre de titres composant le capital de Cap Gemini S.A. est en augmentation d'une année sur l'autre de 1 592 966 actions suite à la création d'actions par levée d'options de souscription d'actions consenties antérieurement à des collaborateurs du Groupe.

RÉPARTITION DU CAPITAL DE CAP GEMINI S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2010 (sur la base d'une enquête d'actionariat)



Capitalisation boursière

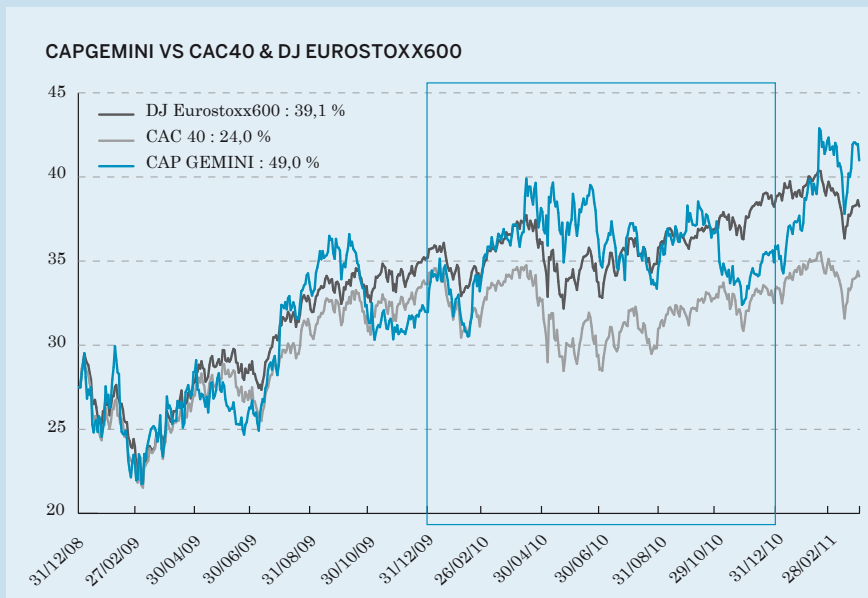
de janvier 2009 à mars 2011
En milliards d'euros



Source : Euronext

Cours de l'action

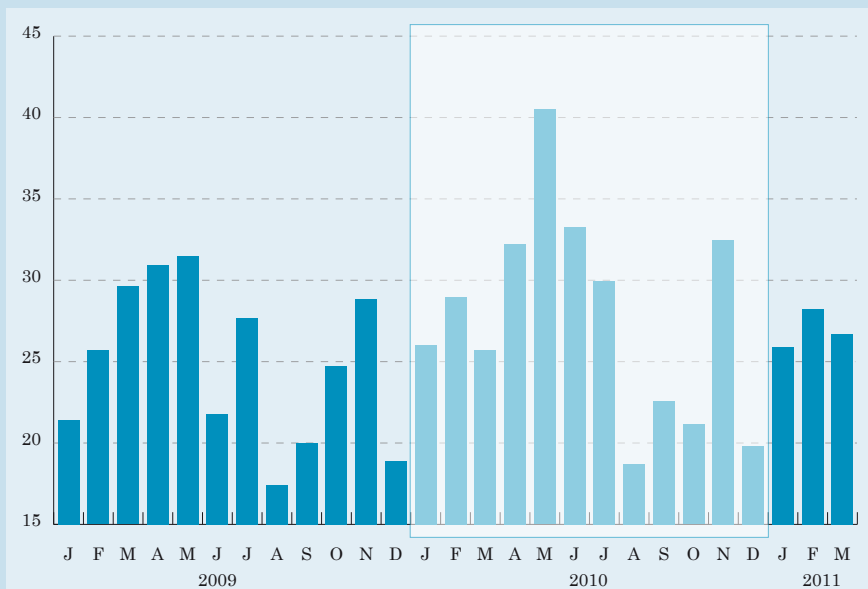
du 31 décembre 2008 au 31 mars 2011
En euros



Source : Reuters

Nombre de transactions par mois

de janvier 2009 à mars 2011
En millions de titres



Source : Euronext

Marché de l'action

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

Mois	Nombre de Séances	Cours			Volume des transactions		
		cotés en euros			Nombre de titres	Capitaux	
		+ haut	moyen*	+ bas	total	moyen (quotidien)	(millions d'euros)
Avril 09	20	28,64	26,35	23,44	30 956 544	1 547 827	844,9
Mai 09	20	29,11	27,28	25,60	31 513 880	1 575 694	889,1
Juin 09	22	28,14	26,04	24,45	21 781 565	990 071	581,0
Juillet 09	23	32,50	27,74	24,79	27 669 580	1 203 025	789,1
Août 09	21	35,00	32,76	30,92	17 425 893	829 804	576,6
Septembre 09	22	36,68	35,05	32,59	20 023 567	910 162	717,1
Octobre 09	22	36,99	34,68	31,61	24 712 766	1 123 308	883,6
Novembre 09	21	32,69	31,25	29,94	28 840 416	1 373 353	915,7
Décembre 09	22	32,49	31,44	30,06	18 876 303	858 014	592,5
Janvier 10	20	35,60	33,77	31,50	26 043 209	1 302 160	897,0
Février 10	20	34,42	32,30	30,21	28 993 315	1 449 666	965,4
Mars 10	23	37,26	36,02	34,00	25 692 743	1 117 076	934,0
Avril 10	20	40,30	38,03	35,68	32 236 386	1 611 819	1 254,0
Mai 10	21	40,27	37,59	34,88	40 489 850	1 928 088	1 567,1
Juin 10	22	39,79	38,13	36,13	33 249 672	1 511 349	1 307,0
Juillet 10	22	37,75	35,71	33,87	29 954 505	1 361 568	1 129,2
Août 10	22	37,93	35,41	32,98	18 720 169	850 917	674,8
Septembre 10	22	37,42	36,18	33,17	22 588 390	1 026 745	834,5
Octobre 10	21	38,65	37,44	36,37	21 131 876	1 006 280	803,9
Novembre 10	22	37,75	34,39	32,26	32 487 917	1 476 724	1 116,6
Décembre 10	23	35,91	34,56	32,32	19 834 456	862 368	679,5
Janvier 11	21	38,00	36,29	34,02	25 910 260	1 233 822	936,3
Février 11	20	43,39	40,21	36,69	28 241 416	1 412 071	1 143,7
Mars 11	23	43,29	40,80	37,65	26 701 250	1 160 924	1 084,4

* Il s'agit du cours moyen pondéré par le volume des transactions.

Source : Bloomberg

Dividendes versés par Cap Gemini

Exercice clos le 31 décembre	Distribution		Nombre d'actions	Dividende par action
	En euros	En % du net		
2005	66 M€	47 %	131 581 978	0,50 euro
2006	101 M€	34 %	144 081 809	0,70 euro
2007	145 M€	33 %	145 425 510	1,00 euro
2008	146 M€	33 %	145 844 938	1,00 euro
2009	123 M€	69 %	154 177 396	0,80 euro
2010	156 M€	56 %	155 770 362	*1,00 euro

* proposition soumise à l'Assemblée Générale du 26 mai 2011

3.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

3. RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	33
3.1 Notre engagement et notre stratégie	35
3.2 L'éthique	41
3.3 Les ressources humaines	43
3.4 Les parties prenantes	58
3.5 Le Groupe et l'environnement	70

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

Notre Programme Éthique & Compliance a été lancé en 2009 par le Conseil d'Administration du Groupe. Ce Programme est fondé et bâti sur la culture éthique qui a existé au sein du Groupe depuis sa création en 1967. Dans le cadre de ce programme, une Charte Éthique a été lancée en 2010 et un réseau de « Ethics & Compliance Officers » a été créé au niveau du Groupe.

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

L'approche de Capgemini en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de développement durable renforce notre potentiel de succès et de réalisation au service de cette ambition. Notre programme Éthique & Compliance est attractif et favorise l'épanouissement et la fidélisation des collaborateurs. Ces deux éléments renforcent notre réputation, nous aidant à remporter des affaires et à prendre place dans la « Champions League ».

3.1 Notre engagement et notre stratégie

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

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

- 1. Leadership, valeurs et éthique.** Notre façon de travailler et de se comporter. Nous sommes fidèles à nos valeurs fondamentales que sont l'Honnêteté, l'Audace, la Confiance, la Liberté, la Solidarité/l'Esprit d'équipe, la Simplicité et le Plaisir. Capgemini s'est doté d'une Charte Éthique très rigoureuse qui guide l'ensemble de ses pratiques professionnelles.
- 2. Nos collaborateurs** et leur environnement de travail. Notre souhait est d'être un employeur responsable, que les collaborateurs choisissent de rejoindre. Nous veillons à ce que nos pratiques professionnelles et nos locaux soient conformes aux règles de sécurité et permettent à nos collaborateurs de s'épanouir et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Entreprise à visage humain, nous mettons l'accent sur l'épanouissement professionnel et le bien-être de nos collaborateurs. Ainsi, notre culture respecte et valorise la diversité des collaborateurs en tant qu'individus. Nous avons tous le droit d'être traités et le devoir de traiter les autres avec respect et courtoisie. Nous croyons fermement qu'une culture ouverte et accueillante est fondée sur une bonne communication.
- 3. Nos clients.** Collaborer avec nos clients. Notre objectif est de contribuer à la croissance à long terme et à la profitabilité de nos clients en leur apportant une forte valeur ajoutée au moyen de notre expertise, notre approche collaborative et de notre compréhension approfondie de leurs besoins. Nous veillons tout particulièrement au dialogue avec nos clients et tenons compte de leurs remarques. Nous nous efforçons également d'intégrer à notre offre de services, nos réflexions en matière de RSE d'informatique verte et de Développement Durable.

- 4. La société civile.** Garantir un impact positif sur la société civile dans laquelle nous vivons et évoluons. En tant qu'employeur de dimension internationale, nous œuvrons tant au niveau national qu'international avec les élus et les associations sur différentes problématiques. Nous encourageons l'engagement social et l'implication de nos collaborateurs dans la société civile.
- 5. Nos fournisseurs et partenaires commerciaux.** Travailler étroitement avec nos fournisseurs et nos partenaires commerciaux. Nous nous engageons auprès de nos fournisseurs à suivre des procédures d'approvisionnement fiables et durables. Ainsi, nous exigeons que nos fournisseurs respectent les lois des pays dans lesquels ils exercent leur activité et nous attendons des partenaires avec qui nous travaillons qu'ils apportent de la valeur ajoutée à nos clients et qu'ils travaillent dans le strict respect de la législation.
- 6. L'environnement.** Avoir conscience de notre impact sur notre environnement. Nous nous efforçons de réduire tout impact négatif des activités du Groupe qu'il s'agisse des émissions de gaz à effet de serre, de l'énergie consommée pour les besoins de nos bureaux, centres de données et déplacements professionnels, des déchets générés par nos activités ou de nos achats. Le développement durable est crucial et nous nous efforçons de réduire notre impact environnemental, d'y sensibiliser nos collaborateurs, et d'accroître notre contribution positive.

Notre rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise et le développement durable « L'autre face de Capgemini » fournit de plus amples informations sur les six piliers du Groupe.

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

NOS VALEURS

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

Ces valeurs sont bien plus que de simples règles de conduite : elles sont le socle de notre démarche éthique et de nos principes. Elles modèlent notre culture en matière d'éthique et de développement durable et constituent l'« ADN du Groupe ». Elles forgent un état d'esprit empreint d'intégrité et de comportement éthique.

Ces valeurs jouent un rôle important pour le respect, la défense et le soutien de notre Groupe en tant qu'entreprise éthique et responsable et protègent notre image.

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans notre organisation très décentralisée et animée d'un fort esprit d'entreprise, il est fondamental de disposer d'un ensemble de directives, de procédures, et de règles communes qui régissent notre fonctionnement quotidien. Le « Blue Book », créé en 1989, appelé ainsi en raison de sa couleur, est un manuel de règles élaboré initialement à l'intention des managers. Il fournit un référentiel global commun permettant à chaque collaborateur et à chaque service ou fonction de l'entreprise de travailler efficacement.

Le « Blue Book » regroupe :

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

Ces règles, procédures et directives constituent le référentiel que toutes les entités doivent mettre en œuvre conformément aux exigences et spécificités légales nationales. Le respect de ces directives fait partie intégrante de notre processus d'audit interne. Le Blue Book, qui est régulièrement revu et actualisé, tient compte de l'importance croissante que nous attachons au développement durable et à la RSE. Sa mise à jour en 2011 permettra d'inclure notre Charte Éthique. Le Blue Book est accessible à tous nos collaborateurs sur notre site intranet.

COMMENT NOUS SITUONS-NOUS ?

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

notation indépendantes qui évaluent les performances des sociétés en termes de RSE. Grâce à ces évaluations, Capgemini dispose dans chaque domaine d'une vision plus claire de ses réalisations, de ses objectifs et de ses priorités.

Analystes

Forrester

Le rapport de **Forrester** sur les services de conseil dans le domaine du développement durable consiste à évaluer le niveau de compétence des fournisseurs pour chacune de leurs prestations dans trois catégories différentes : l'éco-efficacité et l'efficacité énergétique sur le plan informatique (Green IT), les éco-processus métiers informatisés (IT-for-Green) et, enfin, la planification et la gouvernance d'entreprise durables (Green Business). Selon Forrester, le marché du Conseil dans le domaine du développement durable devrait peser 9,6 milliards de dollars en 2015¹.

Le rapport souligne l'importance qu'occupe le développement durable dans notre entreprise : « *Le développement durable est au cœur même de la stratégie de Capgemini. Il en imprègne l'organisation au travers d'une équipe internationale qui dispose de relais clés dans chaque pays* »², « *Le modèle d'engagement de la société repose sur une approche en trois phases. La première est une discussion sur les problématiques liées à l'empreinte carbone du client et le développement d'un business plan ; vient ensuite une phase de conseil et la mise en évidence des principaux leviers sources de progrès ; et pour finir, la mise en œuvre de la solution proposée* »³. Le rapport conclut par un conseil aux leaders du marché : « *Nous recommandons aux stratèges des fournisseurs et aux leaders des pratiques vertes de continuer à élargir leur offre et d'aider leurs clients à intégrer les TIC dans un contexte plus large d'initiatives de développement durable de l'entreprise* »⁴.

« *Capgemini a été classé par Forrester, Inc. comme un « leader » pour l'externalisation des applications EMEA pour le quatrième trimestre 2010* »⁵. Capgemini possède « *une vision solide des relations permettant d'obtenir des résultats maîtrisés et est également leader dans le développement de programmes d'innovation impliquant directement les clients. Capgemini a également été à l'avant-garde des nouvelles technologies d'externalisation des applications telles que le cloud computing grâce à ses relations avec Amazon et Google* »⁵. L'analyste considère Capgemini comme « *un acteur important dans le domaine des tests applicatifs avec, d'une manière générale,*

une proposition de valeur aboutie »⁶. Le rapport note également que « *nos trois principales offres métiers dans l'externalisation des applications concernent le Secteur Public, l'Énergie et l'Industrie* »⁷.

Les résultats de l'enquête de Forrester sur l'informatique verte menée auprès des petites et moyennes entreprises (PME) indiquent que celle-ci s'est renforcée en 2010 et demeure un élément clé de la stratégie informatique d'un grand nombre d'entreprises. La réduction des coûts continue d'être la motivation centrale qui sous-tend l'adoption de l'informatique verte. Le rapport identifie une tendance privilégiant l'informatique pour les actions éco-responsables tels que les réseaux d'énergie intelligents, les systèmes de communication unifiés et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Cette tendance présente de nouvelles et importantes opportunités de croissance. « *Il existe déjà des signes, de la place grandissante occupée par l'informatique verte : par exemple, Capgemini a lancé sa nouvelle ligne de services ou GLS (pour Global Service Line) pour son offre Smart Energy Services (Services énergétiques intelligents), destinée au secteur des services publics* »⁸. Le rapport identifie d'autres opportunités pour les prestataires de services, telles que la suppression des applications redondantes dans les centres de traitement de données, la rationalisation des impressions ou la gestion énergétique des ordinateurs.

NelsonHall

NelsonHall a annoncé récemment l'ouverture de Merlin, nouveau centre de traitement de données éco-responsable de Capgemini à Swindon, au Royaume-Uni, dans les termes suivants : « *Avec l'ouverture du centre de traitement de données Merlin, Capgemini se positionne de manière surprenante. Jusqu'à présent, l'informatique verte était un domaine réservé aux fabricants de matériel et d'équipements pour les centres de traitement de données et non aux prestataires de services informatiques* ». L'analyste poursuit : « *Capgemini s'appuie sur le principe selon lequel un centre de traitement de données vert ne doit pas coûter plus cher qu'un centre classique* »⁹.

NelsonHall a relaté le lancement de la nouvelle ligne de services, Smart Energy Services, l'une des cinq initiatives figurant dans le Programme Business as Unusual de Capgemini : « *En rassemblant au sein d'un seul département ses ressources mondiales engagées pour créer une offre de services internationale, Capgemini a clairement affirmé l'intention du Groupe de fortement cibler ces nouveaux marchés* »¹⁰. L'analyste poursuit « *Capgemini peut se prévaloir d'une longue expérience dans le secteur de l'énergie*

1 Capitalizing on the Sustainability Consulting Services Opportunity, Forrester Research, Inc., 1^{er} octobre 2010

2 Capitalizing on the Sustainability Consulting Services Opportunity, Forrester Research, Inc., 1^{er} octobre 2010

3 Capitalizing on the Sustainability Consulting Services Opportunity, Forrester Research, Inc., 1^{er} octobre 2010

4 Capitalizing on the Sustainability Consulting Services Opportunity, Forrester Research, Inc., 1^{er} octobre 2010

5 The Forrester Wave: EMEA Applications Outsourcing Q4 2010, Forrester Research, Inc., 20 décembre 2010

6 The Forrester Wave: EMEA Applications Outsourcing Q4 2010, Forrester Research, Inc., 20 décembre 2010

7 The Forrester Wave: EMEA Applications Outsourcing Q4 2010, Forrester Research, Inc., 20 décembre 2010

8 Market Update: The State Of Green IT Adoption Q2 2010, Forrester Research, Inc., 12 juillet 2010

9 NelsonHall : « Capgemini ouvre un nouveau centre de traitement de données à haut rendement énergétique au Royaume-Uni. », Dominique Raviart, 11/10/2010

10 NelsonHall : « Capgemini lance 'Smart Energy' Global Service »

et des services publics, tant pour les services informatiques que pour le Business Process Outsourcing (BPO), et d'avoir réussi à capitaliser sur son expérience pionnière dans le déploiement à grande échelle des compteurs intelligents en Ontario pour le compte d'Hydro One »¹. « Capgemini est également bien placé pour les nouvelles opportunités de réseau énergétique intelligent en Chine où il entretient des relations étroites avec China Southern Power Grid, en Inde où il a été sélectionné comme agence de mise en œuvre d'informatique pour le programme R-APDRP, et en Australie »².

Le rapport poursuit : « Capgemini estime que dans les 10 prochaines années, ses activités liées aux projets de compteurs intelligents devraient générer un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros (~5,6 Milliards US\$), un montant tout aussi important devrait être généré par les initiatives tournant autour de la Maison intelligente, ainsi qu'un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros (~16,8 milliards US\$) résultant de ses activités d'accompagnement des initiatives de réseau intelligent »³.

Verdantix

Un rapport établi par une autre agence d'analyse indépendante a cité Capgemini comme un « spécialiste » des prestations de services en technologie durable. La méthodologie du Green Quadrant fournit aux acheteurs potentiels une analyse comparative des solutions concurrentes disponibles sur le marché pour un produit ou un service. Capgemini a été comparé à 14 autres prestataires de services spécialisés dans les technologies durables, sur la base de 49 critères pondérés mesurant la capacité et les tendances du marché. Les sociétés figurant dans le quartile « spécialistes » sont caractérisées par des compétences approfondies dans des domaines technologiques spécialisés, des gammes étendues de prestations en matière de technologies durables émergentes et de programmes internes de développement durable en cours de développement. Capgemini a été classé « meilleur de sa catégorie » dans le domaine de l'efficacité des centres de traitement de données : « avec son centre de traitement de données Merlin, Capgemini a conçu l'un des centres de traitement de données les plus éco-responsables et ayant le plus haut rendement énergétique sur le plan mondial. En termes de communication de son offre aux clients, 80 % des personnes interrogées considéraient alors que leur connaissance des services de technologies durables offerts par Capgemini était soit "modérée", soit "élevée" ». [Verdantix : Green Quadrant Sustainable Technology Services, janvier 2011]

VIGEO

Selon le rapport de notation 2010, le niveau de coopération de Capgemini a été jugé réactif, avec un taux d'information de 90 %, pour une moyenne du secteur de 67 %. Capgemini a obtenu un score global de 56/100 et s'est classé à la 3^e place dans le secteur des logiciels et services informatiques. Dans les domaines de

l'environnement, de l'implication dans la société civile et de la gouvernance d'entreprise, pour sa performance de responsabilité sociale d'entreprise pour la période, Capgemini a obtenu des notations similaires à celle de ses concurrents du secteur des logiciels et des services informatiques. Le Groupe a fait mieux que la moyenne dans les domaines des Droits de l'Homme et de l'éthique dans les affaires. Notre performance en Ressources Humaines s'est améliorée depuis le dernier rapport de notation et nous sommes bien classés grâce aux engagements forts affichés sur les points analysés, et à l'adéquation des moyens mis en œuvre pour la formation continue de nos collaborateurs. La formation dans le domaine de la protection de l'environnement, l'engagement envers une gestion respectueuse de celui-ci et le suivi des indicateurs ont contribué à notre score élevé en matière de stratégie environnementale et de promotion d'une éco-conception. Globalement, nos performances se sont améliorées depuis 2009.

Capgemini figure dans les indices ASPI Eurozone et Excellence Ethibel pour l'Europe. Ces indices sélectionnent les entreprises les plus performantes en termes de critères sociaux, environnementaux et éthiques. [Rapport de notation Vigeo Ratings, 2010].

Indices financiers

En 2010, Capgemini a été inclus dans l'indice ECPI Ethical de l'Union Économique et Monétaire (UEM). L'objectif de l'indice ECPI de l'UEM est de sélectionner les 150 sociétés cotées en bourse de l'UEM considérées comme des investissements éligibles d'après leur méthodologie d'analyse. L'ECPI est une agence consacrée à la recherche et au développement, au calcul et à la publication d'indices dans le domaine de l'environnement, du social et de la gouvernance (ESG). L'ECPI analyse plus de 4 000 entités (y compris des sociétés, des gestionnaires de fonds spéculatifs, des gouvernements, des agences et des institutions supranationales) du point de vue du risque environnemental, de l'impact social et de la gouvernance d'entreprise.

Capgemini a été sélectionné pour figurer dans les Registres d'investissements Ethibel PIONEER et Ethibel EXCELLENCE depuis 2007. Son inclusion a été confirmée à nouveau pour 2010, et il fait depuis lors, l'objet d'une analyse RSE. La mission du Forum ETHIBEL est de faire progresser l'investissement socialement responsable (SRI, pour Socially Responsible Investing) et d'accroître la sensibilisation au développement durable en créant des produits SRI de haute qualité et visibles sur le marché. Ces registres d'investissement constituent la base de labels de qualité collectifs européens tels qu'« ETHIBEL PIONEER » et « ETHIBEL EXCELLENCE », qui sont décernés exclusivement aux fonds d'investissement et aux produits financiers.

Capgemini a également été noté par OEKOM, l'une des principales agences de notation qui utilise un ensemble complet de critères d'évaluation éthique des entreprises, et Ethifinance, une agence indépendante spécialisée dans l'évaluation CSR.

1 NelsonHall : « Capgemini lance 'Smart Energy' Global Service Line » Rachael Stormonth, 18/03/2010

2 NelsonHall : « Capgemini lance 'Smart Energy' Global Service Line » Rachael Stormonth, 18/03/2010

3 NelsonHall : « Capgemini lance 'Smart Energy' Global Service Line » Rachael Stormonth, 18/03/2010

Capgemini UK s'est également vu décerner le qualificatif « Or » du UK Business in the Community (BitC) Corporate Responsibility Index. BitC – leader des pools de notation volontaires au Royaume-Uni – mesure la manière dont l'entreprise a intégré le développement durable dans ses différentes activités et le degré d'impact positif. BitC s'appuie sur l'indice pour développer les bonnes pratiques dans le domaine du développement durable au sein des entreprises du Royaume-Uni, avec l'objectif de constater une progression visible d'une année sur l'autre.

Carbon disclosure project

En 2010, Capgemini a de nouveau participé au Carbon Disclosure Project (CDP) qui fournit des informations sur notre empreinte carbone liée à nos émissions de gaz à effet de serre émis par nos locaux, nos centres de traitement des données, nos déplacements (voyages et hôtels), et à nos déclarations relatives à notre stratégie en matière de gestion du changement climatique.

Capgemini figure dans le premier quartile de toutes les sociétés ayant participé au Carbon Disclosure Project (CDP) pour 2009, avec un score de 68 sur 100 (pour une moyenne de 39). Nos réponses ont été analysées et comparées aux 709 autres sociétés internationales majeures qui ont répondu aux demandes d'information CDP en 2009. L'examen détaillé du score révèle que nous avons obtenu de bonnes notes sur tous les segments, notamment la capacité de reporting, la sensibilisation à la stratégie et les objectifs de réduction des rejets de carbone. Nous avons obtenu un score parfait de 100 % pour la mise en œuvre.

Principales récompenses obtenues en 2010

- Le Directeur Général du Groupe, Paul Hermelin, a été classé numéro deux d'une liste des Directeurs Généraux du CAC 40 pour la tonalité positive de leur couverture médiatique dans 60 pays. L'observateur de presse, LexisNexis, a compilé la liste à l'aide d'un logiciel « d'intelligence sémantique » capable de détecter si les articles des journaux avaient un ton négatif, neutre ou positif. Le magazine économique mensuel français L'Expansion, partenaire de l'étude, a conclu que suite à nos acquisitions, notre réputation avait bénéficié de retombées de presse considérables en 2010, contribuant à un renforcement de l'impact positif du profil du Groupe.
- Le responsable de la coordination commerciale aux Pays-Bas, Henk Broeders a été nommé « Chevalier de l'Ordre d'Orange-Nassau », par la reine Beatrix des Pays-Bas. Il a été également nommé « Personnalité TIC de l'année 2010 », au cours du Gala national annuel des entreprises de TIC dans le pays, une manifestation prestigieuse organisée par ICT-Office, l'association néerlandaise du secteur commercial des technologies de l'information.
- Le Directeur Global Applications Outsourcing Mark Skilton a été désigné en décembre 2010 pour co-présider avec Boeing le groupe de travail sur le cloud computing du Groupe Open, succédant à IBM. Dix entreprises internationales et régionales participent à ce groupe de travail qui comprend également plus de 300 entreprises. Ceci représente un pas majeur visant à placer Capgemini au cœur de la réflexion sur le *Cloud Computing* au sein d'une instance professionnelle incontournable du secteur.
- Le Directeur technique de Sogeti Suède Per Björkegren a remporté le titre convoité de « Consultant IT de l'année » à l'occasion des trophées suédois du secteur des technologies de l'information. Le jury a reconnu les contributions de Peter au secteur des technologies de l'information en Suède et l'a cité comme un exemple d'excellence à suivre pour les autres acteurs du secteur. C'est la deuxième fois que Sogeti reçoit cette distinction.
- Le Directeur Général de Capgemini Norvège, Ola Furu, a été désigné « Leader informatique de l'année » lors de la cérémonie annuelle Rosingprisen de la Norwegian Computer Society – connue par ailleurs comme les « Oscars du secteur des technologies de l'information » de Norvège –. La Norwegian Computer Society est l'association de groupes d'intérêts la plus importante de Norvège dans le domaine des technologies de l'information.
- Les récompenses pour les professionnels les plus compétents de Microsoft (MVP) reconnaissent les réalisations exceptionnelles des personnes ayant contribué à des solutions innovantes concernant des produits ou des technologies de l'univers Microsoft. L'expert en assurance et stratégie SharePoint de Capgemini UK, John Timney, a remporté le trophée MVP pour la douzième fois, pour sa contribution à la communauté, grâce notamment aux conférences ou briefings réguliers donnés aux groupes d'utilisateurs et sa très grande activité sur les forums communautaires de Technet. En Inde, Sankool Shah a reçu le MVP dans la catégorie Développement d'applications clients.
- Tony Madrigale de Capgemini Amérique du Nord a été sélectionné parmi les 25 meilleurs consultants 2010 par Consulting Magazine pour être distingué comme l'un des leaders les plus dynamiques et influents du secteur du Conseil. Il a été reconnu dans la catégorie « Hautes technologies » au cours de la célébration annuelle de la publication qui récompense les consultants les plus en vue de l'année.
- Capgemini a reçu le titre de Partenaire SAS de l'année lors de la cérémonie des trophées de SAS UK. La distinction « Partner of the Year » a été décernée au partenaire de SAS qui a le plus contribué à l'activité de SAS en 2009. Matt Howell a reçu la récompense en tant que responsable de la relation avec SAS UK, tout en déclarant : « *Notre activité avec SAS a réellement progressé en 2009. De plus, ce sont des partenaires attentifs et désireux d'investir lorsqu'ils décèlent un potentiel, et par-dessus tout, c'est un plaisir de travailler avec eux* ».

- Capgemini UK s'est vu décerner deux récompenses lors des trophées annuels « Partner of the Year » de SAP UK en mai 2010. La première a été le trophée « Partner of the year – Most strategic Win » pour un travail conjoint sur Centrica, le projet logiciel le plus important pour SAP en 2009. La seconde a été le trophée « Partner of the year – Business Intelligence » pour avoir dynamisé le chiffre d'affaires des logiciels Business Object et de BI en 2009 avec SAP, chez Kingfisher et Centrica.
- Capgemini a été sélectionné parmi les premières entreprises dans les classements 2010 des All-Europe Executive Teams (équipes dirigeantes européennes) publiés par le magazine Institutional Investor (II). Les analystes ont accordé au Groupe une sixième place impressionnante dans la liste des « Most Honored Companies », aux côtés d'entreprises issues d'une grande variété de secteurs. Le Directeur Général Adjoint et Directeur Financier, Nicolas Dufourcq, est en tête de liste en tant que meilleur Directeur Financier dans la catégorie « Technologies/Logiciels ». Nous avons également remporté la première place pour le « Best Investor Relations Individual » et le « Best Investor Relations Company ».
- Capgemini Pays-Bas a reçu le trophée MT100 en novembre 2010. La manifestation « Management Team 100 : Beste Adviesbureaus » récompense la flexibilité, la planification, la gestion de budget et les connaissances. Capgemini a remporté la catégorie « TIC ».
- L'université Capgemini a remporté le trophée « Golden Learning » de Chief Learning Officer, à la fois magazine et réseau de publications. L'université s'est imposée face à une foule de rivaux pour cette distinction, décernée pour l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et l'offre de formation ainsi que pour l'amélioration et l'augmentation des formations tant locales que virtuelles pour tous les employés. Steven Smith, Vice-président et Directeur de l'Université de Capgemini, a reçu la récompense au symposium des Chief Learning Officers en Californie, rappelant que « *L'Université a toujours su maintenir un lien étroit entre les besoins de l'entreprise et nos équipes.* »
- Capgemini UK a reçu le premier prix 2010 pour les projets informatiques du Secteur public au Royaume-Uni et a été nommé lauréat général des Government Computing Awards 2010 pour le projet de repas scolaires gratuits en ligne visant à simplifier les demandes en ligne de ce type de repas. Capgemini a collaboré avec le Ministère de l'Éducation sur ce projet et notre client a pu économiser une somme estimée à 7,8 millions £st (~9,1 millions €) au cours des sept premiers mois de mise en oeuvre. Il s'agit d'un excellent exemple de notre offre intégrée d'Application Lifecycle Services (ALS).
- L'équipe de Ressources Humaines du métier Infogérance au Royaume-Uni a été remarquée aux trophées 2010 de Personnel Today, qui a pour objet de mettre en exergue les bonnes pratiques et de valoriser les leaders du secteur. Outsourcing Services (OS) UK a été nommé dans la catégorie « Recrutement de personnel » pour ses efforts de recrutement de notre personnel au cours de l'année passée, et a remporté le deuxième prix.
- En octobre 2010, l'équipe de gestion de la paie de Capgemini UK a remporté le 7^e trophée annuel « Payroll and Pension Excellence » d'IPP. Capgemini a été finaliste pour les trophées de l'Excellence RH, pour sa « stratégie la plus efficace dans le domaine des avantages sociaux » et a été primée pour le trophée « Outsourcing HR Team of the Year ».
- Capgemini Chine a été choisi parmi 200 entreprises sélectionnées dans le monde entier pour recevoir le trophée « Dynamic Enterprise » par la compagnie de téléphone Alcatel-Lucent : cette distinction récompense les entreprises qui ont mis en œuvre Dynamic Enterprise avec succès, et elle permettra de développer la relation de Capgemini avec l'entreprise.
- Sogeti Pays-Bas a été élu Meilleur Employeur par Incompany (un magazine économique trimestriel) pour la deuxième année consécutive. Le trophée du Meilleur Employeur a également été remporté dans le secteur des technologies de l'information. Cette élection reposait sur une recherche approfondie de Blauw Research, une société de recherche néerlandaise indépendante.
- Capgemini Inde a reçu l'« Award for Organizational Development & Leadership » par le World HRD Congress. Cette récompense est parrainée par le Hindustan Times Media. Cette distinction consacre essentiellement les champions des RH et les pionniers de nouveaux concepts qui ont établi des critères d'excellence, ainsi que les organisations qui croient au développement futur et au mentorat. Capgemini Inde a été co-vainqueur du trophée « Excellence des initiatives de formation et de développement des talents » parrainée par Star News.
- Capgemini Pologne a reçu le trophée « Malopolska Business » à l'occasion du 20^e Forum économique de Krynica, en Pologne, qui est une convention prestigieuse de chefs d'entreprise de ce pays et bien d'autres. Le trophée, créé pour promouvoir l'esprit d'entreprise et la contribution à l'économie locale, a été remis par le Chef du protocole de Małopolska Voivodeship à Marek Grodziński, directeur du centre polonais de BPO, et membre du Comité de direction de Capgemini Pologne. Krakow, siège de nos centres BPO et ITO, est situé dans la région de Malopolska.

3.2 L'éthique

NOTRE CHARTE ÉTHIQUE

Solidement enracinés dans nos valeurs et notre éthique communes, nos principes en matière de RSE et de développement durable guident nos relations avec nos partenaires ainsi qu'avec la société civile et l'environnement dans lesquels nous évoluons. Parmi nos six piliers, celui constitué par le Leadership, les Valeurs et l'Éthique est certainement un des plus importants.

Le Groupe Capgemini s'est forgé une réputation sur le marché grâce à ses valeurs originelles et à l'application de principes éthiques s'inscrivant dans la durée. Aujourd'hui, cette réputation est un véritable actif qui joue un rôle prépondérant en termes de rentabilité et de croissance.

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

OBJECTIFS DU PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Ce programme a pour objectif de :

- développer une culture éthique durable renforçant l'intégrité et conduisant à un comportement éthique ;
- renforcer la connaissance et la sensibilisation aux lois internationales, nationales et politiques internes applicables dans les entreprises du Groupe ; et
- la mise en place d'initiatives renforçant la prévention et destinées à éviter les infractions et les manquements dans le domaine de l'éthique et de la conformité.

L'ORGANISATION ET LE RÉSEAU ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Les responsables des Strategic Business Units/Business Units (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 internes. Ils sont également chargés de piloter le programme Éthique & Compliance.

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

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

LE PROGRAMME ÉTHIQUE ET COMPLIANCE EN 2010

Création de la Charte Éthique

Depuis la création de Capgemini en 1967, le Groupe s'est défini comme une organisation « fondée sur des valeurs » et notre culture et nos pratiques commerciales ont été inspirées et guidées par nos sept valeurs fondamentales.

Ce sont les principes fondamentaux qui nous animent non seulement en tant que Groupe mais également en tant qu'individus et constituent le cœur même de notre approche en tant qu'entreprise éthique et responsable. Ces valeurs sont bien plus que de simples règles de comportement ; elles sont le socle de nos règles de conduite et de nos principes. Elles modèlent notre culture en matière d'éthique dans la durée et sont « l'ADN du groupe ». Elles forgent un état d'esprit empreint d'intégrité et de conduite éthique.

Nos valeurs jouent un rôle important dans le respect, la défense et le soutien de notre Groupe en tant qu'entreprise éthique et responsable, protégeant ainsi notre réputation. Elles constituent notre engagement permanent de maintenir et promouvoir des standards de classe mondiale en matière d'intégrité dans les affaires et de confiance partout où nous exerçons.

Incorporant et concrétisant notre ADN, la Charte Éthique a été finalisée et est aujourd'hui disponible en 13 langues. Elle a reçu le soutien collectif et individuel des membres du Conseil d'Administration, des membres du Comité Exécutif du Groupe et de la communauté des « Vice-Présidents ».

Le souhait de Capgemini est que tous les collaborateurs du Groupe adhèrent aux sept valeurs fondamentales et aux principes exposés dans cette Charte et, s'engagent notamment à :

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

Diffusion de la Charte Éthique

Une version papier de la Charte Éthique en anglais a été envoyée, accompagnée d'un courrier du Directeur Général, à tous les « Vice-Présidents » (environ 1 200 personnes au moment de sa publication) pour signature.

En juin, plus de cinquante directeurs d'unités opérationnelles ont commencé à faire circuler électroniquement la Charte Éthique parmi leurs employés. Chaque directeur a adressé un courriel personnalisé dans sa langue à chacun de ses employés, en leur demandant de télécharger depuis le site intranet la Charte Éthique, disponible en 13 langues. Chaque employé pouvait librement envoyer en retour son adhésion à la Charte par voie électronique. Un module d'e-learning a été également mis à disposition de tous les employés dans quatre langues différentes, le but de ce processus décentralisé étant d'encourager le soutien et l'appropriation de la Charte Éthique par les employés et les managers.

À la fin de l'année, plus de 35 000 employés avaient déjà pris l'initiative de télécharger la Charte Éthique, 19 000 l'avaient signé, et 23 000 avaient suivi le module d'e-learning. Dans certains pays, les managers ont demandé un accusé de réception individuel de la Charte Éthique en version papier.

Les règles du Groupe en matière de lois sur la concurrence et de prévention de la corruption

Deux politiques spécifiques traitant des lois sur la concurrence et de la prévention de la corruption sont en cours de développement. Chacune sera également complétée d'un module d'e-learning. Ce travail est mené en collaboration avec la direction juridique du Groupe et nous comptons les diffuser en 2011.

Une procédure dédiée pour solliciter des conseils et des avis

Une procédure dédiée (RCP : Raising Concern Procedure) permet aux collaborateurs de solliciter des conseils ou des avis sur la conduite à tenir relatifs à des problèmes d'éthique et de conformité. La Charte Éthique mentionne que si un individu est confronté à une question ou un problème concernant l'éthique ou la conformité, il doit d'abord en discuter avec son encadrement local.

Dans certains cas spécifiques (loi sur la concurrence, suspicion de corruption, etc.), ou si l'encadrement ne propose pas de solution ou si l'employé est réticent à en discuter avec son manager, ou si d'autres procédures pour les plaintes individuelles ne sont pas applicables, il peut recourir à la procédure dédiée et chercher conseil auprès du Directeur Juridique – Ethics & Compliance Officers (GC-ECO) et/ou directement auprès du

Ethics & Compliance Officer (CECO). La procédure dédiée est en cours de déploiement au cas par cas dans les pays où le Groupe est présent, conformément aux lois applicables.

En 2011, les objectifs du programme Éthique & Compliance ne varieront pas. Plusieurs actions seront lancées pour continuer à développer une culture durable de l'éthique, une forte sensibilisation aux lois et aux règles, la mise en place d'initiatives renforçant la prévention et visant à éviter des manquements en matière d'éthique et de conformité.

3.3 Les ressources humaines

AXES PRIORITAIRES

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

- L'évolution professionnelle :
 - Gérer l'évolution des compétences afin de les adapter à l'évolution de nos nouveaux modèles économiques ;
 - Gérer nos talents et prendre en compte leurs aspirations professionnelles ;
 - Proposer des parcours professionnels adaptés et motivants ;
 - Optimiser notre large gamme de formations pour l'adapter à l'évolution de nos modèles de compétences ;
 - Favoriser l'optimisation des ressources aux niveaux national et international.
- Le développement du leadership :
 - Renforcer la gestion de notre vivier de talents et construire des plans de succession ;
 - Développer notre offre en matière de formation des dirigeants ;
 - Favoriser les opportunités de mobilité au sein des équipes dirigeantes.
- L'Université du Groupe :
 - Dispenser des programmes régionaux (présence de l'Université sur 3 continents : Europe / Les Fontaines, Inde / Hyderabad et Amérique du Nord / Chicago) ;
 - Poursuivre nos projets de formations en mode virtuel et e-learning ;
 - Adapter les programmes de formation aux nouvelles technologies, aux demandes des clients et aux besoins des collaborateurs.
- Un recrutement axé sur l'évolution des nouvelles technologies
- Diversité :
 - Prendre en compte l'équilibre de la répartition hommes/femmes dans le processus de recrutement et de promotion ;
 - Poursuivre notre politique d'assistance aux personnes handicapées ;
 - Réfléter les caractéristiques de nos communautés locales.
- La responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable
- L'amélioration permanente de l'offre de services RH :
 - Développer des méthodes d'accès, de partage et de gestion à distance de données pour favoriser la mobilité, le travail à distance et les rapports humains ;
 - Renforcer la sécurité des personnes en particulier lors des déplacements professionnels.

UNE FORTE CROISSANCE ORGANIQUE ET EXTERNE DE L'EFFECTIF

L'évolution de l'effectif du Groupe au cours de la dernière décennie traduit l'évolution des cycles économiques dans le secteur d'activité du conseil et des services informatiques. Après la forte croissance interne de la fin des années 1990 puis le rachat en l'an 2000 des activités d'Ernst & Young

Consulting, l'effectif a été multiplié par 2,5 en 5 ans dans une période marquée par une demande très soutenue de conseil et de services informatiques du fait du passage à l'an 2000, du passage à l'euro et du développement de l'utilisation d'internet.

Au cours des trois années suivantes, sous le double effet de i) la dégradation de l'environnement économique générée par l'émergence de crises internationales majeures avec en point d'orgue l'attentat du 11 septembre 2001 et le déclenchement de la guerre en Irak et ii) de l'explosion de la bulle internet, les investissements informatiques se sont fortement réduits et ont abouti à une contraction de notre effectif.

L'année 2004 avait marqué le retour de la croissance, grâce en particulier, à des transferts de personnel pour plus de 5 300 personnes, consécutifs à la signature de deux gros contrats d'infogérance avec, en particulier, le contrat Aspire au Royaume-Uni. Après une année 2005 de consolidation marquée par une reprise significative de l'embauche, 2006 dans un marché porteur s'était traduit par le retour à une croissance à deux chiffres de l'effectif. Celle-ci s'est accélérée en 2007, sous le double effet de l'acquisition de Kanbay d'une part et d'une croissance interne soutenue d'autre part, en particulier dans les pays offshore (Inde, Pologne). L'année 2008 est restée bien orientée avec une nouvelle croissance de l'effectif de près de 10 % liée à l'acquisition de la Société BAS B.V. aux Pays-Bas et à une croissance organique de l'effectif de plus de 6 % qui s'est faite intégralement sur les marchés offshore (Inde, Pologne, Amérique Latine, Chine ou Maroc). La crise économique qui a débuté en 2008 s'est traduite par un net ralentissement des embauches fin 2008 et sur la majeure partie de l'année 2009 qui a été marquée par une diminution de 1,2 % de l'effectif global, en dépit d'une reprise des embauches sur la fin de l'année 2009.

Cette reprise de l'embauche observée en 2009 s'est accélérée en 2010 et conjointement à une politique active d'acquisitions le Groupe a connu une très forte croissance de son effectif net de près de 18 200 personnes. La barrière de 100 000 collaborateurs a été franchie courant Septembre 2010 pour la première fois, marquant ainsi un jalon important dans l'histoire du Groupe. Toutefois, ce cap a été depuis largement dépassé avec en particulier l'acquisition de la société CPM Braxis au Brésil, intégrée à compter du 1^{er} octobre 2010. Compte tenu de cette acquisition, l'effectif de fin d'année affiche un niveau record de 108 698 collaborateurs en croissance de plus de 20 % d'une année sur l'autre. D'autre part, même si l'essentiel de la croissance s'est faite dans les BRIC, les pays occidentaux ont été également en croissance en 2010.

L'ampleur de ces mouvements participe de façon significative à la transformation du Groupe. Ainsi, en une décennie, l'effectif s'est accru de 88 % soit près de 51 000 personnes c'est-à-dire peu ou prou la taille du Groupe lors de son trente cinquième anniversaire en 2002. Cette croissance s'est faite majoritairement sur les marchés offshore mais également sur les marchés historiques du Groupe.

Année	Effectif moyen		Effectif fin d'année	
	Nombre	Évolution	Nombre	Évolution
2000	50 249	28,2 %	59 549	50,3 %
2001	59 906	19,2 %	57 760	- 3,0 %
2002	54 882	- 8,4 %	52 683	- 8,8 %
2003	49 805	- 9,3 %	55 576*	5,5 %
2004	57 387	15,2 %	59 324	6,7 %
2005	59 734	4,1 %	61 036	2,9 %
2006	64 013	7,2 %	67 889	11,2 %
2007	79 213	23,7 %	83 508	23,0 %
2008	86 495	9,2 %	91 621	9,7 %
2009	90 237	4,3 %	90 516	-1,2 %
2010	97 571	8,1 %	108 698	20,1 %

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

Les acquisitions récentes de Kanbay, de BAS B.V. ou de CPM Braxis, la forte croissance organique en Asie et en Amérique Latine en particulier, ainsi que la crise économique récente qui a touché de manière plus significative les pays d'Europe

continentale et les Etats-Unis, se traduisent par une modification sensible et continue de la répartition géographique des effectifs au sein du Groupe, dont l'évolution est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2008		31 décembre 2009		31 décembre 2010	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Amérique du Nord	8 379	9,2 %	7 950	8,8 %	8 667	8,0 %
Royaume-Uni et Irlande	7 985	8,7 %	7 844	8,7 %	8 515	7,8 %
Pays nordiques	4 049	4,4 %	3 681	4,1 %	4 012	3,7 %
Benelux	12 291	13,4 %	11 163	12,3 %	10 782	9,9 %
Allemagne et Europe Centrale	7 534	8,2 %	7 724	8,5 %	7 929	7,3 %
France et Maroc	21 392	23,4 %	20 032	22,1 %	20 277	18,7 %
Europe du Sud et Amérique Latine	7 913	8,6 %	8 114	9,0 %	14 853	13,7 %
Asie-Pacifique	22 078	24,1 %	24 008	26,5 %	33 664	31,0 %
TOTAL	91 621	100 %	90 516	100 %	108 698	100 %

Les effectifs du pays ne comprennent pas les effectifs offshore affectés à des opérations destinées à ce pays.

Cette évolution reflète :

- L'adaptation permanente de la capacité de production selon notre modèle de Rightshore®, combinant des ressources locales proches du client et celles 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 largement plus de 30% des ressources du Groupe (contre 12,1 % en 2006 et moins de 5 % en 2004), la croissance de l'Europe Centrale du fait en particulier du développement de nos activités de BPO en Pologne et l'émergence de l'Amérique Latine en raison du rachat de CPM Braxis au Brésil et des nouveaux contrats signés dans cette région.

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 30 850 personnes en 2010. De même, la Pologne qui comptait un peu moins de 500 personnes en 2004, dépasse désormais le cap des 3 500 employés à fin 2010.

Enfin depuis 2007, le Groupe se développe en Amérique Latine (Argentine, Chili, Brésil et Guatemala) et avec le rachat de CPM Braxis au 4^e trimestre 2010, compte à fin 2010 plus de 8 500 employés dans cette zone géographique dont près de 6 800 au Brésil qui a désormais une taille proche de celle des États-Unis en nombre d'employés.

- Les Pays-Bas et l'Espagne ont été les deux principaux pays qui ont connu une baisse de leur effectif en 2010, ainsi que dans une moindre mesure la zone Centrale Europe. Au Royaume-Uni, après une baisse en 2008 liée à la réduction du périmètre du contrat Aspire (avec en contrepartie une extension de la durée globale du contrat), l'effectif après une stabilisation en 2009 est reparti à la hausse en 2010 et ce en dépit des restrictions budgétaires importantes consécutives à la crise économique.
- L'effectif en France est pour sa part en légère croissance sur l'exercice, même si son poids diminue du fait de la montée en puissance de l'effectif dans les BRIC.

En 2010, dans un environnement économique toujours incertain la société a embauché plus de 30 000 personnes ce qui constitue à ce jour son record, en forte hausse par rapport aux années précédentes et par rapport à la moyenne des embauches observées sur la dernière décennie.

	Embauches	Acquisitions
2001	12 626	1 508
2002	3 801	2 035
2003	4 724	8 032
2004	9 285	5 363
2005	14 453	712
2006	18 592	1 495
2007	24 814	7 569
2008	22 526	3 358
2009	13 072	543
2010	30 139	7 579
MOYENNE	15 403	3 819

Toutes les géographies et tous les pays n'ont pas été touchés de la même manière par cette dynamique. La reprise des embauches s'est accélérée sur les deuxième et troisième trimestres et les pays offshore ont contribué à cette dynamique de recrutement, marquée une nouvelle fois par l'Inde qui a réalisé plus d'un recrutement sur deux en 2010 et dont l'effectif a progressé organiquement de plus de 8 600 personnes. Alors qu'en 2008 la diversification des recrutements offshore avaient vu une forte croissance de la Pologne en 2009 et 2010, c'est l'Amérique Latine qui a enregistré un important volume de recrutement et une croissance forte de son effectif. De même, la Chine affiche une croissance très forte sur l'exercice.

Cette reprise économique a eu également pour corollaire de faire repartir à la hausse le taux de rotation du personnel (le pourcentage de départs volontaires) qui est ressorti sur l'année à 16,3% en progression nette sur celui de l'année 2009 marquée par un niveau historiquement bas de 10,4 % lié à la crise économique. Ce taux est toutefois en deçà du taux record sur la dernière décennie de 19,7 %, atteint en 2007.

Taux d'utilisation trimestriels	2009				2010			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Conseil	63	67	66	69	71	70	67	66
Intégration de systèmes	76	78	80	81	79	79	79	79
Services informatiques de proximité	80	81	81	81	81	83	83	83

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

Depuis 2003, le Groupe mesure et suit l'évolution d'indicateurs destinés à affiner sa connaissance de la composition de ses effectifs. Ces indicateurs sont l'ancienneté moyenne, l'âge

Attrition

2001	16,2 %
2002	11,1 %
2003	10,2 %
2004	14,1 %
2005	15,4 %
2006	16,6 %
2007	19,7 %
2008	17,2 %
2009	10,4 %
2010	16,3 %

Ainsi le nombre des départs volontaires a fortement augmenté pour s'établir à plus de 16 200 personnes en progression significative par rapport à l'année 2009 mais proche de celui de l'année 2008. Ces mouvements traduisent un phénomène classique dans l'activité du Conseil et de l'Intégration de Systèmes : une contraction de cet indicateur lorsque le marché offre une visibilité réduite comme cela était le cas en 2009 et la reprise de la mobilité professionnelle lorsque le marché est porteur. Ce taux fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur grâce à des actions et à des programmes spécifiques différenciés selon les métiers et les zones géographiques. En ce qui concerne le taux de rotation en Inde, celui-ci après avoir connu un niveau historiquement bas sur le premier semestre 2009 est remonté sur la fin de l'année 2009 (pour finir à 14 % sur l'ensemble de l'année) et sur le premier semestre de l'année 2010 (sur les premiers mois de l'année en particulier) pour s'établir sur l'ensemble de l'année à 23,7 %, traduisant le dynamisme du marché indien des services informatiques.

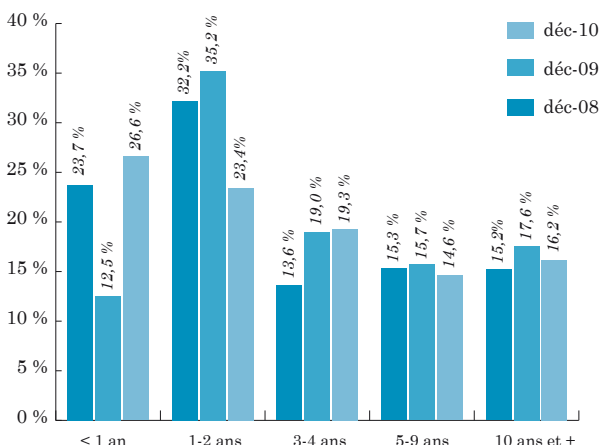
Le taux d'utilisation des ressources, mesurant la part du temps de travail (hors congés légaux) des personnels salariés productifs directement imputée sur des prestations facturables, s'est inscrit en hausse par rapport à l'année 2009 dans les trois métiers: Conseil, Intégration de systèmes et Services informatiques de proximité. La plus forte progression se situe dans les Services informatiques de proximité, l'Intégration de systèmes affichant une utilisation très stable sur l'ensemble de l'exercice.

moyen et la répartition hommes/femmes. Pour permettre d'avoir une vision plus régulière de l'évolution de la composition de notre population un outil interne a été développé de manière à pouvoir disposer de ce type d'information tous les mois et de préciser le pourcentage de la population effectivement couvert.

EFFECTIFS – RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ANCIENNETÉ : ÉVOLUTION 2008-2010

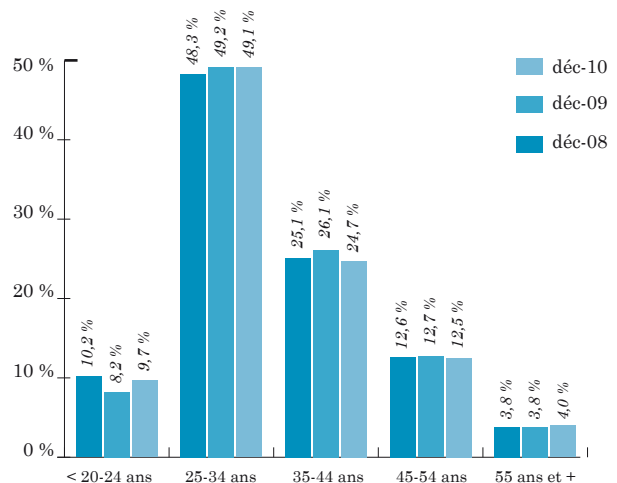
Le taux de couverture des données ci-dessous est de 97,7 % de l'effectif fin d'année (incluant les données de CPM Braxis). L'évolution de l'ancienneté moyenne reflète la politique d'embauches du Groupe sur les dernières années. La progression du pourcentage de personnel ayant une ancienneté inférieure à une année s'explique clairement par le niveau élevé du recrutement sur l'année, alors que l'année 2009 affichait un faible taux compte tenu du net ralentissement des embauches cette année-là. De même c'est la faiblesse des recrutements en 2009 qui explique le pourcentage de salariés ayant entre une et deux années d'ancienneté. En revanche les années 2006 à 2008 ont été des années de fortes embauches, (le précédent record d'embauches datant de 2007) et la proportion de personnes ayant une ancienneté comprise entre 3 et 4 ans au sein de la société continue de progresser. Au préalable, 2002 et 2003 furent deux années d'embauches sélectives avant une reprise progressive du recrutement à partir de 2004 ce qui explique la baisse du pourcentage de personnes ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans le Groupe. Enfin le pourcentage de personnes ayant plus de 10 années d'ancienneté en 2010 baisse mécaniquement en raison de l'importance des recrutements réalisés sur l'année. Il est à noter que dans le cadre de cette analyse, c'est l'ancienneté correspondant à la date d'embauche dans la société acquise qui est retenue et non la date d'intégration dans le Groupe.

L'ancienneté moyenne de la société ressort à 4,9 années en moyenne et varie selon les zones géographiques d'un peu plus de 2,1 années en Inde à plus de 8 années au Benelux.



EFFECTIFS – RÉPARTITION EN FONCTION DE L'ÂGE : ÉVOLUTION 2008 -2010

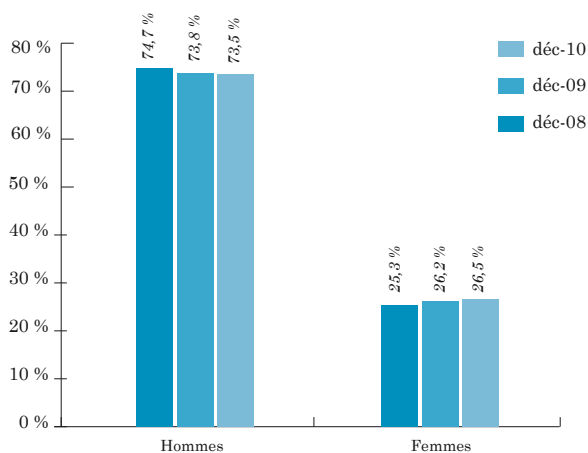
Le taux de couverture des données ci-dessous est de 97,4% de l'effectif fin d'année (incluant les données de CPM Braxis). En ce qui concerne l'évolution de la moyenne d'âge, celle-ci a légèrement diminuée en 2010 pour s'établir à 35,1 ans contre 35,3 ans en 2009. Cette réduction s'explique essentiellement par la forte croissance des embauches en particulier en Inde dont la moyenne d'âge est de 5,7 années inférieure à celle du Groupe ainsi qu'en Chine et en Europe Centrale où là aussi la moyenne d'âge est inférieure de plus de 5 ans à celle du Groupe et dans une moindre mesure en Amérique Latine avec plus de 3 années de moins. Le pourcentage de l'effectif ayant moins de 35 ans s'élève à 58,8% en hausse de plus d'un point par rapport à l'année passée et au niveau le plus élevé depuis 2003. Cette progression est intégralement due à la hausse du poids des collaborateurs âgés de moins de 25 ans. C'est la tranche d'âge 35 - 44 ans qui voit son poids se réduire de plus d'un point, ainsi que dans une moindre mesure la tranche de plus de 45 ans qui connaît une baisse de 0,2 point. Par ailleurs, la catégorie des + 55 ans augmente de 0,2 point, traduisant l'allongement de la durée de vie professionnelle consécutif à la problématique des retraites touchant en particulier l'Europe Occidentale.



EFFECTIFS – RÉPARTITION HOMME/FEMME : ÉVOLUTION 2008-2010

Le taux de couverture des données ci-dessous est de 96,4 % de l'effectif fin d'année. Le pourcentage de femmes dans l'effectif continue sa progression en 2010. Cette amélioration s'explique en particulier par la forte croissance sur les années précédentes du BPO, métier plus fortement féminin et ce, en dépit du fait que le développement s'est fait récemment dans des pays (l'Inde en particulier où le ratio homme/femme est de 77/23) et des métiers (Outsourcing hors BPO) où les femmes sont moins présentes. Toutefois, dans de nombreuses géographies, le pourcentage de femmes est en hausse à périmètre constant. Ainsi, le développement de l'activité BPO a permis d'intégrer un grand nombre de femmes et des pays comme la Pologne, la Chine, le Brésil (hors CPM), la Roumanie ou le Chili affichent

un pourcentage de femmes supérieur à 50%. En revanche, le pourcentage de femmes est inférieur à 24 % dans 6 pays couvrant 32 % de l'effectif analysé, dont l'Inde, le Benelux, l'Argentine, la République Tchèque et la Suisse. Le pourcentage global des 18 pays ayant une proportion de femmes supérieure ou égale à 29 % s'élève à 43,6 %. Cette répartition globale hommes/femmes reflète toutefois de manière assez proche le marché adressable de notre activité dans la mesure où le métier de l'informatique fait appel essentiellement à des formations d'ingénieurs, dont les diplômés sont très majoritairement de sexe masculin. En revanche, le métier du Conseil dont le marché du recrutement est plus diversifié présente un ratio plus équilibré de 63/37 en légère amélioration.



PRINCIPES FONDAMENTAUX CONCERNANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Gestion personnalisée des carrières

Le modèle de compétences

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

Le modèle de compétences repose sur plusieurs dimensions qui définissent ce qui est attendu d'un employé (compétences partagées, production, développement du personnel, développement commercial et leadership). Les valeurs de Confiance, d'Honnêteté, de Modestie, d'Audace, de Solidarité et de Plaisir imprègnent et influencent toutes les dimensions de la compétence et contribuent à la culture interpersonnelle unique prévalant au sein du Groupe.

Chaque modèle de compétence intègre les compétences spécifiques propres à chaque fonction ainsi que les cursus de formation adaptés à celles-ci (GCC : Global Core Curriculum). L'objectif est d'offrir à chaque employé les modules de formation pertinents lui permettant de développer sa carrière.

Développement personnel et évaluation

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

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

Mobilité

Le Groupe encourage la mobilité géographique, tant nationale qu'internationale, le plus souvent en réponse à la demande de ses collaborateurs. Par ailleurs, la globalisation des activités et notre modèle de production ont conduit une fois encore à une augmentation importante des affectations transfrontalières et des déplacements internationaux. Ainsi, dans un souci de sécurité des collaborateurs, tous les déplacements dans des pays potentiellement à haut risque sont soumis à des règles strictes et doivent être autorisés au préalable. Capgemini a mis en place une procédure de rapatriement ainsi qu'une couverture d'assurance spécifique afin de maîtriser au mieux les risques encourus par les collaborateurs en cas de tension soudaine dans un pays où ils se trouveraient en mission. Notre prestataire de services assure des formations spécifiques et prodigue des conseils en matière de mobilité internationale aux collaborateurs concernés. En 2010, le lancement d'un dispositif e-learning a été mis en place dans les pays à bas risque où près de 14 000 salariés ont déjà suivi un ou plusieurs modules de formation sur la sécurité en déplacement professionnel. Un outil informatique permettant de localiser nos collaborateurs en déplacement a été mis en place ainsi qu'un système d'information assurant des alertes, le cas échéant, et des conseils pratiques sur les coutumes locales et la culture des pays dans lesquels se rendent nos collaborateurs.

Les collaborateurs assurant des missions à l'étranger ou envisageant une carrière internationale peuvent se procurer des informations utiles sur les sites intranet ainsi que les règles et les procédures associées. Plus de 15 000 personnes ont réalisé une mission en dehors de leur pays d'origine.

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

En 2010, une nouvelle étape a été franchie avec la mise en place d'un nouvel outil international d'affectation de nos ressources, permettant d'optimiser les affectations sur les projets clients ou sur les activités commerciales des équipes les plus qualifiées et les mieux adaptées en fonction des caractéristiques de ces derniers. Cela permet également de proposer à nos collaborateurs des missions motivantes. En d'autres termes, un tel outil permet une affectation optimisée des ressources – où qu'elles soient dans le monde – au bénéfice des missions menées pour nos clients.

L'investissement dans la formation et le développement professionnel

Politique générale de formation

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

Capgemini s'engage à développer le savoir-faire de chacun de ses collaborateurs tout au long de leur carrière afin de bâtir une équipe disposant de l'expertise et de la motivation adaptées aux marchés présent et futur. En offrant des opportunités de développement à tous, le Groupe améliore sa capacité d'atteindre l'ensemble de ses objectifs ainsi que ceux des équipes et des collaborateurs.

La stratégie fondamentale de développement des compétences fait appel à différentes méthodes :

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

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

Priorité durable à la formation et au développement des compétences

De nombreuses ressources sont dédiées à la formation tant au niveau du Groupe que localement. Le système de gestion de la formation en ligne du Groupe « MyLearning », ouvert à tous les salariés, a été utilisé par plus de 80 500 collaborateurs en 2010, et le recours aux formations et à la consultation d'ouvrages en ligne a fait un nouveau bond. Au total, plus de 84 000 collaborateurs ont suivi une formation en 2010 pour un volume total de 3,5 millions d'heures de formation. Les collaborateurs utilisent MyLearning aussi bien dans le cadre d'une formation informelle et ponctuelle que pour s'inscrire à des formations plus structurées.

MyLearning héberge tous les programmes du Groupe et, pour de nombreuses régions, l'offre de formation locale. Le catalogue des formations propose plusieurs méthodes d'enseignement adaptées aux différents styles de formation, y compris l'e-learning, les livres, le mentorat en ligne, des préparations aux tests, des examens en ligne, des cours de langues, des formations et des séminaires virtuels, ou encore des formations sur site. Celles-ci sont dispensées soit dans des centres spécialisés par des formateurs externes, soit à l'Université du Groupe. En 2010, nous avons continué d'enrichir nos cours de formation en ligne en utilisant les ressources e-learning de notre Université.

L'Université du Groupe

L'Université ambitionne d'être le partenaire stratégique de la transformation permanente et de la compétitivité du Groupe et vise à être son cœur, son domicile et son hub. Sa mission consiste à :

- développer les compétences et les capacités de notre personnel en adéquation avec la stratégie et les priorités du Groupe ;

- agir en tant que partenaire des opérationnels pour diffuser les contenus relatifs aux savoir-faire spécifiques et différenciants de Capgemini, et aux normes de l'industrie ;
- créer les nouvelles générations de formation favorisant l'émulation et le réseautage au sein et en dehors de nos communautés ;
- s'appuyer sur la richesse de notre histoire et nous étalonner par rapport aux meilleures organisations de formation pour garantir une excellence avérée.

Dans le cadre d'un nouveau modèle opérationnel, l'Université a continué à renforcer l'alignement avec nos métiers, la focalisation sur les besoins des participants et l'excellence opérationnelle au service de nos collaborateurs. Cette orientation s'appuie sur un nouveau modèle de fonctionnement.

En 2010, le mot d'ordre était « être plus près de vous », afin de créer une plus grande proximité entre l'Université, nos métiers, les Ressources Humaines, le réseau Learning & Development et nos collaborateurs. L'Université s'est orientée vers un cursus de formation adapté à chaque fonction, créant un itinéraire clairement défini pour le stagiaire et permettant aux employés d'identifier et de sélectionner les formations qui vont les aider à développer leurs compétences et aptitudes professionnelles. L'ambition de Capgemini d'atteindre l'excellence dans ce domaine s'est traduit également dans le développement de nouvelles approches de formation regroupées sous la bannière « Next Generation Learning (NGL) ». Cette philosophie repose sur trois approches : « Faire-Apprendre-Faire », « Se connecter pour apprendre » et « La familiarité technologique ». Celles-ci sont étayées par neuf principes NGL qui détaillent les objectifs que nous souhaitons atteindre dans la conception et la mise en œuvre de notre offre de formation. L'utilisation d'un nouveau medium de formation le téléphone mobile, le partage d'expériences avec « Teachable Point of Views » et l'utilisation des médias sociaux « Connect » et « Yammer » ont été pilotés au cours de la Business Priority Week de novembre dans l'esprit de « Se connecter pour apprendre ». L'Université a également commencé à explorer la manière dont l'application de NGL à divers aspects des cursus peut améliorer de manière significative l'efficacité de la formation pour les stagiaires et apporter davantage de valeur à l'entreprise.

2010 a vu la naissance prometteuse d'une nouvelle équipe – les **Partenaires de formation métiers** –. L'Université et le réseau des Directeurs des Ressources Humaines ont sélectionné des cadres clé de la formation et du développement professionnel pour collaborer plus étroitement avec l'Université, et former ainsi la « Learning Business Partner Team ». Ils ont travaillé ensemble pour : améliorer le reporting de sorte que nos responsables d'entités puissent prendre en connaissance de cause des décisions sur la formation et le développement, définir des priorités communes concernant la formation pour concevoir et mettre au point de façon centralisée des modules de formation qui seront ensuite diffusés dans toute l'entreprise, développer les relations entre nos interfaces clé dans l'entreprise, les finances et les RH pour élaborer ensemble

des plans de formation pour les unités opérationnelles ou SBU/BU. Ce partenariat est reconduit pour 2011.

L'Université a développé et offert des formations alignées sur les priorités du Groupe telles que **Notre Charte Éthique, les Global Service Lines, Lean, ou encore sur le lien entre entreprise et technologies**. Les Business Priority Weeks se sont tenus tout au long de 2010, sur des thèmes tels que « BeLean », « Introduire l'entreprise et la technologie chez Philips » et « Comment jouer gagnant sur le marché ? » De plus, en 2010, nous nous sommes efforcés de faire de même avec des domaines clés de notre secteur tels que le Cloud Computing ou la formalisation d'un cursus de formation des Partenariats Stratégiques d'Alliance tout ceci dans le but de remplir la mission de l'Université : « être le partenaire de la transformation du Groupe ».

Le projet de formation relatif aux Partenariats Stratégiques, introduit en 2010, permet de structurer et de coordonner l'offre de formation associée à nos partenaires en liaison avec eux et selon les priorités définies par ce programme. Dans ce cadre, cinq cursus ont été développés en 2010 : IBM, Microsoft, SAP, Oracle et HP.

Capgemini Inde s'est classé sixième parmi les 20 meilleurs employeurs de l'Inde, et la formation s'est avérée l'un de nos principaux motifs de satisfaction, car Capgemini a reçu une note de 8,8 sur 10, alors que la moyenne a été de 7,9. Ces résultats, issus d'une Enquête IDC Dataquest 2010 effectuée en Inde, soulignent encore davantage l'impact significatif de la formation sur le développement de l'entreprise et du personnel en 2010.

En 2010, 84 377 collaborateurs de Capgemini ont participé à des actions de formation dispensées par le biais de nos différents canaux, pour un total de 3 518 905 heures. Alors que le pourcentage total du personnel touché a augmenté de 7 %, le nombre d'heures total dispensées s'est accru de 22 %. Les heures de formation portant sur le cursus global et l'e-learning ont continué de progresser, et près de 2 000 collaborateurs ont assisté à une manifestation concernant la formation dans l'un de nos centres de stages de Les Fontaines, Hyderabad, ou de Chicago.

61 % de toutes les heures sont maintenant directement saisies dans MyLearning, notre système de gestion de la formation au niveau du Groupe ; et nous avons mis en place des services partagés de gestion de la formation dans différents pays au sein du Groupe.

La procédure de certification

Certification interne

L'évaluation interne entre pairs permet de mesurer des compétences sur des critères précis et clairement définis tels que 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 et le renforcement progressif des compétences, tant pour des besoins internes que pour les missions client ;
- Créer un avantage concurrentiel qui profite au Groupe et au collaborateur, qui peut ainsi accroître et pérenniser sa valeur sur le marché.

Le Groupe propose six principales certifications pour les chefs de projet, les architectes, les ingénieurs logiciels, les ingénieurs réseaux, et les managers de la prestation de service. A noter, la mise en place d'un nouveau programme de certification interne en 2010 pour les responsables de la transition des services.

Près de 1 538 chefs de projet, 5 917 ingénieurs logiciels, 544 architectes, et 294 managers de la prestation de service (+79 % par rapport à 2009) et 284 ingénieurs réseaux ont obtenu cette certification interne. Depuis novembre 2010, 10 collaborateurs bénéficient de la certification gestion de la transition des services.

Certification externe

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

Certification des centres

Implantés dans le monde entier, nos centres d'excellence continuent de développer et renforcer leurs capacités en cohérence avec notre modèle économique de production distribuée dont l'internationalisation ne cesse de se développer. La réalisation de ces objectifs s'appuie sur une certification externe associée à nos programmes de certification interne. Plus de 80 centres Capgemini, dont les Accelerated Delivery Centers, Application Management Services Centers, Infrastructure Management Service Centers, Business Process Outsourcing Centers et Technical Excellence Centers ont été certifiés sous une forme ou une autre. Des centres situés en Inde, aux États-Unis, au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse, en Pologne, en Espagne, au Portugal, en Italie, en Norvège, au Danemark, en Finlande et en Chine sont certifiés ISO dont ISO 9001/ISO 9001-2000. De nombreux centres possèdent également la certification CMM/CMMI® (Capability Maturity Model Integration) spécifique au développement applicatif. Les centres indiens de Mumbai et de Bangalore, celui des Asturies en Espagne et l'activité OS AM au Royaume-Uni ont obtenu le niveau le plus élevé de certification CMM et CMMI® (niveau 5) et au moins 14 autres centres, en

France, aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie, au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis sont certifiés niveau 2 ou 3. Tous les centres BPO sont certifiés ISO 9000 et accrédités IIP, gage de capacité de production mondiale, d'économies d'échelle et d'adaptabilité aux évolutions de la demande.

Le dialogue et la communication au cœur de nos relations

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

- Talent, le site d'information et d'actualités intranet du Groupe, qui propose actualités et informations en temps réel, a continué d'augmenter son audience en 2010 avec plus de 4,5 millions de connexions. Ce site présente les meilleures pratiques et les outils concernant le Groupe et comporte des liens vers les sites intranet nationaux, les sites de formation et les communautés. Un bulletin d'information est envoyé quotidiennement à près de 7 000 adhérents et un bulletin d'information électronique hebdomadaire, relatant les principales informations sur l'actualité du Groupe, est diffusé tous les vendredis à l'ensemble des collaborateurs de Capgemini. L'expérience réussie de Talent a été à l'origine d'une nouvelle méthode de gestion des sites intranet : les sites locaux partagent désormais la même plateforme de gestion du contenu, permettant la diffusion d'informations en continu, d'un site à l'autre (via des flux RSS). Cette plateforme est une combinaison de *push and pull* qui a recensé plus de 28 millions de connexions en 2010 ;
- Talent est également utilisé pour organiser des événements de communication et de prix annuels, conçus pour mettre à l'honneur des collaborateurs et des équipes provenant de l'ensemble du Groupe. Le thème 2010 était « Faire croître notre Groupe ». L'objectif recherché était la mobilisation du Groupe sur la croissance et le gain de parts de marché à travers différentes initiatives. Chaque mois, des centaines de collaborateurs ont évoqué leurs expériences du terrain ou répondu à des questionnaires ou téléchargé des posters promotionnels et des brochures à distribuer. Cette initiative a rencontré un franc succès, ayant été adapté aux besoins locaux avec le soutien du management ;
- Une riche palette d'outils de communication, comprenant journaux (« *Talent on the Spot* », vidéos, podcasts, et supports graphiques, produit par la Direction de la Communication du Groupe, entoure et accompagne les événements marquants (cf. Kick Off du Groupe ou Business Priority Weeks à l'Université). Ces outils permettent de saisir en temps réel les messages clés afin de mieux les relayer au sein du Groupe pour toucher le plus grand nombre ;

- L'un des faits marquants de 2010 a été l'ouverture à tout le Groupe de la 23^e édition des Rencontres (événement majeur, rassemblant environ 450 cadres dirigeants, qui a lieu tous les deux ans en moyenne) grâce à la technologie Web 2.0 : micro-blogs, rapports télévisés quotidiens, vidéos, éditoriaux, et médias sociaux ont été consultés et utilisés par plus de 20 000 collaborateurs sur le site créé à cet effet ;
- Un canal de communication dédié favorise l'esprit d'équipe et le dialogue entre les principaux leaders opérationnels du Groupe. La série *The Executive* comprend une lettre d'information mensuelle (*The Executive Summary*), des communications ponctuelles (*The Executive Link*), un *Who's Who* et un espace dédié sur l'intranet (*The Executive Corner*). Les communications externes au marché ou à la presse, faites à l'occasion d'acquisitions ou d'annonce de résultats, génèrent l'envoi aux vice-présidents d'un document spécifique synthétisant les messages clés relatifs à ces événements ;
- Pour garantir une meilleure cohérence et protéger l'image du Groupe au travers les différents newsletters, sondages d'opinion, messages de communication créés en interne, l'application utilisée par l'équipe de communication interne du Groupe permet aux rédacteurs de se concentrer sur le contenu et de déléguer au système le soin de mettre en forme leur production dans le respect de la charte graphique du Groupe ;
- Afin de favoriser la qualité des communications internes – en tenant compte du fait qu'un grand nombre de collaborateurs contribuant aux newsletters, aux sites intranet et aux autres ressources ne sont pas des professionnels de la communication – l'équipe de communication interne du Groupe a diffusé en 2010 une nouvelle série de cours virtuels sur différents thèmes liés à la communication qui a connu un très grand succès ;
- Tous les trimestres, après la publication des résultats, le dossier récapitulatif des principales réalisations du Groupe et les événements marquants du trimestre écoulé (résultat financier, chiffre d'affaires, projets, ressources humaines au niveau du Groupe et des SBU et événements marquants) sert de support d'information. Ce support est ensuite complété par des informations locales (sur les mêmes thèmes) et diffusé aux responsables d'équipes afin de les aider à gérer les réunions des équipes locales et veiller à ce que le message soit homogène au sein du Groupe ;
- Des outils électroniques permettant l'échange d'informations, tels que blogs, médias sociaux, *team rooms* et autres forums évoluent constamment pour permettre aux communautés internes d'échanger sur des sujets techniques, de partager les bonnes pratiques et d'accéder aux outils et méthodologies du Groupe.
L'idée maîtresse de ces réseaux sociaux est de permettre à chaque collaborateur de construire lui-même ses propres environnements (réseau, communautés, activités partagées)

au sein de l'entreprise, et de rejoindre par lui-même ceux de son choix. Les facilités de partage d'information sont principalement « orientées collaborateurs ».

Au sein de l'entité Sogeti, l'outil TeamPark est opérationnel depuis octobre 2009. Quelques chiffres décrivent les impacts, le succès, ainsi que l'évolution de cet outil. En un an et demi, 10 000 utilisateurs, dont 2 000 assidus et 5 000 réguliers ont utilisé l'outil et plus de 1 000 communautés en croissance permanente ont été créées, dont plus de 25 % regroupent plus de 20 membres. Aujourd'hui, 1 500 connexions hebdomadaire sont enregistrées en moyenne. L'année 2011 continue d'être rythmée par les évolutions de cette jeune plateforme mondiale collaborative et de réseau social.

TeamPark est le précurseur d'une vague de transformations au sein du Groupe sur les modalités de partage des connaissances et de travail en commun. Capgemini Consulting a déployé son propre réseau en 2010 (Connect-3200 personnes connectées et 219 communautés créées à ce jour) tandis que 20 000 collaborateurs ont choisi d'utiliser l'outil Yammer. Le Groupe étudie actuellement la faisabilité d'un réseau mondial reliant toutes ses entités à ces différents outils et intègre d'ores et déjà les flux d'information issus de ces plateformes d'échange au sein de son intranet ;

- L'Université du Groupe est le carrefour incontournable des échanges et de la communication sur le plan international, dont les principaux supports de communication sont Talent et son propre site Intranet.

La communication au cœur des transferts de collaborateurs

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

Communication bilatérale et implication des collaborateurs

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

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

En 2010, près de 60 000 salariés ont répondu, ce qui correspond à un taux de participation de 66 % (en hausse de 3 % par rapport à 2009). Le découpage des résultats par pays, par

unité opérationnelle et par métier permet d'affiner l'analyse et de mieux cibler nos plans d'action. Nous pouvons également mettre en valeur nos points forts, focaliser nos actions dans les domaines où nous souhaitons nous améliorer et suivre les progrès réalisés. L'enquête de 2010 a été perfectionnée de manière à évaluer nos progrès en matière de gestion de la performance et pour mieux appréhender le ressenti de nos collaborateurs sur notre approche client. Le pourcentage de collaborateurs ayant répondu que Capgemini entend respecter ses engagements en matière de RSE et de développement durable a augmenté de 6 % en 2010.

La représentation des salariés

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

Le Comité d'entreprise international ou IWC (International Works Council), constitué en 2001 comme instance représentative mondiale, permet aux représentants des salariés d'exposer l'ensemble de leurs préoccupations à la Direction du Groupe qui, de son côté, les informe directement des projets de l'entreprise et de leurs conséquences éventuelles pour les collaborateurs. Depuis 2004, Capgemini va au-delà des dispositions de la législation européenne en matière de comité d'entreprise en ouvrant les réunions de l'IWC aux membres issus de pays non européens (l'Amérique du nord et l'Inde notamment), permettant à cette instance d'étendre son rayonnement dans le monde. A ce jour, un total de 21 pays, y compris l'Amérique du Nord et l'Inde, sont représentés à l'IWC : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque, la Roumanie, le Royaume-Uni, et la Suède.

L'IWC se réunit deux fois par an pendant deux jours avec la Direction du Groupe, et deux fois par an sans la Direction.

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

En 2010, l'IWC a été régulièrement informé et associé aux actions du Groupe concernant la responsabilité sociale d'entreprise et le développement durable, l'enquête d'opinion mondiale (tant le processus que les résultats), l'évolution des effectifs, et ses principales initiatives, instruments de mesure et organisation.

Politique de rémunération

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

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

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

Les collaborateurs bénéficient d'un système de participation aux bénéfices, le cas échéant, selon les dispositions propres à chaque pays.

La rémunération des vice-présidents et des cadres dirigeants, ainsi que ses composantes fixe et variable, sont supervisées et validées au niveau du Groupe. La rémunération des autres collaborateurs est déterminée et gérée à l'échelon du pays mais les principes de rémunération restent soumis à validation par le Groupe.

Attribution d'instruments de capitaux

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

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

Dans le même temps, les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne représentent qu'un pourcentage très limité du total distribué. Ainsi, sur les cinquième et sixième plans 1,1 % du nombre total d'options attribuées l'ont été

aux dirigeants mandataires sociaux, représentant 1,8 % des attributions toujours en cours (soit sur 6 attributions). En ce qui concerne les actions de performance, les deux résolutions votées par l'Assemblée des Actionnaires limitait à 5 % le volume maximum attribuable aux dirigeants mandataires sociaux et le volume attribué *in fine* s'est élevé à 4,35 % de l'attribution totale pour le premier plan et aucune action n'a été attribuée pour le second. Par ailleurs, l'attribution de telles options n'a jamais eu un caractère automatique et/ou annuel.

Les informations détaillées concernant les options de souscription d'actions ou les actions de performance consenties par Cap Gemini S.A. aux mandataires sociaux, aux dix principaux bénéficiaires non mandataires sociaux, les levées par ces derniers et plus généralement les détails de ces plans sont donnés pages 189 à 191 et 233 du présent Document de Référence.

Le Groupe ne dispose pas à ce jour d'autorisation d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'actions de performance car aucune résolution en ce sens n'a été proposée au vote des actionnaires lors de la dernière Assemblée Générale. En conséquence, une résolution portant sur l'attribution d'actions de performance pour un montant maximum de 1 000 000 d'actions sera soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale.

Association des salariés à la performance actionnariale

Capgemini a également lancé en 2009, et ce pour la première fois de son existence, un plan international d'actionnariat salarié couvrant 19 pays. Ce plan a été largement souscrit et plus de 14 000 salariés ont souscrit à l'offre faisant ainsi de nos collaborateurs, pris collectivement, l'un des principaux actionnaires du Groupe.

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

Diversité et intégration sociale, notre atout stratégique

Avec plus de 108 800 collaborateurs, présents dans 38 pays et parlant plus d'une centaine de langues, Capgemini est riche d'une grande diversité culturelle. La diversité a de multiples facettes telles que le genre, le handicap, l'ethnicité, l'âge et le mode de vie : autant d'aspects qui constituent à la fois un atout

stratégique et un défi permanent. Nos différences sont une source d'innovation et d'inspiration ; elles nous permettent d'avoir des idées nouvelles, d'anticiper les évolutions du marché et d'être perçus comme précurseurs sur nos marchés. La diversité de nos collaborateurs nous permet d'appréhender le marché mondial d'aujourd'hui, crée une plateforme internationale et nous aide à comprendre et à nous adapter aux sociétés au sein desquelles nous exerçons nos activités.

La législation nationale du travail et la réglementation internationale du travail sont respectées dans tous les pays où le Groupe est présent. Dans ses pratiques de travail, Capgemini veille à :

- recruter et fidéliser des individus talentueux provenant d'horizons divers ;
- faire preuve de respect et d'équité envers ses collaborateurs ;
- bannir toute forme de discrimination dans les relations de travail ;
- bannir toute forme de harcèlement ou d'abus dans le cadre professionnel ;
- encourager et aider ses collaborateurs à concilier au mieux vie privée et vie professionnelle ;
- favoriser la santé et le bien-être de ses collaborateurs ;
- offrir un cadre de travail sain dans lequel les collaborateurs peuvent se développer et s'épanouir.

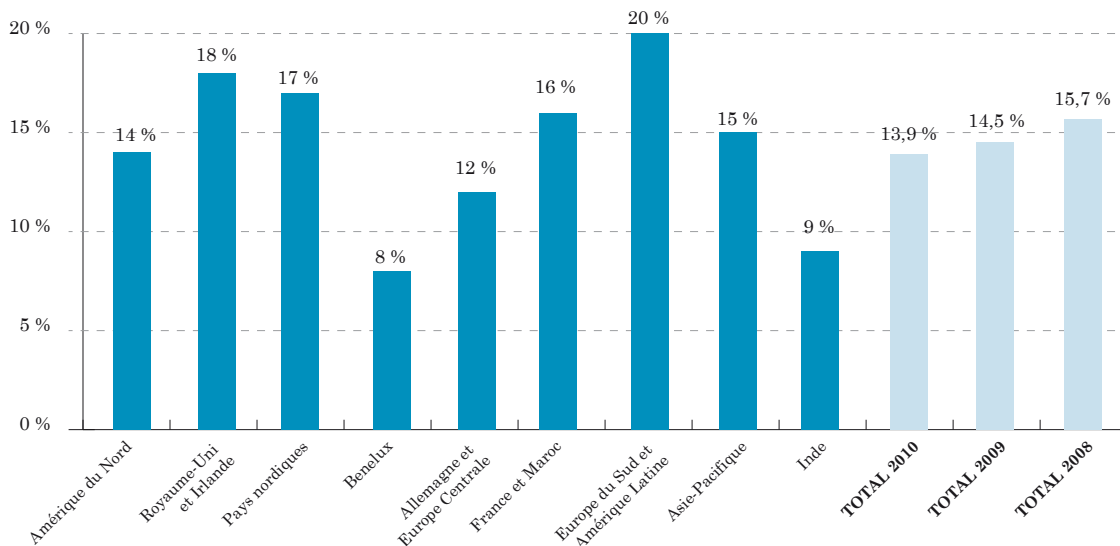
Nous soutenons activement les principes de la diversité dans nos pratiques de gestion du personnel. Nous souhaitons encourager les individus de tous horizons qui sont innovants, enthousiastes, ouverts aux différentes cultures et prêts à véritablement collaborer avec nos clients. À ce titre, Capgemini :

- recrute ses collaborateurs sur des critères objectifs de compétences professionnelles ;
- revoit et améliore constamment ses pratiques et procédures en matière de ressources humaines afin d'encourager la diversité ;
- détermine les obstacles à la diversité et prend les mesures nécessaires pour les surmonter ;
- forme et informe régulièrement les directions hiérarchiques et les directions des ressources humaines ;
- diffuse sa politique de diversité à l'ensemble des collaborateurs ;
- met en place des outils de mesure et de suivi de sa diversité.

Nous faisons tout notre possible pour nous adapter aux différents besoins et offrir un environnement professionnel à des collaborateurs ayant des modes de vie très différents. Un suivi est organisé au niveau du Groupe, dans le respect de la législation sociale, pour mieux évaluer et appréhender la situation des femmes au sein du Groupe : proportion de femmes dans les embauches, départs et promotions. À l'échelle locale dans les pays où il est possible de le faire, le suivi est également affiné selon des critères tels que groupes sociaux-culturels, classes d'âge, handicaps, etc. L'audit des Ressources Humaines, mené chaque année, inclut des indicateurs de performances en matière de diversité.

La représentation féminine aux plus hauts niveaux de responsabilité se présentait de la manière suivante au 31 décembre 2010 :

REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININE DANS LES FONCTIONS LES PLUS ÉLEVÉES PAR ENTITÉ OPÉRATIONNELLE



Après deux années de croissance en 2006 et 2007, la représentation féminine dans les grades les plus élevés est à nouveau en baisse de 0,7 point d'une année sur l'autre et ce en dépit de la hausse du pourcentage global de femmes dans la société tous grades confondus de près de 0,3 point à 26,5 %. La croissance continue de notre effectif dans des pays où le pourcentage de femmes ingénieurs est faible pèse sur le pourcentage global, même si par ailleurs notre représentation féminine dans ces pays est supérieure à ce qui est communément observé sur le marché.

En fin d'année 2010, 16,4 % des collaborateurs promus aux fonctions de « Vice-Président » étaient des femmes, un pourcentage en forte hausse par rapport à l'année précédente (taux de 9%) et similaire au niveau de l'année 2008. À travers les revues des talents, conduites dans l'ensemble du Groupe, qui vont de l'examen des collaborateurs les plus talentueux avec le Directeur Général du Groupe aux revues effectuées au niveau des unités individuelles, nous avons une perspective claire de notre vivier de talents féminins et nous demandons aux métiers de veiller à constituer la réserve de talents féminins appelés à occuper des fonctions de direction. Nous mettons ensuite à profit les cursus locaux de formation aux responsabilités de direction, le mentorat par des cadres dirigeants et la visibilité pour nous aider dans notre détermination à accroître la représentation des femmes aux fonctions de vice-président.

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.

Quelques faits marquants au sein du Groupe

- Pour la quatrième année consécutive, Capgemini a fêté l'International Women's Day (IWD), et a porté son effort sur la reconnaissance des collaboratrices les plus méritantes et sur les défis que les femmes doivent encore relever aujourd'hui au sein de l'entreprise. Des initiatives ont été prises pour célébrer l'IWD et la promotion des femmes. Par exemple, Capgemini Amérique du Nord a distingué quelques-unes de ses femmes dirigeantes en publiant leur parcours pour inspirer d'autres femmes au sein de notre organisation.
- Le **Groupe Capgemini** a lancé en 2010 une campagne : « Faire grandir notre Groupe, faire grandir notre diversité ». Cette campagne comprend une analyse en profondeur de notre engagement en faveur d'une diversité encore plus poussée dans différents domaines, et une réflexion sur la manière dont le respect des autres et la richesse dans la diversité des profils peut générer de réelles opportunités et favoriser le développement personnel. Capgemini a remporté le Prix Alpha du 6^e Congrès international sur la Diversité, pour la qualité de sa politique d'entreprise en matière de diversité.
- **Capgemini France** a accédé au podium du prestigieux « Palmarès des employeurs 2010 » dans la catégorie des meilleurs employeurs, organisé par le groupe de médias L'Express et par l'agence pour l'emploi RégionsJob. Plus de 9 000 internautes, candidats et employés de diverses entreprises devaient voter pour leurs entreprises favorites, et le Groupe Capgemini est apparu dans la liste, avec une note générale de 8,4 sur 10.

- Lors des « 6^{es} Rencontres Internationales de la Diversité », organisées en Corse les 1 et 2 octobre, Capgemini a reçu le trophée de la « Communication sur le management de la diversité dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40 ».
- Capgemini a signé la charte Banlieue 2.0 le 16 juin 2010 en présence de Mme Fadéla Amara, Secrétaire d'État chargée de la politique de la ville, sur le campus de l'Université Paris XIII à Villetaneuse. Cette charte, initiée par Renaissance Numérique, est destinée à labelliser les entreprises qui s'engagent à faciliter l'accès des jeunes aux filières menant aux métiers du numérique. Renaissance Numérique est le think-tank* du numérique citoyen en France.
- Dans le cadre du « Prix de l'Action Entreprises et Diversités », Tadeo et ses partenaires (dont le groupe Capgemini) ont reçu en 2010, le « Prix de l'Action pour les Personnes Handicapées » pour leur démarche innovante au profit de l'expression du talent sans différence. Capgemini est membre fondateur de Tadeo, entreprise développant une plateforme de communication destinée à améliorer la liaison du monde du travail avec les malentendants.
- Capgemini et Sogeti soutiennent l'association Mozaik RH depuis plusieurs années. Mozaik RH est un cabinet de recrutement et de conseil en Ressources Humaines spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité au service des entreprises publiques et privées. Le Groupe a également participé aux journées « Stages Mozaik », recruté des candidats présentés par ce cabinet et réalisé des évaluations de ces derniers.
- En 2010, **Capgemini et Sogeti** ont signé en France un nouvel accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Sogeti a augmenté de 30 % le nombre de collaborateurs avec un handicap, principalement au moyen du programme de formation de « Mission Handicap ». Six séances de formation portant sur les infrastructures et le développement logiciel ont permis à 40 personnes handicapées d'obtenir la qualification requise.
- En France en 2010, Capgemini et Sogeti ont participé activement à la « Semaine pour l'emploi des personnes handicapées ». Sur la région parisienne, Capgemini Outsourcing a proposé des animations musicales à Saint Cloud et à Saint Denis. Les collaborateurs de Seine Etoile (Saint-Cloud) ont participé à un rallye du handicap. En province, la Mission Handicap de Nantes a organisé une séance de sensibilisation à la langue des signes et d'initiation au langage braille.
- En 2010, le groupe a mis en place le dispositif CESU au profit des enfants et conjoints handicapés des collaborateurs.
- En 2011, le projet Sensationnelles vise à rendre plus attractifs pour les jeunes, et les femmes notamment, les métiers scientifiques et technologiques. L'objet de la première initiative, mise en œuvre en 2010 en partenariat avec TV5 Monde, a été d'améliorer l'information donnée par les écoles et les universités, de soutenir les étudiants, notamment les femmes, dans leurs choix éducatifs et d'aligner les programmes scolaires et universitaires aux besoins des entreprises.
- Dans le cadre du Plan Jeunes, **Capgemini et Sogeti** France ont développé un nouveau diplôme en « Conception et développement de systèmes informatiques » en collaboration avec l'Université de Paris 13. Cette initiative a été lancée en collaboration avec l'association Nos Quartiers ont des Talents. Depuis 2009, Capgemini a offert des stages à plus de 1 000 jeunes.
- Au **Royaume-Uni**, le réseau Women's Business Network de Capgemini a fait coïncider sa troisième manifestation de réseautage annuelle avec la Journée Internationale de la Femme. En Octobre 2010, l'équipe de la paie de Capgemini a remporté le 7^e Trophée annuel « Payroll and Pension Excellence » d'IPP, dans la catégorie « Payroll Team of the Year ». Capgemini a été finaliste dans les HR Excellence Awards, dans la catégorie « Most Effective Benefits Strategy » et a été primé également dans la catégorie « Outsourcing HR team of the Year ».
- **Capgemini Suède** a été reconnu par le journal suédois *Veckans Affärer* parmi les « Best Places to Work » du pays, en termes d'égalité. Capgemini Suède est fier de son taux de 36 % de femmes occupant une fonction de dirigeante, avec un nombre très important de femmes dans les équipes d'encadrement, sans oublier une femme directrice générale. L'agence de marques Universum a publié une liste des 100 employeurs suédois les plus attractifs. Sogeti Suède a été classé dans les 20 premiers, lui donnant ainsi la réputation d'être l'une des meilleures entreprises où il fait bon travailler en Suède. Sogeti est arrivé deuxième dans l'enquête du « Best employer in Sweden » selon les notes des collaborateurs, sur la base de trois facteurs : l'identité, la satisfaction et la loyauté.
- **Capgemini Pays-Bas** s'est fixé l'objectif de compter 25 % de femmes parmi ses cadres. Un réseau regroupant l'encadrement féminin de la société a été mis en place en mai 2009. Ce réseau organise des déjeuners et des séances sur des questions spécifiques. L'initiative « Intervision » (parrainage de jeunes talents féminins) a été testée avec des résultats positifs, tant du point de vue de la fidélisation que dans la prise de conscience d'être plus volontariste dans la réalisation de leurs ambitions.
- **Capgemini Pays-Bas** a été classé dans les 5 LOF « Best (Large) Employer for Working Parents » (meilleur employeur pour les parents qui travaillent). LOF Media est une plateforme multimédia pour les employeurs et les parents qui travaillent tout en conservant des ambitions. Cette enquête, menée auprès de plus de 100 entreprises, portait sur la flexibilité des conditions de travail. Capgemini a reçu le

prix « ICT Top Employer 2010 » de l'Institut CRF grâce à une excellente note sur les conditions de travail, les perspectives de promotion interne, l'atmosphère et les conditions de travail et la culture d'entreprise et l'innovation.

- **Capgemini Belgique a obtenu le prix « Top Employer 2010 »** avec le score exceptionnel de 5/5 dans les 5 catégories : conditions de travail de base, conditions de travail secondaires, opportunités de promotion interne, culture d'entreprise, formation et développement).
- **Capgemini Norvège** dispose d'une équipe de direction composée à 50 % de femmes.
- **Capgemini Pologne** a reçu le certificat des « Top Employers 2010 » décerné par l'institut Corporate Research Foundation (CRF). Ces certificats ne sont accordés qu'aux meilleurs employeurs qui ont satisfait à toutes les normes en matière de Ressources Humaines et d'organisation. Après avoir atteint et dépassé ces normes, notre bureau polonais a obtenu les meilleures notes dans de nombreuses catégories, une première sous bien des aspects car c'était la première fois que ce certificat était attribué en Pologne.
- **Capgemini Italie** a célébré un nouveau trophée « Top Employers Italia 2010 » pour l'Italie, décerné pour notre culture d'entreprise de transparence et de loyauté. Le Directeur Général, Maurizio Mondani, a déclaré : « *Nous sommes fiers d'avoir été honorés une fois de plus cette année. Le soin consacré à nos collaborateurs et à leur avancement professionnel est clairement un objectif stratégique de notre entreprise !* » Le programme Restart assure une aide aux employés revenant après de longs congés (maternité ou maladie). Capgemini Italie fait partie de l'Observatoire DA Bocconi sur la Gestion de la Diversité. Cette étude comparative a fait une analyse de Capgemini du point de vue de la diversité, le comparant à des entreprises nationales et internationales, et a identifié un plan d'action pour la période 2011-2013.
- **Capgemini Espagne** a collaboré avec la municipalité d'Alcobendas pour promouvoir l'égalité des chances et l'équilibre vie privée-vie professionnelle depuis qu'il a rejoint le réseau Equal Opportunities il y a quelques années. Capgemini a remporté le prix de la municipalité en 2009 et était finaliste en 2008.
- **Capgemini Espagne** a reçu le prix Telefonica Ability dans la catégorie « Prévention et Fidélisation », l'une des récompenses les plus prestigieuses RSE en Espagne. Ce prix distingue l'entreprise qui met en place des moyens efficaces pour éviter des blessures susceptibles de devenir handicapantes, et qui conserve ses employés ayant contracté une incapacité permanente. Le procédé de qualification a été audité par PwC, et Capgemini était en compétition avec 273 autres candidats dans la catégorie. L'événement était présidé par la Reine Sofia et hébergé par Telefonica à Madrid.
- **Capgemini Amérique du Nord** a recherché, recruté et intégré 96 consultants, venant des métiers de l'intégration de systèmes et de l'infogérance dans le cadre de notre programme de recrutement universitaire. Plus de 50 nouvelles recrues ont participé à un programme d'accueil de huit semaines comprenant 5 semaines à Mumbai, en Inde. En outre, pour concrétiser notre ambition OneTeam, nous avons également inclus des nouveaux diplômés indiens dans ce séminaire d'accueil.
- **Capgemini Amérique du Nord** a été mentionné récemment dans *Diversity in the News*, une lettre d'information faisant référence dans le domaine de la diversité. L'article relatait le partenariat récent de Capgemini avec Out on Bay Street – l'agence de recrutement la plus importante au Canada pour les professionnels LGBT – ciblant les étudiants de MBA, les ingénieurs ou les juristes. Andy Heppelle, le responsable de Accelerated Solutions Environment (ASE) Capgemini au Canada, a été crédité pour ses efforts collaboratifs avec Out on Bay Street dans la mise en place d'un programme de mentorat destiné aux étudiants cherchant à travailler dans des entreprises qui promeuvent la diversité et l'inclusion dans leurs équipes. Le lancement de ce programme est prévu pour 2011.
- Le Senior Management Development Program (SMDP) 2010 a été un grand succès en **Amérique du Nord**, 107 cadres supérieurs de Capgemini ayant suivi le programme. Le SMDP a été conçu pour et avec des cadres supérieurs qui désirent démarrer une nouvelle phase dans leur développement professionnel. L'idée de ce programme consiste à modifier en profondeur, la façon de s'engager que ce soit par le cœur ou par l'esprit. Ce programme comprend trois entretiens individuels couvrant les points essentiels du leadership, de la communication, de la négociation et des ventes, ainsi que de la gestion des collaborateurs dans un esprit de respect mutuel.
- Notre démarche commence par un engagement envers la diversité et l'inclusion au niveau des cadres dirigeants, pour s'étendre à tous les niveaux de notre entreprise. Elle se manifeste par notre engagement continu dans notre Women's Initiative, le Women's Leadership Development Program, notre très actif North America Diversity Council et notre Programme de mentorat en Amérique du Nord. Nos dynamiques Employee Resource Groups, qui représentent nos employés à chaque niveau, contribuent à développer et à témoigner de nos actions en faveur de la diversité et de l'intégration. Au regard de notre passé récent, les employés savent qu'ils seront écoutés, qu'ils peuvent s'insérer et qu'ils ont un rôle moteur à jouer dans leur propre intégration. Notre engagement envers l'intégration est devenu une source de créativité, d'innovation et de croissance et continue d'évoluer, ce qui contribue à faire de Capgemini un employeur attractif.

- En 2010, **Capgemini Amérique du Nord** a franchi une nouvelle étape pour placer la diversité et l'inclusion au cœur de sa stratégie d'entreprise, ce sujet devenant une priorité stratégique pour l'organisation. Présente dans les préoccupations du Directeur Général, Diversité et Intégration sont considérées comme un facteur fondamental de transformation, un moteur essentiel de nos ambitions de croissance. « *La Diversité et l'Intégration sont notre ADN* » fait office de leitmotiv, poussant Capgemini à acquérir une culture qui non seulement accueille la diversité, mais qui se renforce par le processus même qui la génère.
- En **Inde**, Capgemini a pris part à l'enquête annuelle DQ-IDC de Dataquest (DQ), après deux ans d'interruption ; et s'est classé à la sixième place de la liste des Top 20 IT Employer. L'entreprise s'est également bien placée dans les critères spécifiques : numéro cinq pour la formation, les salaires et la perception de travailler dans une entreprise idéale pour les employés ; huitième pour la parité et dans les trois premiers d'après les réponses des collaborateurs sur le niveau du soutien qu'ils reçoivent de la part de leur encadrement.
- Au Brésil, **CPM Braxis**, la société récemment acquise a été listée parmi les 35 principales entreprises privées du pays pour la qualité de l'intégration des stagiaires et a obtenu le prix « *As Melhores empresas para estagiar 2010* » (Les meilleures entreprises pour les stagiaires 2010). Cette récompense repose sur les résultats d'une enquête de satisfaction menée directement auprès de stagiaires, sélectionnés au hasard, de multiples entreprises tous secteurs confondus par deux organisations indépendantes (CIEE et ABRRH). L'enquête a été réalisée en ligne sur le site développé par ces deux organismes.

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 graves, pour lesquels l'entreprise a mis en place des procédures et des mesures spécifiques. Bien souvent, Capgemini étudie conjointement avec ses clients les problèmes potentiels pouvant affecter les bâtiments et les locaux susceptibles d'accueillir du personnel. Par ailleurs, les situations particulières sont évaluées de façon régulière et des mesures préventives sont mises en place.

Plusieurs pays ont pris des mesures en faveur du bien-être de leurs collaborateurs. Celles-ci concernent l'équilibre entre activité professionnelle et vie privée, la gestion du stress, l'amélioration des relations avec la hiérarchie et l'amélioration des conditions de travail. De nombreux pays, notamment l'Inde, ont mis en place des programmes d'assistance EAP (pour Employee Assistance Programs) offrant ainsi à nos collaborateurs des services externes précieux et totalement confidentiels d'aide à la gestion de situations personnelles

source de tensions. Des visites médicales axées sur la médecine préventive, des formations destinées aux cadres et aux employés sur la gestion des exigences de la vie professionnelle et personnelle, ainsi que des programmes de remise en forme sont également proposés.

Nos collaborateurs peuvent également consulter des ouvrages et avoir recours aux modules de formation en ligne grâce à notre système de gestion de la formation MyLearning. Nous avons également acquis une ligne de produits appelée « Well-being Essentials » qui traite de sujets aussi divers et variés que gérer ses finances personnelles, le bien-être émotionnel, les relations, les enjeux de la santé, la gestion du stress, les transitions de carrière, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, manger sain, l'adoption, l'art d'être parent, la mise en forme, le chagrin et le deuil, l'abus de substances dangereuses et beaucoup d'autres sujets.

3.4 Les parties prenantes

NOS CLIENTS

Le référentiel OTACE de la satisfaction client

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

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

Nous enregistrons et analysons ces indicateurs avec le client pour établir une évaluation que nous revoyons régulièrement en fonction d'un calendrier convenu ensemble.

Grâce à une meilleure compréhension du niveau de satisfaction du client par rapport à son projet, obtenue au moyen de l'OTACE, nous sommes en mesure de dégager nos points forts et les domaines à améliorer. En 2010, sur 4 000 missions scrutées par l'OTACE, 89 % ont été livrées dans les temps et 93 % au-delà des attentes du client, soit une moyenne de 4,04 sur 5 sur l'échelle de la satisfaction.

Notre approche orientée client et la « Collaborative Business Experience » de Capgemini constituent les fondements de la relation que nous entretenons avec nos clients. La satisfaction de nos clients et le fait qu'ils apprécient la valeur ajoutée que nous leur apportons pour les aider à obtenir des résultats durables est un facteur essentiel de notre activité. Elle se mesure dans les résultats de l'enquête d'opinion mondiale de 2010 réalisée auprès de nos collaborateurs dont **91 % 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

En 2010, Capgemini a continué de développer le concept de développement durable dans son portefeuille d'offres de services, se forgeant une solide réputation dans le domaine du soutien aux objectifs environnementaux de ses clients.

Pour soutenir notre important portefeuille clients et afficher notre détermination à devenir un leader mondial en matière de développement durable et en informatique verte, nous avons lancé CapgeminiGreen, une plateforme interactive regroupant tous nos contenus liés à l'environnement et au développement durable. Ce portail offre une mine d'informations pertinentes aux clients et aux visiteurs de notre site web. CapgeminiGreen y présente deux outils :

- **Green Cube**, qui consiste en une présentation unique, consolidée et multidisciplinaire de nos réalisations et services verts, de nos points de vue et de témoignages clients. Il s'inspire de notre approche des prestations de services, et des différents facteurs qui poussent les organisations à s'engager sur des objectifs en matière de développement durable ; et
- **Green Office**, qui est un guide pratique et interactif exposant la manière dont nos solutions d'infogérance peuvent contribuer à un environnement de travail plus respectueux de l'environnement et à promouvoir des méthodes de travail plus durables.

Tout au long de 2010, nous avons conforté notre approche consistant à envisager le développement de produits respectueux de l'environnement selon deux axes : tout d'abord, nous avons poursuivi nos efforts pour garantir que nos offres de services soient intrinsèquement vertes de la conception à leur prestation. Ensuite, nous avons renforcé une gamme de services déjà conséquente pour permettre à nos clients « d'atteindre leurs objectifs en termes d'environnement et de développement durable ». Au nombre de nos initiatives phares, citons :

- **L'ouverture de Merlin, l'un des centres de traitement de données le plus performant au monde** : avec ce centre situé à Swindon, au Royaume-Uni, Capgemini s'est engagé à franchir un nouveau palier sur le plan de l'éco-efficience tout en continuant à en augmenter la capacité. Cela a impliqué une augmentation de la capacité immédiate et « extensible », ainsi qu'une réduction nette des émissions de carbone. Par conséquent, la première étape consistait à susciter des projets de conception révolutionnaire pour un centre de données capable :
 - d'améliorer le rendement de 40 % par rapport à la performance moyenne des grands centres de traitement de données ;
 - de produire un ratio annuel PUE (Power Usage Effectiveness : éco-consommation d'électricité) Green Grid de 1,4 ou mieux en pleine charge ;
 - d'atteindre une résilience certifiée Tier 3 par l'Uptime Institute ;
 - de se passer de batteries et de leur pollution inévitable ; et
 - d'offrir une flexibilité et une capacité de montée en charge grâce à une conception modulaire.

S'agissant d'une conception révolutionnaire, comprenant un niveau élevé d'innovations, la conception proposée pour Merlin présentait l'opportunité de mettre en place les avantages recherchés, requérant toutefois une dose non négligeable de courage pour sa mise en oeuvre. Néanmoins, Capgemini s'est engagé à utiliser le nouveau concept à condition que le premier système à 120 racks ait pleinement démontré sa capacité à satisfaire les exigences de contrôle, de résilience et de PUE au cours d'une année complète sous climat britannique. Les modules sont construits selon une règle consistant à utiliser 95 % de composants recyclables, fabriqués à moins de 160 kilomètres (100 miles) du centre, qui lui-même a été développé sur un ancien site industriel. Ceci a permis d'incorporer le développement durable au cœur du projet, ce

qui selon nous n'avait jamais été réalisé auparavant dans la construction de centres de traitement de données.

Nous avons pu prouver qu'il était parfaitement possible de combiner au sein d'un centre de traitement de données à faible consommation énergétique efficacité et prix, et que cet objectif devrait servir de référence pour tous les gestionnaires de centres de traitements de données. Merlin peut se prévaloir des réalisations suivantes :

- un PUE de 1,09 (testé en usine) ;
- une construction selon les normes LEED – une accréditation indépendante reconnue au niveau mondial ;
- le système de refroidissement d'air procure 80 % d'économies en coûts de fonctionnement et permet de diminuer les émissions de carbone jusqu'à 50 % ;
- une consommation en électricité réduite de 91 % par rapport à un centre de traitement de données conventionnel avec un PUE de 2,5 ; et
- une centrale électrique utilisant un système d'alimentation continue (UPS) à volant d'inertie de dernière génération – sans batteries – avec des générateurs rapides pour améliorer la résistance.

- **Amélioration des taux d'utilisation des actifs informatiques grâce à notre système « Infrastructure-as-a-Service »** : s'appuyant sur le réseau Capgemini de centres de traitement de données à fort rendement énergétique, « Infrastructure-as-a-Service » est une offre de cloud computing privée qui permet à nos clients de disposer d'infrastructures informatiques selon un système « à la demande » ou de paiement en fonction de l'utilisation (« pay as you go »), qui leur confère une souplesse accrue, un accès rapide à la valeur et des coûts informatiques réduits.

- Du point de vue de l'environnement, les principes « n'utilisez que ce dont vous avez besoin » et la capacité de servir de manière spécifique différents clients avec le même outil permettent d'améliorer les taux d'utilisation des actifs informatiques de façon significative. Cela représente une diminution de la consommation électrique et donc des émissions de carbone. L'impact sur l'environnement s'en trouve d'autant plus atténué que cette capacité informatique est fournie par l'un des centres les plus écologiques du monde.

- **Lancement d' « Intelligent Workplace »** : cette offre de service intégrée, soutenue par la nécessité de travailler différemment, permet de proposer un environnement de travail intelligent améliorant la productivité tout en augmentant la satisfaction des utilisateurs. Cela permet également de réduire d'au moins 50 % la consommation électrique et les dépenses de fonctionnement.

- **L'offre BPO pour la gestion des données et le reporting portant sur l'énergie, le carbone et le développement durable** : la gestion de leur performance en matière de développement durable devient de plus en plus critique pour

nos clients. Pour cela, l'existence de processus et systèmes adaptés pour récupérer des données complexes et exhaustives constitue un élément indispensable pour permettre des choix éclairés concernant les économies d'énergie et l'empreinte carbone. Notre service d'externalisation de l'administration des données et du reporting sur l'énergie, le carbone et le développement durable peut gérer tous les protocoles et facteurs d'émission globaux. Le service BPO s'appuie sur CA ecoSoftware de CA Technologies, l'un des leaders parmi les outils de gestion du développement durable en SaaS. Ce service assure la gestion, l'analyse et le reporting de manière efficace, économique et de haute qualité libérant ainsi le client pour qu'il se concentre sur sa stratégie de développement durable et les projets d'amélioration.

- **Amélioration de notre portefeuille de services Smart Energy** : les Smart Energy Services de Capgemini font déjà une différence pour nos clients et leurs propres clients dans différents secteurs, notamment ceux touchant à la fourniture d'énergie et à l'automobile. Nous offrons et promovons des solutions durables relatives à l'efficacité énergétique et à l'environnement. Notre engagement s'illustre par la présence de plus de 7 000 collaborateurs travaillant dans le secteur de la distribution d'énergie.

- **La promotion de la virtualisation du poste de travail et des centres de traitement de données** : Capgemini fait activement la promotion de la virtualisation en tant que moyen pour libérer les serveurs ou les dispositifs de stockage, qui peuvent alors être redéployés dans des domaines demandant plus de capacité, évitant ainsi les achats de matériel supplémentaire. À l'inverse, des appareils en surnombre peuvent être mis hors service, réduisant ainsi le volume de matériel informatique devant être alimenté, maintenu, refroidi et mis au rebut. Au niveau de l'utilisateur final, nous encourageons activement le déploiement des technologies de virtualisation des postes de travail comme un moyen de réduire les coûts informatiques de l'utilisateur final, tout en permettant de travailler d'une manière plus flexible, et plus conforme au développement durable.

- **Le développement durable au service des économies** : Capgemini a développé une gamme de services dont l'objectif est d'aider les clients à comprendre les implications de leurs activités sur l'environnement externe. Nos services d'évaluation, de mise en place et de gestion du développement durable procurent des économies et de meilleurs rendements grâce à des initiatives qui réduisent la consommation d'énergie, les coûts et les émissions de carbone. Le Service d'évaluation et de planification est un service de conseil destiné à aider nos clients dans l'élaboration de leur stratégie de développement durable et dans l'identification des avantages financiers et environnementaux potentiels. Ceci s'appuie le cas échéant sur des *Business Plans* relatifs au carbone. Les services de mise en œuvre du développement durable utilisent la substance même des services et de l'expérience de Capgemini, associée à notre expertise dans le domaine du développement durable,

afin d'appliquer les stratégies de nos clients. Le Service de gestion opérationnelle du développement durable porte sur les solutions de gestion de performance, allant des méthodes de comptabilisation et de contrôle du carbone, législation, certification environnementale, gestion des déchets et des voyages, jusqu'au conseil sur la position concurrentielle du client en termes de développement durable.

Il ne s'agit là que de quelques-uns des nombreux services liés au développement durable que nous avons développés au sein d'une large gamme en perpétuelle expansion. Pour plus de détails sur nos services, les témoignages de nos clients, nos récompenses et notre leadership en innovation, nous vous donnons rendez-vous sur www.capgemini.green.com.

En termes de **leadership**, nos spécialistes s'appuient sur les métiers du Conseil, de l'intégration de systèmes et de l'Infogérance pour mener des recherches et trouver des réponses aux problèmes majeurs auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées.

Nous avons publié plusieurs rapports sur le sujet du développement durable, notamment :

- **Sustain to save (Le développement durable au service des économies)** : nous savons par expérience combien l'adoption d'une approche durable dans les technologies de l'information peut réduire les coûts et améliorer la performance. Ce rapport relate comment des entreprises peuvent obtenir des ratios de retour sur investissements de 10 à 20 grâce à l'informatique verte, en s'appuyant sur un partenaire expérimenté comme Capgemini.
- **2020 Future Value Chain - Building Strategies for the New Decade (Dégager des stratégies pour la nouvelle décennie)** : deux cent cadres issus de la grande distribution, des fabricants de produits grand public, de l'université, de fournisseurs tiers et d'organisations du secteur ont participé au projet 2020 Future Value Chain. Animé par le Consumer Goods Forum, avec l'aide de Capgemini, HP et Microsoft, ce projet examine les grandes tendances qui auront le plus d'impact sur le secteur, ainsi que les objectifs stratégiques du secteur avec des propositions pouvant aider à l'atteinte de ces objectifs.
- **European Energy Markets Observatory 2010** : fournit une vue stratégique des marchés européens de l'énergie en analysant les tendances de fonds et les problèmes auxquels sont confrontés les secteurs de l'électricité et du gaz.
- **Data Center Services** : Capgemini a collaboré avec des partenaires technologiques leaders du secteur pour proposer des services de centres de traitement de données économiques, sûrs et durables à un large éventail de clients variés dans le monde.
- **Merlin-The World's Most Sustainable Data Centre** : une présentation du tout nouveau centre de traitement de données de Capgemini, y compris les défis relevés et surmontés, les spécifications techniques et les points importants pour les clients.
- **The Story behind Merlin** : explique l'importance croissante de la responsabilité environnementale qui a inspiré Merlin.
- **A Closer Look at Merlin** : une plongée au cœur des spécifications techniques du centre de traitement de données le plus écologique au monde.
- **Green ITIL** : Capgemini explore le cycle de vie des bibliothèques d'infrastructures des technologies de l'information (ITIL) dans le cadre d'une approche plus large sur l'informatique verte.
- **Desktop virtualization (Virtualisation du poste de travail)** ou comment la virtualisation du poste de travail peut modifier la manière dont les entreprises satisfont les besoins informatiques de leurs utilisateurs. Au nombre des avantages nombreux et largement vantés de cette technologie, un tremplin pour une informatique plus verte et des pratiques de production plus durables.
- **Platts / Capgemini Utilities Executive Summary** : présente les conclusions d'une enquête auprès de cadres supérieurs du secteur de l'énergie visant à identifier les problèmes actuels du secteur et à recueillir leurs opinions sur le futur du secteur de l'énergie.
- **Smart Electricity: Threat and Promise** : discussion sur la manière dont les technologies intelligentes, de concert avec la demande changeante du consommateur, auront des effets non prévus à ce jour sur le secteur de la distribution.
- **The Smart Grid : Where to Start** : fournit des explications et des recommandations pour la construction d'un réseau intelligent avec des fondations solides.
- **Food for Thought : The Future of Agribusiness** : explique pourquoi la demande alimentaire et la compétition pour les terres, l'eau et les autres ressources ont éveillé beaucoup d'intérêt. Bien que cette situation crée des opportunités significatives pour les entreprises agroalimentaires, elles ne doivent pas être considérées comme une opportunité d'exploiter le malheur des autres.
- **Electric Vehicles** : explore la manière dont la multiplication des véhicules électriques va amener un changement fondamental de paysage dans des domaines comme la conception, la fabrication, la distribution et le service après-vente, la fourniture et les infrastructures en énergie. Capgemini dispose des outils et méthodologies permettant d'aider à rassembler ces acteurs clés dans le secteur émergent du véhicule électrique.
- **The Smart Grid : Where to Start** : ce rapport se concentre sur chacun des cinq problèmes critiques qui vont se poser dans les coulisses du secteur de l'énergie lors du déploiement d'un réseau intelligent.
- **Decarbonate your Business** : explore comment la décarbonation de l'économie demeurera une tendance majeure dans le futur prévisible. Pour l'entreprise, les activités de décarbonation représentent une activité de longue haleine exigeant une vision à long terme.
- **Home Energy Management System** : décrit la gamme de services développée par Capgemini pour les distributeurs d'énergie afin qu'ils se connectent directement à leurs consommateurs, les aidant tous les deux à atteindre leurs objectifs de gestion d'énergie. Ce rapport examine l'une de

ces plateformes, le Tableau de bord domestique Intel® (Home Dashboard).

- **Distributed Generation** : explore la possibilité d'offrir un choix aux consommateurs quant aux sources d'énergie.
- **Cloud Isn't The Answer to Every Question** : ce rapport introduit le concept Capgemini du Compute Continuum, par lequel nous envisageons un bond en avant, partant des centres de traitement de données privés d'aujourd'hui vers un scénario dans lequel les services peuvent être obtenus à partir de la gestion d'un cloud public. Les avantages résultants seront une plus grande flexibilité des infrastructures et un rendement informatique amélioré.
- **Click to Collaborate** : analyse comment le déploiement de puissance dû à des communications unifiées peut permettre à votre entreprise de collaborer de façon efficace.
- **Server Virtualization** : ce document détaille les avantages liés à la virtualisation des serveurs — examinant au-delà du facteur coûts l'amélioration de la flexibilité et de la fiabilité — et souligne les principaux risques et problèmes que les DSI doivent analyser avant de franchir cette étape importante sur le chemin du cloud.

Principales reconnaissances pour le Groupe en 2010

- **Capgemini Amérique du Nord** a reçu le Trophée « Application Implementation Partner of the Year » au HP Software Universe 2010, pour son étroite collaboration et sa participation pro-active dans l'univers des Services financiers (FS). À la conférence EMEA annuelle de HP Software, Capgemini a été distingué comme le « HP Software Alliance Partner of the Year ». Capgemini faisait partie des sept partenaires ayant apporté une contribution exceptionnelle au cours de 2010, en développant des solutions innovantes propres à satisfaire les besoins individuels des clients et en permettant de générer un chiffre d'affaires en forte hausse dans cette réussite commune avec HP. **Capgemini Espagne** a également reçu le prix HP « Software Partner of the Year » en Espagne.
- HP a décerné le prix de la « Best Converged Infrastructure Systems Integrator Solution » à sa première cérémonie annuelle Converged Infrastructure Alliance Partner Awards. Le prix reconnaissait nos réalisations en infrastructures convergentes, pour le développement de solutions qui produisent de la valeur pour le client et une approche innovante pour résoudre de réels problèmes.
- Capgemini a remporté le trophée « Partner Impact Award for Innovation » lors de la conférence Teradata Partners User Group à San Diego pour la deuxième année consécutive. Le leader mondial d'entrepôts de données distingue les organisations qui ont eu un impact significatif sur sa réussite au cours de l'année passée, et renforce la collaboration pour une meilleure coordination et une progression des activités commerciales conjointes.
- Capgemini s'est particulièrement illustré aux 2010 ComputerWeekly.com IT Blog Awards. Notre blog DSI a été consacré meilleur blog de DSI pour la troisième année consécutive, tandis que notre blog technologique *Capping IT Off* a remporté le trophée « Large Corporate Blog » de l'année pour la deuxième année consécutive. Cette compétition est organisée par la principale revue informatique, *Computer Weekly*, en association avec IBM.
- La National Outsourcing Association a remis à HMRC, client de **Capgemini UK**, le trophée « Outsourcing End User of the Year » pour son contrat d'infogérance Aspire. Cette distinction reconnaissait la valeur de son partenariat stratégique avec Capgemini. Capgemini a également remporté le « IT Outsourcing Project of the Year » pour son projet en ligne WEFO à destination du Welsh European Funding Office, qui avait déjà été élu European IT Outsourcing Project of the Year par la European Outsourcing Association.
- **Capgemini Outsourcing Services** a remporté le trophée « Customer Services Partner of the Year » lors de la remise des prix 2010 Oracle UK Partner pour la deuxième année consécutive. Ce prix récompense l'engagement et les ressources considérables investies dans le développement d'une relation réussie et collaborative avec les services clients Oracle, par le biais du Programme de support aux partenaires. Capgemini Technology Services a de son côté reçu le prix « Most Innovative Use of Oracle Software » pour sa solution t-Gov. Ce prix récompensait les partenaires ayant démontré une spécialisation et une innovation exceptionnelle en matière de solutions Oracle.
- **Capgemini Business Process Outsourcing (BPO)** a remporté le prix dans la catégorie « Best Improvement Project in Service and Transaction » décerné par l'International Quality and Productivity Center (IQPC). Plus de 120 organisations participaient à la compétition dans le monde entier. Les IQPC Process Excellence Awards récompensent et promeuvent les projets Six Sigma et d'amélioration de la qualité qui illustrent les bonnes pratiques, et travaillent à l'expansion de l'application de Six Sigma au niveau mondial.
- Capgemini a été distingué dans le Global Outsourcing 100 « **Top 100 Global Outsourcers** » par l'International Association of Outsourcing Professionals (IAOP). L'IAOP effectue tous les ans une évaluation des capacités des fournisseurs et consultants en services d'externalisation, et sur la base de cette évaluation, publie la liste Global Outsourcing 100 et les meilleurs consultants et prestataires d'infogérance du monde, ainsi que différentes listes spécialisées.
- Microsoft a distingué Capgemini (et sa filiale Sogeti) parmi les « Microsoft Enterprise Partner of the Year », pour avoir livré à ses clients des solutions exemplaires basées sur les logiciels de Microsoft. « *étant l'un des meilleurs partenaires Windows 7 de Microsoft, tout en étant un partenaire solide sur les solutions ERP et SharePoint, Capgemini et Sogeti aident les clients à transformer leur entreprise grâce à un usage innovant des technologies de Microsoft* » a déclaré Mark Hill, VP de Enterprise Partner Group, Microsoft Corp.
- Capgemini a remporté deux des prestigieux prix Pinnacle, extrêmement considérés sur le marché SAP, qui sont pris en compte dans les enquêtes des analystes de Gartner, Forrester et d'autres. La distinction « Business Suite 7 Adoption » récompense notre capacité à introduire des solutions innovantes sur le marché à la grande satisfaction des clients.

Nous avons également été élus « Communities Leader of the Year » pour la deuxième année consécutive.

- La filiale allemande Capgemini **sd&m** a reçu le prix « Business Intelligence (BI) Best Practice » lors du salon CeBIT à Hanovre en mars 2010. Ce prix lui a été attribué pour son système de gestion de la qualité chez BMW AG, Q-Cockpit (Quality Cockpit), co-développé avec le fabricant automobile basé à Munich depuis le commencement jusqu'à la conception et la mise en œuvre du système.
- **Capgemini Pays-Bas** a été nommé « Best Corporate Responsibility Organization of 2010 » pour son projet Seniors for Talents. Arthur Rijk et Rinske Holthuis ont déclaré en recevant le prix : « *Nous recevons ce prix au nom de plus de 300 cadres supérieurs qui aident passionnément les jeunes pour qu'ils trouvent et gardent un emploi, et bien sûr Capgemini qui a pleinement soutenu cette initiative* ».
- **Capgemini Pays-Bas**, Toshiba TEC et ImpulseLogic ont reçu le trophée DistributionEurope 2010 dans la catégorie « Best In-Store Solution ». Les trois entreprises ont collaboré sur un grand projet de gestion des déchets à Albert Heijn. Le prix remis par le prestigieux EHI Retail Institute a récompensé l'excellente solution innovante du projet, destiné au secteur de la distribution.
- **Sogeti Pays-Bas** a été élu meilleur prestataire de services TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Cette élection 2010, organisée par *Computerworld*, s'appuyait sur les réponses de 1 199 responsables TIC des Pays Bas. Sogeti Pays-Bas a remporté le prix *Computable* (l'hebdomadaire informatique leader) du « Best ICT-Provider » en 2010, et le prix « Uil Award » de UWV, un client clé, pour son innovation et sa performance en 2010.
- **Capgemini Inde** a reçu le deuxième prix pour son document *Implementation of High Maturity in ERP Engagement* qui valorise une application pratique de techniques de mesure et de statistiques destinées à évaluer la performance des implantations d'ERP, dans le cadre du Colloquium on High Maturity de QAI. Trois parmi les dix documents finaux provenaient de Capgemini Inde, qui se mesurait avec d'autres acteurs IT.
- **Capgemini Inde** a reçu le deuxième prix « Lean » and « Six Sigma Excellence Award 2010 » au Symbiosis Centre for Management and Human Resource Development (SCMHRD). C'est la troisième fois que la contribution de Capgemini est distinguée par le SCMHRD. Les initiatives Réduction des coûts du cycle de vie et la Réduction de la consommation électrique ont passé les différentes étapes de sélection pour être invitées à participer à l'exposition finale.
- Le projet Farmers HERO développé par **Capgemini Amérique du Nord** a récemment gagné le « 2010 Gold Award » pour l'Amérique du Nord décerné par Workflow Management Coalition, pour l'excellence dans le Business Process Management (BPM) et le workflow, et le trophée 2010 INNovators, parrainé par *Insurance Network News*, dans la catégorie Enterprise Systems. Outre ces deux récompenses, le projet HERO a remporté le prix *Pega Customer Experience Transformation à Pegaworld 2010*. HERO a également profité d'une couverture dans *Insurance & Technology*,

au *Gartner Customer 360 Summit* et à la conférence *ACORD LOMA 2010*.

- Capgemini a gagné le prix « Gold Award for Marketing Excellence » d'ITSMA lors de la conférence annuelle de marketing du Massachusetts. Cette récompense reconnaissait l'impact du Programme Quality Blueprint Global Marketing sur l'accélération des ventes et l'amélioration de la compétitivité, tout en améliorant la notoriété de la marque Testing de Capgemini. L'association Information Technology Services Marketing organise ce programme de récompenses pour honorer des réalisations spéciales dans le marketing des services et solutions. La Responsable du Marketing des produits et des rapports au niveau mondial, Karen Schneider, a accepté le prix au nom de Capgemini et de l'équipe de Ventes et Marketing international de l'entité mondiale FS GBU.
- Capgemini a été classé et mentionné sur *Information Week 500*, qui définit le classement des entreprises les plus innovantes employant des technologies de l'information dans leurs activités.
- Le magazine *CRM* a distingué la stratégie de « cloud computing » de Capgemini en l'incluant sur sa liste des « 30 Cloud VARs That Get It ». Pour la troisième année consécutive, le magazine a inclus Capgemini dans la liste CRM 2010 VAR 500, une liste annuelle des plus gros fournisseurs de solutions en Amérique du Nord classés par chiffre d'affaires. En outre, *CRM* a distingué Capgemini dans les Ninth Annual CRM Market Awards, en tant que *Market Leader* dans la catégorie Conseil pour la quatrième année consécutive.
- **Sogeti Suède** a remporté deux prix EPiServer, dans les catégories « Best Intranet et Best Website for the Public Sector ». Sogeti a été nommé dans quatre catégories. Les prix EPiServer ont été établis pour récompenser les projets, sites web et solutions techniques basés sur la plateforme EPiServer les plus réussis et les mieux conçus.
- **Capgemini Inde** a remporté le prestigieux QCI-DL « Shah Commendation National Award for Quality » lors de la 5^e Convention Nationale de la Qualité dont le thème était « La qualité : un levier pour une bonne gouvernance ». – *Adhiktama* – projet visant à améliorer l'efficacité au sein de l'unité BPO de Capgemini chargée de la gestion du processus des comptes fournisseurs a été nommé dans la catégorie Services aux Grandes Entreprises.

NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES COMMERCIAUX

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

Approvisionnements

Le Groupe effectue ses achats en tenant compte des enjeux environnementaux, des impacts sociaux, des droits de l'homme

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

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

Nos procédures d'achat reposent sur les principes suivants :

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

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

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

Nos principes de développement durable en matière d'approvisionnements

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

Nos principes de base sont les suivants :

1. **Droits de l'homme** – Respect des droits de l'homme dans le cadre des relations avec les parties prenantes, au sens large, de nos fournisseurs (membres des équipes, clients, fournisseurs, actionnaires et société civile). Les fournisseurs doivent soutenir les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ils doivent éviter de travailler avec des équipements dont l'utilisation viole ces droits ainsi que s'interdire la fabrication ou la vente d'armes à des régimes dictatoriaux.
2. **Respect des lois internationales, nationales, régionales et locales applicables** – Nous reconnaissons que les coutumes, traditions et pratiques locales peuvent différer. Toutefois, nous exigeons au minimum que les fournisseurs respectent les lois locales, nationales et internationales y compris, notamment, toutes les lois en matière d'environnement, de santé et de sécurité et de droit du travail. Nous exigeons également que les fournisseurs soutiennent les conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail sur les normes du travail.
3. **Interdiction du travail forcé ou obligatoire** – Nos fournisseurs ne doivent pas avoir recours au travail forcé, non rémunéré ou obligatoire et les salariés doivent être libres de quitter leur emploi moyennant un préavis raisonnable. Les salariés ne doivent pas être tenus de faire des dépôts, verser de l'argent ou déposer des effets chez leur employeur.
4. **Interdiction du travail des enfants** – Nous refusons l'utilisation du travail des enfants dans notre chaîne d'approvisionnement, notamment :
 - 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** – La liberté d'association doit être garantie dans le cadre autorisé par la loi.

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

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

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

12. **Impacts sur l'environnement** – Nous continuons de nous concentrer et d'améliorer nos résultats en matière de réduction des impacts et des risques sur l'environnement de nos activités. 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 telles que l'énergie, l'eau et les matières premières en général ;
- la protection de la biodiversité ;
- la minimisation 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, pour évaluer la performance du fournisseur du point de vue de l'environnement durable ;
- si nécessaire, convenir de mesures d'amélioration appropriées avec les fournisseurs prioritaires ; et
- 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, l'ensemble des Directeurs des Approvisionnements du Groupe s'est engagé à terminer l'évaluation de tous les fournisseurs principaux, du point de vue du risque et des dépenses, d'ici la fin 2009. Le programme a été mis en œuvre dans nos principaux pays en 2009, et les évaluations des fournisseurs ont permis de couvrir 74 % des dépenses mondiales d'approvisionnement. Si l'on prend en compte l'année 2010, notre analyse couvre maintenant 82 % des dépenses de Capgemini. 2 135 fournisseurs ont fait l'objet d'une analyse ou sont en cours d'analyse. 190 fournisseurs ont été abandonnés ou reclassés (principalement au Royaume-Uni et en Inde).

Nous avons identifié les critères de risque afin de veiller à ce que des évaluations plus approfondies puissent être entreprises sur les nouveaux fournisseurs si nécessaire ; ces critères exhaustifs comprennent :

- l'utilisation excessive de ressources rares ou non renouvelables ; et
- l'existence de normes et spécifications pour des 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 des pratiques environnementales.

LES DIX PREMIERS FOURNISSEURS EN 2010

<i>En millions d'euros</i>	Montant	% du chiffre d'affaires
British Telecom BT Group	120	1,38 %
Manpower	41	0,47 %
CORSO Informatica BV NL	39	0,45 %
Hewlett - Packard	32	0,37 %
IBM	26	0,30 %
Unisys	24	0,28 %
American Express Card & Travel Agency	23	0,27 %
ING Car Lease Netherlands	23	0,27 %
Oracle	22	0,25 %
Athlon Car Lease	20	0,23 %
	371	4,27 %

ACTIONS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

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

L'importance que nous accordons aux projets sociétaux est cohérente avec nos objectifs et conforme aux valeurs d'entreprise. Nous reconnaissons notre impact dans la mise en valeur des talents et aptitudes des populations environnantes. Notre philosophie de base en matière de vie sociale est de favoriser l'éducation, l'intégration et le développement des compétences. Nous considérons que la diversité est source de richesse et d'avantage compétitif, et nous entendons soutenir la diversité et favoriser les talents sous toutes leurs formes. Nous lançons des initiatives avec des communautés du monde entier depuis nos bureaux, sites des clients, ainsi que depuis nos sites Rightshore™. Notre stratégie communautaire se décline par conséquent dans des domaines choisis selon des initiatives locales, nationales et/ou mondiales.

Nous voulons offrir le maximum d'opportunités à nos employés pour qu'ils puissent s'engager dans des activités qui leur procurent passion et engagement. De plus, nous coordonnons et incorporons nos programmes communautaires dans nos activités d'entreprise et dans le travail des clients pour assurer le développement durable. Nous mesurons et évaluons l'impact de notre engagement communautaire et nous le communiquons à nos collaborateurs, nos partenaires dans la communauté et nos clients.

Notre collaboration internationale avec Naandi

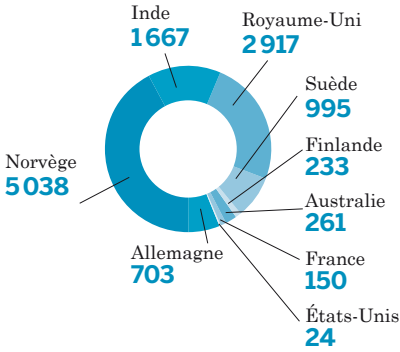
Notre partenariat avec la fondation Naandi Foundation et son initiative Nanhi Kali (qui soutient des jeunes filles dans leur scolarité) a un impact positif direct en Inde et s'inscrit parfaitement dans le cadre de notre stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable. En 2010, nous avons parrainé plus de 12 000 filles en Inde grâce à plusieurs actions et initiatives à travers le Groupe. Nous sommes le plus grand sponsor privé de Nanhi Kali au niveau international et le second pour l'ensemble de la fondation. Nanhi Kali a été adoptée officiellement dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise et du développement durable par Capgemini Inde, Norvège, Suède, Royaume-Uni, Australie et Amérique du Nord. Sogeti Inde soutient également la fondation Naandi Foundation. La Finlande travaille en partenariat avec Naandi, intégrant même cette activité dans ses programmes de développement du leadership. Parmi les autres pays participant à cette initiative figurent la France, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Danemark et le Portugal.

Naandi Norvège, qui a été fondée en 2007 à l'initiative de Capgemini Norvège, a reçu en novembre 2009 le premier Harry Hole Award. Ce prix, fondé par le célèbre auteur de romans policiers norvégien, Jo Nesbø, évoque le nom de son héros, Harry Hole. Le trophée est décerné aux organisations œuvrant contre l'analphabétisme.

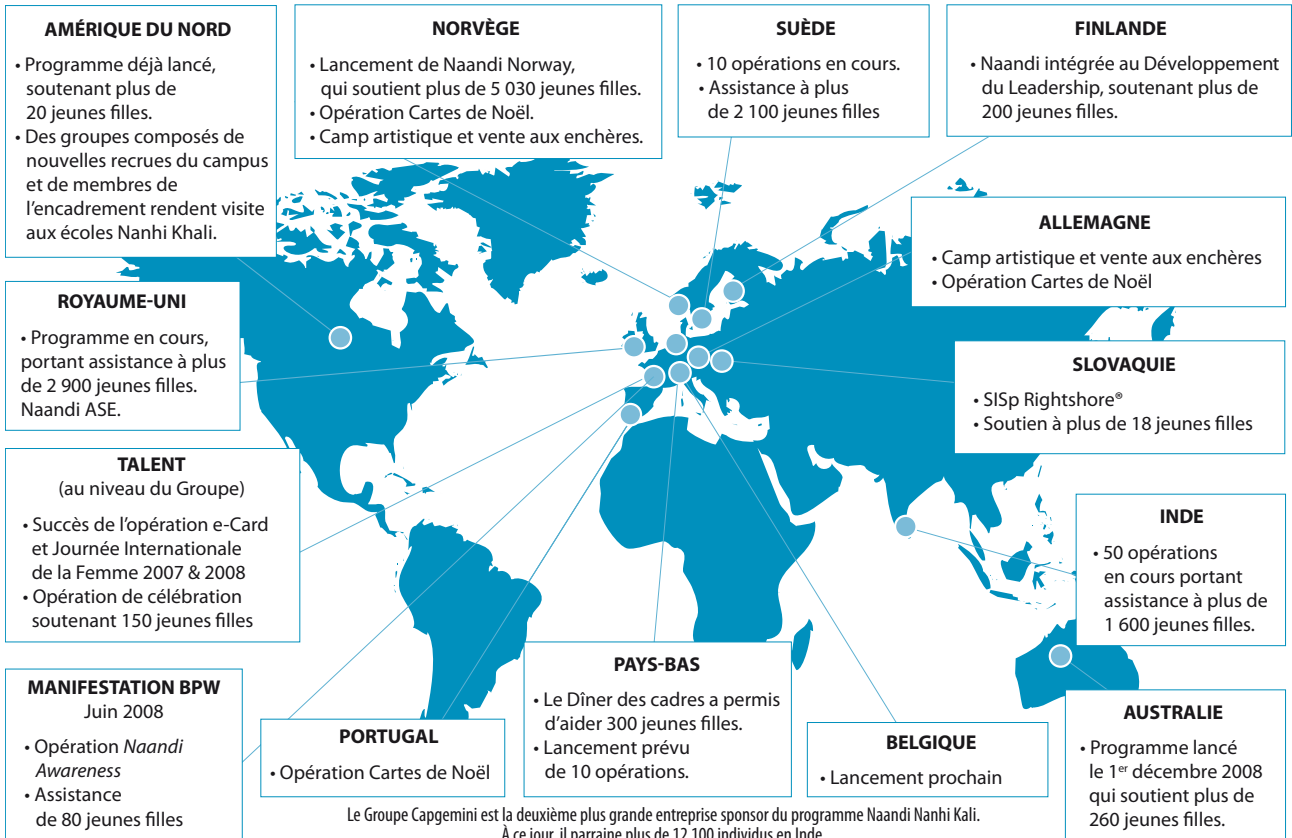
Grâce à notre partenariat les jeunes filles indiennes acquièrent dignité, éducation, égalité des chances et responsabilisation : ces mêmes attributs que nos collaborateurs recherchent pour eux-mêmes et leur entreprise. Notre partenariat s'inscrit d'une part, dans le changement de notre manière de penser qui passe par le renforcement du multiculturalisme dans une société toujours plus ouverte et diverse et d'autre part, dans le changement de vie des jeunes filles que nous assistons.

ACTIONS SOCIALES :

Parrainage des jeunes filles de Nanhi Kali par le Groupe Capgemini (janvier 2011)



Capgemini et la Fondation Naandi



Notre initiative Sogeti–PlaNet Finance

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

Au-delà de l'aide financière, le soutien de Sogeti à PlaNet Finance inclut l'expertise technologique et le support des principaux systèmes informatiques, économisant du temps et de l'argent, et permettant ainsi à PlaNet Finance d'investir davantage dans des projets de micro-finance. Nous gérons leur système informatique en hébergeant des applications informatiques telles que l'intranet, la messagerie électronique et la formation en ligne, ainsi qu'en assurant des prestations liées aux ressources humaines.

Sogeti a parrainé la 2^e conférence internationale *Microfinance and New Technologies*, qui s'est tenue à Marrakech en 2010. Les nouvelles technologies constituent un facteur clé d'évolution du secteur de la micro-finance. L'objectif de la conférence visait à renforcer les synergies entre les deux secteurs afin de développer l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans la sphère de la micro-finance. Sogeti a également parrainé les trophées de la micro-Finance à Paris pour la troisième année consécutive. Un jury a décerné des prix aux meilleurs entrepreneurs de la micro-finance dans six catégories différentes.

PlaNet Finance Italie soutient des initiatives locales, s'étant fortement impliquée dans l'initiative « University Meets Microfinance » (UMM). Ce projet éducatif, lancé par PlaNet Finance et Freie Universität Berlin, est co-fondé par la Commission européenne. Il vise à promouvoir la micro-finance auprès des futurs décideurs. Chaque année, cinq bourses sont attribuées dans les universités italiennes, ainsi qu'une récompense supplémentaire pour la meilleure thèse sur la micro-finance. En outre, nous aidons PlaNet Finance sur le secteur médias pour la promotion du projet, le graphisme et notre réseau universitaire.

Principales initiatives nationales ou locales dans le Groupe

Services financiers mondiaux et WeKare

WeKare, une initiative sociale destinée aux employés de l'entité Capgemini FS GBU en Inde, est actuellement opérationnelle dans les centres indiens de Pune, Hyderabad, Chennai et Gurgaon. Elle consiste essentiellement à changer le sort des populations les plus défavorisées. WeKare s'est considérablement développée depuis ses débuts en 2004. Le but exclusif de cette initiative est de contribuer à la société, sans aucun objectif commercial. WeKare est animée par l'encadrement supérieur de l'organisation, et sa mise en œuvre

s'appuie sur des collaborateurs motivés par cet objectif. Toutes les activités organisées dans le cadre du projet font l'objet d'une communication régulière et continue, d'un audit annuel et d'une transparence complète vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Capgemini France

- Capgemini et Sogeti, poursuivent leur implication auprès de l'association Nos Quartiers ont des Talents. Cette association vise à accompagner vers l'emploi les jeunes diplômés Bac+4 ou plus, issus prioritairement des quartiers populaires. En 2010, toutes les entités du Groupe Capgemini, étaient présentes pour assister au lancement de la première promotion de Nos Quartiers ont des Talents en région Midi-Pyrénées, qui s'est tenue le jeudi 24 juin au Stadium de Toulouse. Ce lancement a été l'occasion pour Capgemini et Sogeti de confirmer leur engagement auprès de Nos Quartiers ont des Talents et de mobiliser les équipes locales dans cette démarche. Du 23 au 24 novembre Capgemini et Sogeti ont participé aux Rencontres Nationales de Nos Quartiers ont des Talents
- Capgemini soutient le projet Rentrée 2.0 mené par Renaissance Numérique qui a eu lieu le 16 septembre. Cet événement appelle les entreprises à s'engager à céder les parcs informatiques qu'elles souhaitent renouveler. L'objectif est de fournir des ordinateurs reconditionnés à plusieurs écoles primaires peu équipées d'Ile-de-France ainsi que des foyers dont un ou plusieurs enfants sont scolarisés dans ces écoles primaires. Renaissance Numérique est le think-tank du numérique citoyen en France.
- Capgemini a participé à l'opération « Un jour, un métier » organisée par l'association IMS-Entreprendre pour la cité", en recevant 12 collégiens de 3^{ème} du collège Lavoisier de Pantin. Ce projet citoyen a pour objectif de promouvoir l'égalité des chances dès le collège en permettant à des jeunes issus de quartiers défavorisés de découvrir le monde de l'entreprise et ses métiers le temps d'une journée.
- En 2010, Capgemini a rejoint Passeport Avenir afin d'aider des étudiants provenant de milieux défavorisés. Une quarantaine de collaborateurs sont devenus les tuteurs de ces étudiants. Depuis novembre 2010, Sogeti France a permis aux étudiants de suivre deux séances de formations dans son centre à Paris.
- Capgemini et Sogeti sont partenaires de l'Ecole de la deuxième chance du 93 depuis 2006. En 2010, le groupe s'est impliqué auprès de l'E2C93 en participant au processus de labellisation AFNOR de l'Ecole et en apportant ses compétences pour la création d'un espace collaboratif d'échange entre les étudiants de l'Ecole et les entreprises.
- Capgemini partenaire de Collectif Volley. L'association « Collectif Volley Générations Responsables » est une jeune structure à vocation sociale, de solidarité et d'engagement à destination des joueurs et joueuses professionnels de volley-ball. Elle a pour objectif de préparer, par un accompagnement tout au long de la carrière sportive, la reconversion des athlètes hommes et femmes et favoriser, par la formation et l'épanouissement de l'athlète, la performance sportive. Le partenariat entre Capgemini et le Collectif Volley est un

partenariat dit de compétences. Initialisé en Juin 2010, il vise à contribuer à la reconversion des sportifs professionnels

- Lors de la 14^e édition de la course *la Parisienne*, une équipe Capgemini, composée de 35 collaboratrices, a pris part à cette course qui soutient depuis plus de 20 ans la recherche contre le cancer du sein.

Capgemini UK

- Capgemini UK continue d'améliorer le sort des jeunes dans tout le Royaume-Uni par le biais de notre Mécénat platine avec le Prince's Trust. Nous célébrons les accomplissements de notre parrainage en 2011, ayant levé plus de 1 000 000 £ en 3 ans.
- Le *Capgemini Wild UK Challenge* s'est tenu pour la 4^e année consécutive, avec 186 participants terminant cette compétition de trois jours, s'étendant d'une côte à l'autre du Royaume-Uni, et nous avons collecté plus de 166 748 £ portant ainsi le total des fonds collectés pour le Prince's Trust sur 4 ans à 650 000 £.
- En tant que membre de Business in the Community, Capgemini UK poursuit sa contribution à l'édification d'un futur plus durable pour les populations et la planète. En tant que membre fondateur de Work Inspiration, nous poursuivons nos efforts pour changer les mentalités au travail, en cherchant à motiver les jeunes professionnellement, pour qu'ils ne se contentent pas de « venir au travail ».
- Capgemini UK continue à soutenir Raleigh, une œuvre charitable leader dans le domaine de la jeunesse et l'éducation. Capgemini propose un cursus de formation diplômant en intégration de systèmes, et chaque année, des représentants de ce plan participent à des manifestations dans tout le pays. Douze manifestations ont eu lieu en 2010, animées par 243 volontaires (y compris des cadres de Capgemini) dont 4 710 heures de volontariat et 4 210 £ de dons pour élaborer des cours. En juillet 2010 par exemple, des jeunes diplômés du Royaume-Uni ont consacré leur week-end à développer leurs compétences de leader tout en améliorant les installations d'un centre d'éducation de plein air à Woodrow High House près de Londres. Les contributions de Capgemini à Raleigh se sont élevées à 124 000 £ au cours des 5 dernières années.
- Capgemini UK parraine AFC Telford United, le club de football local de la ville où réside l'entité Aspire de Capgemini. Capgemini a créé des opportunités pour conseiller de jeunes adolescents et a participé au développement d'un nouveau centre d'apprentissage qui aide plus de 8 000 enfants scolarisés et personnes défavorisées chaque année.
- Dans le cadre de l'initiative « Playing for Success », Capgemini fournit un soutien scolaire dans des écoles primaires et secondaires de Rotherham depuis Septembre 2003. Notre soutien leur a permis d'organiser des activités pour près de 3 000 enfants chaque année. Grâce au centre d'étude, les capacités en lecture, en calcul et en compétences TIC s'améliorent au sein de nos communautés grâce à des méthodes d'enseignement amusantes et innovantes.

- Capgemini UK poursuit sa relation avec le Myotubular Trust depuis 2006. En 2010, des employés ont collecté des fonds en participant aux 10 Km ASICS à Londres et à la marche Thames Tow Path.

Capgemini Amérique du Nord a renforcé son implication dans la communauté en 2010 :

- Capgemini Amérique du Nord s'est joint au programme Nanhi Kali de la Fondation Naandi. Outre la mise en place d'un système de retenues sur la paie, nous avons cherché à nous engager directement avec la communauté Nanhi Kali. Durant l'été, 48 de nos nouvelles recrues ont participé aux visites auprès des jeunes filles scolarisées par Nanhi Kali. Plusieurs de nos cadres ont également participé à des visites similaires lors de leurs déplacements à Mumbai. Le fait de permettre à des employés de Capgemini de se rendre compte par eux-mêmes des conditions de vie et de l'état d'esprit positif de ces jeunes filles a créé un impact et renforcé la motivation, nous poussant à accroître notre soutien sous forme de financement du programme.
- Capgemini Canada continue de soutenir United Way, et ses employés ont rassemblé la somme impressionnante de 105 000 \$ en 2010. BPO Amérique du Nord a décidé de parrainer Niños del Lago (NDL : les enfants du lac), une organisation qui vise à procurer une parenthèse annuelle paisible et stable aux enfants nécessiteux Guatémaltèques, en les soustrayant à leur vie indigente. BPO propose à ses équipes différentes façons de s'impliquer, établissant ainsi un partenariat avec un client pour conjuguer leurs dons.
- En 2010, l'équipe des services financiers de Capgemini Amérique du Nord a collaboré avec le Chicago Public Education Fund (The Fund) et les Chicago Public Schools (CPS) afin de proposer une solution innovante basée sur l'e-learning permettant de prolonger la journée scolaire et de compléter l'instruction donnée dans les classes des 8 premières années. Jusqu'à présent, ce programme individualisé, à progression personnelle, a été mis en place dans 15 écoles du système éducatif public de Chicago, le troisième district national par la taille.
- Des équipes SCENE locales (Supporting, Celebrating, Enriching Networking Employees) organisent des manifestations humanitaires, sportives, culturelles et actives. Par exemple, à Dallas, nous soutenons le foyer de Genesis Women depuis quatre ans. Le foyer est destiné à venir en aide aux femmes et enfants victimes de violences domestiques. L'équipe de Capgemini organise des dîners mensuels avec les résidents du foyer et a également recueilli des fonds importants pendant les vacances grâce à des ventes de gâteaux et des dons de jouets organisés par le bureau de Dallas. Nous prévoyons d'étendre nos programmes communautaires en 2011 et d'offrir davantage de formes d'engagement à nos employés.

Au cours de l'année 2010, **Capgemini Australie** a mené plusieurs initiatives CSR et développement durable. Au nombre de celles-ci, le fait de devenir un fournisseur durable reconnu pour un client stratégique (l'une des 4 plus grosses banques

australienne) et la mise à jour d'un tableau de bord illustrant les contributions du personnel aux objectifs de développement durable, par exemple les niveaux de consommation électrique, l'impression, le recyclage, etc. Capgemini Australie a également collecté des fonds en faveur des incendies de forêts australiens et des inondations du Queensland, et organisé des dons de sang pour la Croix rouge.

Capgemini Italie

- Capgemini Italie soutient la Croix rouge italienne dans son projet d'instruction des populations pour qu'elles apprennent à dégager ou débloquer les voies respiratoires des enfants. Le projet est né d'un besoin pressant de fournir des directives à toute la population concernant l'éducation pédiatrique et les mouvements de réanimation du fait d'un manque général de connaissances sur les gestes à faire en cas de suffocation. En 2010, nous avons enseigné ces gestes à 30 000 personnes au cours d'ateliers et de manifestations dans toute l'Italie, formé 1 000 enseignants et conçu un pack d'information pour le projet (prospectus, posters, DVD).
- Capgemini Italie a fourni au centre pédiatrique de l'Hôpital St André à Rome un instrument de diagnostic révolutionnaire. L'hôpital est un centre d'excellence pour les soins et la prévention du syndrome de la mort subite du nourrisson, et pour les soins aux bébés affectés d'ALTE (Apparent Life-Threatening Events). L'instrument surveillera le sommeil des nouveau-nés grâce à un système sans fil transmettant des données à un ordinateur.
- Capgemini Italie a entièrement soutenu les mesures de restructuration et de sécurité de Santa Maria ad Cryptas. Cette ancienne église des Abruzzes a été endommagée par le tremblement de terre de 2009. Nous continuerons à soutenir la deuxième phase en 2011.
- Le projet École numérique 2.0 pour les écoles publiques italiennes vise à supprimer les livres au profit des netbooks. Capgemini Italie y a ajouté des éléments technologiques pour permettre une collaboration sur le web entre les enseignants et les autres acteurs. Une seconde plateforme promeut un nouveau type de dialogue entre les enseignants, les élèves et leurs familles. Nous y avons associé Microsoft et Intel, notre objectif commun consistant à présent à créer un modèle innovant pour le secteur éducatif et pour la formation en général.

Capgemini Pays-Bas soutient l'initiative Seniors for Talents, créée afin d'aider les jeunes ambitieux et motivés qui ont quitté l'école mais n'ont pas encore réussi à trouver leur premier emploi. Les cadres supérieurs de Capgemini, en liaison avec les cadres supérieurs des clients de Capgemini, sont reliés et organisés au sein du groupe LinkedIn, Seniors for Talents. La mission de ces cadres est d'aider un jeune à démarrer ou de propulser sa carrière, tout en s'occupant de lui avec le plus grand soin.

Capgemini Chili a offert une contribution conséquente à Un Techo Para Chile, la principale institution humanitaire du pays.

Celle-ci a permis de reconstruire le Chili après les ravages causés par le tremblement de terre, source de grandes souffrances pour beaucoup de gens. Notre don a financé la construction d'environ 35 hébergements d'urgence pour des familles affectées par le tremblement de terre, dans le cadre de nos activités CSR.

BPO Amériques et Capgemini Guatemala soutiennent Niños del Lago, une organisation humanitaire qui se consacre à l'aide aux enfants déshérités à risque du Guatemala, et à améliorer des vies innocentes gâchées par des années de guerre civile et de troubles sociaux. Le camp NDL, situé sur le lac Atitlan dans les hauts plateaux du Guatemala, vise à soustraire à tour de rôle plus de 3 200 enfants de leur environnement lugubre et stressant.

- En 2010, Capgemini a fourni des contributions financières importantes en collaboration avec notre client partenaire Coca-Cola. Ces contributions ont permis à NDL de réaliser la première de six cabines en duplex. Chaque cabine hébergera 12 enfants et un conseiller. En honneur de cette donation, NDL dédiera cette case à tous les employés de Capgemini qui ont contribué à NDL.
- Au cours de la première moitié de 2010, le site de Capgemini Guatemala a organisé de nombreuses activités pour collecter des fonds pour NDL. Ces activités comprenaient : une tombola avec un iPad à gagner, un lavage de voitures, une journée en tenue décontractée et des ventes de gâteaux. Toutes ces initiatives portaient un objectif commun : si le site levait 4 600 €, Capgemini verserait le même montant. Nous avons atteint cet objectif et avons versé 9 250 € à NDL. Nous avons également suscité la collaboration de l'un de nos clients CCR qui a effectué une donation équivalente à la nôtre donnant ainsi à Niños del Lago 9 250 € supplémentaires.
- SunPower et Capgemini travaillent également de concert pour offrir des panneaux solaires à NDL et réduire ainsi de façon significative et permanente les factures d'électricité du camp Niños del Lago. Capgemini et SunPower collaboreront pour la conception, la livraison et l'installation du système de panneaux solaires. Ce projet a déjà démarré.

Capgemini Inde

- Les sixièmes remises de prix internationales NASSCOM Leadership Awards, organisées par Capgemini Inde, ont récompensé le succès et l'innovation au niveau entreprise et individuel. Parmi les prix convoités, se trouvait le *NASSCOM Capgemini award for Leadership in Innovation*. À la cérémonie de remise des prix, Paul Hermelin, PDG du groupe, a remis le prix à HSBC.

Capgemini BPO et Conseil au Brésil ont aidé les victimes de plusieurs graves inondations dans le Nord du Brésil, où plus de 100 000 personnes se sont retrouvées sans logement. Les collaborateurs de Capgemini se sont impliqués dans la campagne de collecte de fonds pour les victimes et ont donné des vêtements et de la nourriture.

3.5 Le Groupe et l'environnement

Avec une population qui approche rapidement des sept milliards d'individus, et la rareté croissante de nombreuses ressources, l'environnement reste un domaine de prédilection pour Capgemini, de même que pour beaucoup de nos clients. En tant que prestataire de services, Capgemini ne fabrique pas de produits. Cependant, nous sommes conscients de l'impact de nos activités sur l'environnement. Ainsi, le Groupe s'efforce de réduire son impact négatif dans les domaines qui le concerne, de respecter la législation et les normes environnementales, et d'améliorer en permanence la performance environnementale de ses activités.

Les bénéfices sont clairs :

- Continuer à dépasser les attentes toujours plus exigeantes de nos clients ;
- Attirer et conserver les meilleurs collaborateurs ;
- Rechercher l'efficacité opérationnelle ; et
- Dépasser les normes volontaires et se conformer à la législation.

PRIORITÉS ENVIRONNEMENTALES

La protection de l'environnement est un processus permanent d'amélioration ; aussi, afin d'être sûr de continuer à respecter la législation locale et internationale, le Groupe déploie une approche mondiale, notamment :

- l'identification des impacts environnementaux significatifs créés par nos différentes filiales ;
- s'assurer que notre personnel, les fournisseurs et les entrepreneurs prennent en compte l'impact environnemental de leurs décisions relatives à leurs principales activités, locaux ou équipements ;
- le déploiement d'outils et de technologies d'avant-garde lorsque c'est possible ;
- l'établissement d'indicateurs pour évaluer les progrès ; et
- la capitalisation sur notre expertise et nos capacités technologiques pour aider nos clients à traiter leurs propres défis et impacts environnementaux.

IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET DOMAINES PRIORITAIRES

Bien qu'il puisse exister des différences locales, les points clés d'impact environnemental dans le Groupe sont les suivants :

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

Ces différents impacts orientent nos activités environnementales, qui s'inscrivent dans les trois domaines suivants :

Utilisation de l'énergie (bâtiments, installation et équipement)

La consommation d'énergie dans l'ensemble de nos installations représente une part significative des émissions de carbone de Capgemini. Les centres de traitement de données en particulier absorbent beaucoup d'énergie du fait de leur haute concentration en équipements informatiques, eux-mêmes consommateurs d'énergie, tout en dégageant aussi une chaleur considérable requérant un refroidissement important.

Nous continuons à mesurer activement notre consommation énergétique dans nos bureaux et dans nos centres d'hébergement, afin d'identifier les sources de réduction et les opportunités d'un meilleur rendement. Suite au lancement réussi de Merlin, l'un des centres de traitement de données les plus durables au Royaume-Uni, nous cherchons à profiter de cette technologie et expérience dans les autres centres d'hébergement.

Nous dispensons également des formations sur le respect de l'environnement pour les responsables de nos installations et immobilier. Tous les services de l'entreprise sont tenus de rationaliser au mieux leurs espaces de bureaux et leur consommation électrique. Chaque réfection ou ouverture de nouvelles installations doit être l'occasion d'envisager et d'adopter des systèmes et technologies efficaces d'économie d'énergie.

Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels représentent une autre part significative de l'empreinte carbone globale du Groupe. La réduction de celle-ci pose un défi majeur pour notre secteur, qui repose sur la mobilité domestique et internationale de ses collaborateurs permettant d'utiliser au mieux les compétences et l'expérience dans la résolution des défis de nos clients. Cependant, nous reconnaissons qu'il est possible de relever ce défi d'une façon astucieuse, sans sacrifier le contact direct indispensable avec le client. A cet effet, nous avons continué à déployer au sein du Groupe des installations de vidéoconférence en nous appuyant sur des services d'accueil virtuel. Nous avons aussi mis en place ou amélioré des outils collaboratifs pour faciliter le travail à distance et une plus grande flexibilité. Ces nouvelles capacités nous ont permis de réduire les déplacements professionnels, en particulier entre l'Inde et nos bureaux en Europe ou en Amérique du Nord. Dans de nombreux pays, nous surveillons les émissions de notre flotte de véhicules, notamment au moyen de plafonds d'émission ou en privilégiant les véhicules hybrides.

Gestion des déchets

Une grande partie des déchets du Groupe est produite par les consommables et emballages de bureaux. Capgemini entend minimiser la quantité de déchets envoyés en décharge

en mettant en place des installations de recyclage dans ses principaux bureaux. Nous travaillons auprès de notre personnel et de nos principaux fournisseurs pour réduire la quantité globale de déchets introduits dans les locaux lors des opérations quotidiennes. Nous veillons à ce que les équipements électroniques soient recyclés conformément aux législations locales en vigueur et en faisant appel à des organisations certifiées/agrées pour l'enlèvement des déchets spéciaux.

FAITS MARQUANTS EN 2010

- À la suite de notre soutien aux communiqués de Bali, Poznan et Copenhague, Capgemini s'est joint en 2010 à des centaines d'entreprises pour signer le communiqué de Cancun sur le changement climatique, demandant aux leaders mondiaux présents à la conférence sur le changement climatique des Nations Unies de Cancun de redoubler d'efforts pour établir un cadre international ambitieux et équitable, mais de poursuivre parallèlement une stratégie ambitieuse d'atténuation des risques.
- Capgemini a également signé la déclaration TIC lors du Sommet sur le Climat de Cancun, confirmant notre engagement pour un futur plus durable. Nous avons appuyé la déclaration de plus de 50 entreprises technologiques pour demander instamment aux négociateurs d'utiliser pleinement la ressource de Technologies d'Information et de Communication afin de mettre en place une économie à faibles émissions de carbone. Cette déclaration, émanant du Global e-Sustainability Initiative (GeSI), propose la création d'un axe de travail pour favoriser le développement de solutions à faibles émissions de carbone s'appuyant sur des secteurs tels que les TIC.
- Le centre de traitement de données Merlin à Swindon, au Royaume-Uni, a remporté le trophée du « Green Data Centre » à la remise des prix Data Center Leaders Awards 2010. Le centre a été distingué pour son équilibre réussi entre une performance opérationnelle de haut niveau et la réalisation d'objectifs ambitieux en termes de développement durable. Le centre a été finaliste dans les catégories « Innovation in the Mega Data Centre », « Operational Team of the Year » et « Business Leader of the Year ».
- Le centre de traitement de données Merlin a été finaliste dans la catégorie « Innovation » des trophées de la Chambre de commerce franco-britannique et dans la catégorie « Environmental Project of the Year » des récompenses du UK IT Industry Awards.
- Capgemini UK a remporté le prix du Challenge WWF One in Five. Organisée par WWF-UK, l'initiative met les entreprises en compétition sur la réduction de leurs déplacements aériens professionnels. WWF-UK a pris en compte l'enquête de référence de 2008 de Capgemini et l'enquête annuelle 2009 : « *Les progrès accomplis par Capgemini pour réaliser les objectifs de One in Five ont été remarquables durant cette courte période et JMP a constaté une réduction de 20 % des vols par rapport à l'année de référence* ».
- Capgemini France est partenaire de la campagne 10-10, animée en France par l'ONG GoodPlanet. En se joignant à cette campagne, Capgemini France s'est engagé à réduire de 10 % ses émissions de carbone en 2011.
- À l'occasion de déménagements de sites, Capgemini privilégie les bâtiments ayant à la fois une bonne performance économique et écologique. C'est le cas pour le bâtiment de Schiltigheim en France, dont la performance énergétique dépasse les objectifs de la réglementation thermique 2005 et pour lequel la conception de l'aménagement interne a été faite dans l'optique d'une réduction de l'impact environnemental.
- Capgemini Consulting organise depuis 2005, en France, le TIDD, « Trophée de l'Innovation et du Développement Durable ». Il s'agit d'un concours dans lequel des équipes d'étudiants de plusieurs grandes écoles travaillent sur des projets innovants de leur choix encadrés par des équipes de Capgemini. Les projets font l'objet d'une présentation devant un jury et le meilleur est primé.
- Plusieurs sites ont mis en place des plans de déplacement entreprise (PDE) visant à réduire l'utilisation de la voiture : Nantes et Sogeti en Aquitaine notamment.
- Capgemini France prend part à l'élaboration de documents de réflexion sur des sujets relatifs au Green IT dans le cadre de travaux menés en commun avec d'autres entreprises du secteur. En particulier nos experts contribuent à la série de livres verts du Syntec visant à améliorer les connaissances et les pratiques de la profession.
- Capgemini Belgique a obtenu la certification ISO14001, venant compléter les certifications déjà obtenues aux Pays-Bas et au Royaume-Uni en 2009.
- Capgemini Inde se prépare pour son audit de certification ISO14001 en avril 2011 sur les sites de Mumbai, Kolkata et Bangalore. Cette certification concernera 16 000 personnes en Inde.
- Notre entreprise Global Business Process Outsourcing a lancé un nouveau service de comptabilisation et de reporting du développement durable, qui porte sur la mesure d'indicateurs clés du développement durable tels que l'énergie, les émissions de CO₂, les voyages, l'eau et les déchets. Ce service complet s'appuie sur un accord mondial de partenariat technologique avec un leader reconnu en logiciels de développement durable.
- Notre entreprise Global OS s'est classée au quatrième rang mondial dans le palmarès Green Outsourcing Survey [2009], sur la base de l'enquête « Black Book Top Green Outsourcing Vendors », d'après les appréciations des clients. Sur le plan régional, nous arrivons premiers en Europe et en Australie.
- Capgemini UK figure sur la liste annuelle « Best Green Companies » du *The Sunday Times* pour la deuxième année consécutive.
- Nous continuons à soutenir le projet « Carbon Disclosure Project », par le biais de notre soumission annuelle qui contient des réponses détaillées à de nombreuses questions de clients et d'investisseurs concernant nos risques climatiques, nos stratégies et nos progrès.

- Nous avons commencé à déployer notre cours sur ordinateur « Sensibilisation à l'environnement » au sein d'autres entités majeures du Groupe, capitalisant sur la réussite de sa mise en place dans les entreprises du Royaume-Uni, dans lesquelles 80 % des employés l'ont terminé.
- L'année dernière, le projet « Go Green by Lean » a été lancé par Capgemini Guatemala en tant que projet ceinture verte de Six Sigma. Celui-ci vise à réduire l'utilisation du papier, économisant ainsi beaucoup d'argent, tout en contribuant à économiser les ressources de notre environnement. De plus, dans le cadre du respect des Normes sur la sécurité des informations, Capgemini Guatemala s'est engagé dans le recyclage du papier utilisé.
- Les 300 chambres d'invités du campus de l'Université Capgemini de Les Fontaines, qui est classé Ecolabel Européen, sont maintenant climatisées avec un nouveau système de pompes à chaleur géothermique, procurant 60 % de gains en électricité pour l'hébergement. La conception écologique du campus a permis également des réductions de 31 % en utilisation de gaz de ville, de 17 % en consommation électrique, et de 25 % pour l'eau. Elle a aussi permis d'atteindre l'objectif ambitieux de 20 % de réduction pour le campus en 2020. Cet objectif a été fixé par l'Union Européenne lors de sa session du 12 février 2008 relative à la problématique « Énergie et climat ». Depuis 2009, ses émissions de gaz à effet de serre ont déjà été réduites de 20 %. Pour la restauration, le campus offre des petits déjeuners 100 % bio, et les autres repas servis sont composés à 40 % de produits bio ou issus du commerce équitable. Quant au recyclage, 100 % des ordures sont triées et réutilisées, et les restes de cuisine sont compostés sur site.

COLLABORATION ET INNOVATION

Il est clair que la prise en compte de notre impact environnemental ne concerne pas uniquement Capgemini, ou ce que nous faisons dans nos entreprises. Beaucoup de ces préoccupations sont de nature mondiale ou régionale, et aucune organisation ne possède les connaissances, la technologie ou les ressources pour les traiter isolément. La gestion des questions environnementales et la réalisation de progrès réels met en relief la dépendance entre clients et fournisseurs, ainsi que l'importance primordiale de la collaboration entre diverses organisations et de l'innovation concernant les produits et les processus.

Le Groupe s'efforce de communiquer en toute transparence avec ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs et dans certains cas avec ses concurrents sur nos réalisations et nos défis en termes d'impact environnemental. Nous participons également à des forums et collaborons avec des ONG du secteur pour partager nos expériences et analyses, et pour identifier les opportunités de faire progresser notre performance collective.

Vous pourrez consulter notre site internet <http://www.capgemini.com/about/corporateresponsibility/> et notre rapport "Un autre visage de Capgemini" pour obtenir de plus amples informations sur nos initiatives récentes dans les domaines de la responsabilité sociale d'entreprise et le développement durable.

4.

RAPPORT DE GESTION

PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2011

4. RAPPORT DE GESTION	73
4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2010	74
4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2011	78
4.3 Commentaires sur les comptes de la société holding Cap Gemini S.A.	81
4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe	91
4.5 Politique de financement, risques de marché et autorisations financières	92

4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2010

La contraction de la demande de conseil et de services informatiques constatée en 2009 (et qui s'était accélérée à la fin de l'exercice) a perduré au début 2010 et a pesé sur la croissance annuelle du secteur. Cependant, une amélioration s'est amorcée à la fin du printemps et a permis un retour à la croissance au cours du second semestre. Cette reprise n'a pas été générale. Ainsi, tandis que les services financiers ont connu une belle progression dès le début de l'exercice 2010, le secteur public est resté déprimé. Au plan géographique, les pays émergents d'abord, l'Amérique du Nord ensuite ont été les régions du monde qui ont été les plus rapides à profiter de cette reprise. Sachant qu'en fin d'année, toutes les régions dans lesquelles le Groupe est installé affichent une croissance de leur activité.

Dans ce contexte, le Groupe Capgemini a réalisé un chiffre d'affaires de 8 697 millions d'euros en hausse de 3,9 % par rapport à celui affiché au terme de l'exercice précédent mais en baisse de 1,1 % à taux de change et périmètre constants (deux tiers de l'écart entre ces deux taux est dû à l'appréciation du dollar et de la livre sterling). Cette baisse a eu un impact relativement limité sur la rentabilité du Groupe puisque le taux de marge opérationnelle s'élève à 6,8 %, (en repli de 0,3 point) et que la marge d'exploitation (résultat d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires) progresse même nettement (+1,6 point à 5,6 %) grâce à une forte diminution des charges de restructuration.

Le résultat financier est négatif de 87 millions d'euros mais en légère amélioration par rapport à l'exercice précédent (6 millions de moins). La charge d'impôt qui s'élève à 124 millions (contre 61 millions l'an dernier) intègre dorénavant la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises à hauteur de 25 millions en 2010. Il est important de noter que dans le total de ces deux postes (représentant 211 millions d'euros), 118 millions (soit 56 %) sont purement comptables et n'entraînent aucun décaissement : (65 millions sur 87 pour la charge financière et 53 millions sur 124 pour la charge d'impôt). Le RNPG (résultat net part du Groupe) est de 280 millions d'euros en augmentation de 57 % par rapport à celui dégagé en 2009.

Le Groupe a généré un « free cash flow organique¹ » de 359 millions d'euros. Malgré quelques petites acquisitions en Europe et une plus importante au Brésil, la trésorerie nette au 31 décembre 2010 s'élève encore à 1 063 millions d'euros contre 1 269 millions au 31 décembre 2009.

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

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR GRANDES RÉGIONS

Il convient de noter tout d'abord que :

- l'Europe représente au total plus des $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires du Groupe (76,2 % exactement)
- les 4 principales régions du Groupe - dans l'ordre : France, UK, Amérique du Nord et Bénélux – en représentent ensemble près de 79 %.

La France conserve de justesse son rang de première région du Groupe en termes de chiffre d'affaires (1 931 millions d'euros soit 22,2 % du total Groupe) en dépit d'un léger repli de 1 % de son activité par rapport à l'exercice précédent. L'activité intégration de systèmes y est en recul sur l'ensemble de l'exercice malgré un rebond au quatrième trimestre. L'infogérance accuse elle aussi un léger repli, dû principalement à la réduction du volume d'affaires réalisé sur un grand contrat, réduction programmée et conforme à ce qui était prévu. L'activité des services de proximité (Sogeti) est stable sur le total de l'exercice (mais en sensible accélération sur le second semestre). L'activité consulting a connu une croissance modeste mais continue tout au long de l'année. Au total, la France affiche une petite hausse de sa marge opérationnelle qui s'élève à 127 millions d'euros (soit 6,6 % du chiffre d'affaires, pourcentage pratiquement égal à la moyenne du Groupe).

La région **Royaume-Uni / Irlande** a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 1 912 millions d'euros (soit 22 % du total Groupe) en recul de 1,4 % à taux de change et périmètre constants, recul dû en particulier au plan de réduction des dépenses du secteur public britannique lequel représente près des trois quarts de notre activité outre-manche. L'activité infogérance reste quasi stable grâce à la montée en puissance de nouveaux clients et à l'essor du BPO. La marge opérationnelle s'élève à 150 millions d'euros (7,9 % du chiffre d'affaires), soit 1 point de moins qu'en 2009.

L'Amérique du Nord a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 1 665 millions d'euros (soit 19,1 % du total Groupe) dont 1 385 millions d'euros aux États-Unis et 280 millions d'euros au Canada. En recul de 2,9 % à taux de change et périmètre constants, ce chiffre d'affaires est en progression de 4,7 % à taux de change et périmètre courants en raison de l'appréciation du dollar américain et du dollar canadien. Les activités les plus dépendantes des cycles économiques (Conseil, Intégration de Systèmes et Services de Proximité) ont progressé de plus de 10 %. En intégration de systèmes, le secteur financier est resté très dynamique avec une croissance organique de plus de 35 %. L'infogérance a été pénalisée comme prévu, par la forte décline d'un grand contrat entré dans sa phase terminale, néanmoins cette activité est quasiment stable sur l'ensemble de l'exercice. La rentabilité de la région progresse légèrement (en hausse de 0,3 point à 5,2 %) ceci grâce à l'amélioration des marges réalisées sur les activités cycliques.

Le **Benelux** (quatrième région du Groupe avec 1 314 millions d'euros soit 16 % du chiffre d'affaires du Groupe) accuse un fort repli de son chiffre d'affaires à périmètre constant (6,7 %) et de 6 % à périmètre courant. Cette baisse est plus forte sur les seules activités cycliques (Conseil, Intégration de Systèmes et Services de Proximité) qui reculent de près de 10 %. La forte exposition du Groupe au secteur public lequel représente près d'un tiers de son activité a été un élément défavorable en 2010. L'infogérance a mieux résisté avec une croissance étale. De plus, la région affiche toujours une marge opérationnelle élevée de 127 millions d'euros, soit 9,7 % du chiffre d'affaires en progression de 1 point. Ainsi après la forte baisse du taux de marge enregistré en 2009, la région a su améliorer son taux de rentabilité. Les plus fortes progressions de marge ayant été réalisées en Belgique par les services financiers et l'infogérance.

L'ensemble **Italie/Espagne/Portugal et Amérique Latine** réalise au total un chiffre d'affaires de 599 millions d'euros soit 6,9 % du total de l'ensemble du Groupe, affichant une progression de 38,1 % en grande partie due à l'intégration dans nos comptes au quatrième trimestre de CPM Braxis. A 3,1 % la marge opérationnelle reste faible mais progresse de 0,8 point.

Les **pays nordiques** (Suède, Danemark, Norvège, Finlande) ont réalisé au total un chiffre d'affaires de 543 millions d'euros (soit 6,2 % de celui du Groupe) en augmentation de 11,3 % par rapport à celui de 2009 (mais en baisse de 1 % après retraitement des acquisitions de IBX et Skvader et des effets de change). La progression de l'activité Sogeti n'a pas suffi à compenser le recul de l'intégration de systèmes. L'infogérance, en légère hausse, reste une activité encore marginale dans cette région. Au total, la rentabilité est de 6,6 % en repli de 0,7 point, la marge de Sogeti s'étant dégradée cette année bien que restant la meilleure de la zone.

La région **Allemagne / Europe centrale** (Suisse, Autriche et pays d'Europe de l'Est) a vu son activité se stabiliser après un exercice 2009 difficile : le chiffre d'affaires est de 534 millions d'euros, soit 0,5 % de plus qu'en 2009 (mais en baisse de 1,9 % à taux de change et périmètre constants) ce qui représente 6,1 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Le conseil est en recul mais l'intégration de systèmes, qui représente près des deux tiers de l'activité de la région a renoué avec la croissance à partir du second semestre. La rentabilité est de 9% ce qui, malgré une dégradation de 0,7 point par rapport à ce qu'elle était l'an dernier est d'un niveau tout à fait satisfaisant.

La région **Asie/Pacifique** (199 millions d'euros soit 2,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) est en forte croissance (+ 53,8 % et encore 29,3 % à taux de change et périmètre constants) la hausse importante des différentes devises de la zone expliquant l'essentiel de l'écart entre ces deux taux. S'y ajoute l'impact de deux acquisitions de taille modeste. La marge opérationnelle (61 millions d'euros) ne doit pas être rapportée directement au chiffre d'affaires, car seul celui réalisé avec des clients locaux est comptabilisé par la région, le chiffre d'affaires réalisé en

sous-traitance interne pour des clients appartenant aux autres régions du Groupe est enregistré dans les comptes de la région qui facture le client. Néanmoins, 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 ne permet pas une lecture directe de la rentabilité de ses différentes composantes.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

L'**Intégration de Systèmes** (41,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) reste le premier métier du Groupe en croissance de 1,6 % à taux de change et périmètre constants, croissance qui s'est fortement accélérée au second semestre et s'est traduite par une reprise des embauches mais aussi par un léger repli du taux d'utilisation (79 % en fin d'année soit 2 points de moins par rapport à fin 2009). Les prix ont affiché une bonne résistance et se sont stabilisés en fin d'année. A 6,7 %, la marge opérationnelle est en repli de 0,2 point par rapport à 2009, le coût moyen par collaborateur ayant progressé légèrement plus vite que les prix facturés.

L'**Infogérance** (36,3 % du chiffre d'affaires total) affiche pour 2010 une baisse de 3,2 % à taux de change et périmètre constants. Cette activité a été impactée par l'arrivée en phase terminale d'un grand contrat aux États-Unis et par le plan d'économies décidé par le gouvernement britannique. Quant à la marge opérationnelle, elle est stable à 7,1 %.

Les **Services de Proximité** (Sogeti) représentent la troisième activité du Groupe avec 16,3 % du chiffre d'affaires total, en repli de 0,3 % à taux de change et périmètre constants avec là aussi, un retour à la croissance dans la seconde partie de l'année. Le taux d'utilisation a retrouvé en fin d'année un niveau satisfaisant (82,5 %) et les prix se sont améliorés de façon continue tout au long de l'exercice. Cependant, la marge opérationnelle (en repli de 0,5 point à 9,2 %), a pâti d'une moindre activité aux Pays-Bas où la rentabilité a toujours été supérieure à la moyenne.

Le **Consulting**, en repli de 7,5 % à taux de change et périmètre constants, ne représente plus que 5,9 % du chiffre d'affaires du Groupe. Principalement victime de la réduction des budgets du secteur public, c'est le seul des quatre métiers du Groupe à n'avoir pas renoué avec la croissance au dernier trimestre de l'année. La réduction de l'effectif de 4,7 % d'une année sur l'autre a permis de maintenir un bon taux d'utilisation (66 % au quatrième trimestre) tandis que les prix de vente ont pu être stabilisés et même remonter légèrement en fin d'année, permettant d'afficher pour la totalité de l'exercice le meilleur taux de marge opérationnelle (10,9 %, en baisse de 0,5 point par rapport à 2009).

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre, l'effectif total du Groupe était de 108 698 personnes contre 90 516 au dernier jour de l'exercice précédent. Cette augmentation de 18 182 personnes (+20,1 %) représente le solde entre :

- 37 719 entrées, dont :
 - 30 140 recrutements (15 417 en Inde, 3 426 pour Sogeti, 1 022 en Pologne...);
 - et 7 579 personnes intégrées en cours d'année dans les effectifs du Groupe soit à la suite d'une acquisition (notamment les 5 487 salariés de la société CPM Braxis dont l'acquisition a permis au Groupe de décupler le nombre de ses collaborateurs au Brésil) soit en application d'une clause de transfert de personnel prévue dans certains contrats d'Infogérance ;
- et 19 537 sorties, se décomposant elles-mêmes en :
 - 16 230 départs volontaires (16,6% de l'effectif moyen de l'exercice);
 - 132 transferts hors Groupe suite à des cessions d'activité ou à la fin de certains contrats d'Infogérance ;
 - 3 175 licenciements ou non reconductions de périodes d'essai.

ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 9 863 millions d'euros, en hausse de 9,1 % (à taux de change et périmètre constants) par rapport à celles de l'exercice précédent. Elles ont été particulièrement satisfaisantes pour l'activité Infogérance (+16 %) et se sont maintenues à un bon niveau dans les trois autres métiers où le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires est supérieur à 1,13.

AUTRES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2010

Le 2 février 2010, Capgemini a procédé à l'acquisition de la société suédoise IBX, spécialisée dans la fourniture de programmes d'achats en ligne. Capgemini et IBX – qui travaillaient ensemble depuis l'été 2009 – ont créé la première offre intégrée de Procurement-as-a-Service en mettant en œuvre sur de nouveaux marchés la technologie éprouvée d'IBX. Déjà reconnu comme un expert en externalisation des processus métiers dans le domaine des approvisionnements – Capgemini bénéficie du savoir-faire d'IBX en matière de solutions achats en mode SaaS (Software-as-a-Service).

Le 27 mai 2010, le Conseil d'Administration de Capgemini réuni sous la présidence de son doyen d'âge (M. Michel Jalabert), à l'issue de l'Assemblée Générale qui s'était tenue le matin à Paris, a décidé à l'unanimité :

- de réélire M. Serge Kampf comme Président,

- de conférer à M. Paul Hermelin le titre de Vice-Président, tout en confirmant celui-ci dans ses fonctions de Directeur Général.

Le 21 juin 2010, le MPS (Metropolitan Police Service), le plus important service de police opérant dans le Grand Londres, a prolongé jusqu'en décembre 2015 son contrat avec Capgemini UK plc son principal fournisseur de technologies en matière d'information et de communication. Grâce à ce contrat, le montant des économies que le MPS devrait réaliser sur les moyens informatiques dédiés aux 55 000 policiers, personnels administratifs et agents de proximité de Londres est estimé à 43 millions de livres.

Le 27 juillet 2010, Royal Mail Group Limited, le service des postes britannique, a signé avec Capgemini UK plc, un contrat de « cloud computing » d'une durée de six ans pour la gestion de ses divers services informatiques. L'objet principal de ce contrat est de permettre au RMG de transformer ses services en ligne à destination des entreprises et des particuliers tout en réduisant les coûts associés à l'exploitation de son site web. Royal Mail a également pour ambition de diversifier son portefeuille de services en ligne tout en se libérant des contraintes de temps et de coûts imposés par l'informatique traditionnelle.

Le 2 septembre 2010, Capgemini a annoncé un accord avec les actionnaires de CPM Braxis lui permettant d'entrer à hauteur de 56,06 % dans le capital de cette société. Dans un marché dominé par les filiales des grands acteurs américains (IBM, HP,...), CPM Braxis est le numéro un des sociétés brésiliennes de services informatiques. Ayant pour clients principaux plusieurs grandes entreprises brésiliennes et internationales, notamment dans le secteur financier, CPM Braxis a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 426 millions d'euros. Grâce à cette acquisition, Capgemini a accru considérablement sa présence au Brésil, l'un des marchés au potentiel parmi les plus élevés du monde pour les services IT.

Le 13 septembre 2010, Capgemini a signé un protocole d'accord (« Memorandum of Understanding », MoU) avec les Services du Premier Ministre britannique (« Cabinet Office »), qui reconnaissant la qualité des services apportés par le Groupe au Gouvernement au cours de ces dernières années, lui confirme qu'il continuera à fournir comme prévu l'ensemble des prestations faisant l'objet de précédents contrats ainsi qu'un ensemble de services additionnels qui ont permis au Groupe de s'engager sur la réalisation d'économies importantes au bénéfice du Gouvernement.

Le 22 septembre 2010, Capgemini Outsourcing Services S.A.S. a annoncé la signature d'un contrat de longue durée avec Nokia Siemens Networks (NSN), l'un des principaux fournisseurs mondiaux de services de télécommunications, pour qui le Groupe assurera la gestion de l'ensemble des commandes clients. NSN bénéficiera de l'expertise de Capgemini dans le secteur des télécommunications ainsi que de son savoir-faire en externalisation des processus métier (BPO) appliquée à la chaîne logistique.

Le 6 octobre 2010, Capgemini Government Solutions LLC, filiale américaine du Groupe Capgemini, a signé un contrat cadre d'une durée de sept ans avec le Centre d'intégration et de Gestion des Systèmes Fédéraux au sein de l'Administration des Services Généraux des États-Unis. Ce contrat d'un montant de 100 millions de dollars (soit 73 millions d'euros), stipule que Capgemini fournira au Ministère américain de l'Agriculture des services de vérification et de validation indépendante de ses ERP.

Le 15 décembre 2010, Capgemini a annoncé l'acquisition en Allemagne de la société CS Consulting l'un des principaux fournisseurs de services et de conseil dans le secteur de la banque et de l'assurance. Affichant une croissance supérieure à la moyenne du marché, CS Consulting a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 47,4 millions d'euros et une marge opérationnelle après ajustement de 12,6 %. Spécialisée dans la migration de systèmes d'information bancaires (Core Banking) ainsi que dans la mise en place de solutions de Business Intelligence, elle regroupe aujourd'hui plus de 400 consultants très expérimentés.

4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2011

LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé 2010 s'est élevé à 8 697 millions d'euros, en hausse de 3,9 % sur celui réalisé en 2009 mais en baisse de 1,1 % à taux de change et périmètre constants alors que les charges opérationnelles ont augmenté elles de 4,3 % à 8 110 millions.

L'analyse des coûts par nature met en évidence :

- une hausse de 342 millions d'euros (+7,1 %) des coûts de personnel, augmentation cependant inférieure à celle de l'effectif moyen (97 571 personnes en 2010 contre 90 238 pour 2009, soit +8,1 %). Ceci est la conséquence du fort recrutement opéré "offshore", notamment en Inde : au 31 décembre 2010, la région Asie/Pacifique comptait 33 655 personnes (soit 31 % de l'effectif total) contre 24 008 un an plus tôt (26 %) soit encore une croissance de 40 %. Cette forte croissance du nombre de collaborateurs appartenant à des pays dits "à bas salaires" ne s'est pourtant pas traduite par une forte baisse du salaire moyen annuel du Groupe qui est passé de 53 758 euros à 53 223 soit -1 %.
- une baisse de 1,4 point du poste « achats / sous-traitance » (23,5 % du chiffre d'affaires contre 24,9 % l'an dernier).
- une hausse de 12% des frais de déplacements à 370 millions d'euros (4,25 % du chiffre d'affaires soit 0,3 point de plus que l'an dernier)
- une baisse de 7,2 % des loyers et taxes locales (3,2 % du chiffre d'affaires).

L'analyse des coûts par destination montre que :

- le coût des services rendus a augmenté de 265 millions à 6 631 millions mais reste quasiment stable en proportion du chiffre d'affaires, ce qui conduit à une marge brute de 23,8 % (contre 23,9 % en 2009) ;
- les coûts commerciaux augmentent de plus de 8 % à 680 millions et représentent 7,8 % du chiffre d'affaires contre 7,5 % en 2009 ;
- les frais généraux et administratifs (799 millions d'euros) n'augmentent que de 2,3 % et restent à peu près stables en proportion du chiffres d'affaires (9,2 %).
- À noter que le total "frais de déplacements + coûts commerciaux" a augmenté de 9,1 % alors que le chiffre d'affaires n'a augmenté que de 3,9 %.

La marge opérationnelle est de 587 millions d'euros et représente 6,8 % du chiffre d'affaires contre 595 millions d'euros et 7,1 % du chiffre d'affaires l'an dernier.

Le poste « autres produits et charges opérationnels » se solde pour 2010 par une charge nette de 98 millions d'euros contre 262 millions d'euros l'an dernier. Cette réduction de 164 millions est essentiellement due à celles des coûts de restructuration ramenés de 213 à 71 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 489 millions d'euros et 5,6 % du chiffre d'affaires, contre 333 millions d'euros et 4 % du chiffre d'affaires l'an dernier.

Le résultat financier se traduit par une charge de 87 millions d'euros en 2010, en diminution de 6 millions par rapport à celle de 2009 : la diminution de la charge nette d'intérêt sur les régimes de retraites à prestations définies a plus que compensé l'augmentation de la charge d'intérêt liée à l'intégration de la dette financière de CPM Braxis.

La charge d'impôt est de 124 millions d'euros (contre 61 l'an dernier), dont 71 millions d'impôts courants (24 en 2009) et 53 millions d'impôts différés (37 sur 2009). Le taux effectif d'impôt est donc de 30,9 % en 2010 (contre 25,5 % en 2009), augmentation principalement due à la nouvelle Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) payée en France.

Le résultat net « part du Groupe » s'élève à 280 millions d'euros en 2010 soit 57 % de plus que les 178 millions d'euros réalisés en 2009. Le résultat par action est de 1,80 euro pour les 155 770 362 actions composant le capital au 31 décembre 2010, contre 1.16 euro pour les 154 177 396 actions composant le capital au dernier jour de l'exercice 2009.

LA SITUATION FINANCIÈRE

La situation nette « part du Groupe » de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2010 s'élève à 4 314 millions d'euros, en augmentation de 101 millions d'euros par rapport à ce qu'elle était au 31 décembre 2009. Cette augmentation résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat bénéficiaire de l'exercice (280 millions d'euros),
- des augmentations de capital résultant des levées d'options de souscription d'actions (46 millions d'euros), et de la contrepartie de la charge liée aux attributions d'options de souscription et d'actions (15 millions d'euros),
- de la reconnaissance en capitaux propres de pertes actuarielles liées aux provisions pour retraites et engagements assimilés nettes d'impôts différés (pour 101 millions d'euros), et de la variation positive de la juste valeur des instruments dérivés dans le cadre de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie en Inde, nette d'impôts différés,
- de la variation positive des réserves de conversion pour 158 millions d'euros,
- du versement aux actionnaires du dividende 2009 (0,80 euro par action, soit 122 millions d'euros au total)
- enfin de la reconnaissance (en déduction des réserves) du droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis relatifs aux 43,94 % dont ils restent propriétaires (ceci pour un montant de 185 millions d'euros au 31 décembre 2010).

L'actif immobilisé augmente de 589 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009, en raison principalement :

- d'une augmentation de 451 millions d'euros des écarts d'acquisition (« goodwill »), augmentation résultant :
 - des acquisitions réalisées au cours de l'exercice : au total 329 millions d'euros dont 226 pour l'acquisition de CPM Braxis
 - et des écarts de conversion positifs sur les précédents écarts d'acquisition libellés en dollars américains et en livres sterling (122 millions d'euros),
- de l'augmentation nette des immobilisations incorporelles (53 millions d'euros dont 42 relatifs à l'acquisition de CPM Braxis),
- d'une augmentation nette des immobilisations corporelles de 78 millions d'euros constituant le solde entre les immobilisations corporelles héritées des sociétés acquises au cours de l'exercice (169 millions d'euros) et les « entrées dans le périmètre » (37 millions d'euros), cela partiellement compensé à hauteur de 142 millions par les amortissements de la période et quelques cessions mineures.

Le passif non courant au 31 décembre 2010 augmente pour sa part de 370 millions (à 2 376 millions contre 2 006 l'an dernier) augmentation principalement attribuable :

- à une légère augmentation (45 millions d'euros) des dettes financières à long terme.
- à une augmentation de 124 millions d'euros des provisions pour retraites et engagements assimilés, suite à une perte actuarielle nette de 127 millions d'euros en 2010, 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 2010, très partiellement compensée par une augmentation de la valeur des actifs de couverture après le redressement des marchés financiers en cours d'exercice.
- à la reconnaissance pour 185 millions d'euros du droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis sur les 43,94 % restant en leur possession.

Les créances d'exploitation, (comptes clients et comptes rattachés) s'élèvent à 2 371 millions d'euros au 31 décembre 2010, contre 2 067 millions d'euros au 31 décembre 2009. Cette augmentation de près de 15 % résulte notamment de l'intégration de CPM Braxis (pour 140 millions d'euros) et des effets de conversion (66 millions d'euros). Les créances clients nettes des acomptes clients et des produits constatés d'avance s'élèvent à 1 678 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 1 406 millions d'euros au 31 décembre 2009 et représentent 66 jours de chiffre d'affaires annuel (contre 60 jours au 31 décembre 2009).

Les dettes opérationnelles principalement composées des comptes fournisseurs et de comptes rattachés, de montants dus à des membres du personnel et de taxes, s'élèvent à 2 305 millions d'euros au 31 décembre 2010, en augmentation de 279 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2009, la moitié de l'augmentation étant liée à l'intégration de CPM Braxis (134 millions d'euros).

La trésorerie nette consolidée au 31 décembre 2010 est de 1 063 millions d'euros, contre 1 269 millions d'euros au 31 décembre 2009. Cette diminution de 206 millions d'euros résulte principalement :

- d'un flux de trésorerie net généré par l'activité positif de 503 millions d'euros, la capacité d'autofinancement (628 millions d'euros) ayant été réduite par une augmentation du besoin en fonds de roulement de 73 millions d'euros et le paiement de l'impôt pour 52 millions d'euros ; après prise en compte des intérêts décaissés (11 millions d'euros) et des acquisitions nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (133 millions d'euros), le « free cash flow organique » généré sur 2010 s'élève à 359 millions d'euros (contre 396 millions en 2009 et 463 millions en 2008),
- du versement aux actionnaires du dividende 2009 (122 millions d'euros), partiellement compensé par le produit d'augmentation de capital pour 46 millions d'euros,
- des décaissements liés aux acquisitions pour un montant total, net de la trésorerie acquise, de 218 millions d'euros, et relatifs à :
 - CPM Braxis pour un montant net de 99 millions d'euros, le décaissement de 227 millions d'euros étant compensé par la trésorerie acquise (12 millions d'euros) et les 116 millions d'euros reçus par CPM Braxis au titre de l'augmentation de capital effectuée concomitamment à l'acquisition,
 - aux autres acquisitions (essentiellement IBX Group AB et SSS Holdings Corporation Ltd.) pour un montant total de 119 millions d'euros (nets de leur trésorerie acquise),
- d'une augmentation nette des dettes financières de 332 millions d'euros, attribuable pour 236 millions d'euros à la reprise des dettes financières de CPM Braxis lors de son acquisition,
- d'un effet de change positif sur la trésorerie nette pour 72 millions d'euros.

PERSPECTIVES 2011

L'exercice 2011 bénéficiera du mouvement de reprise amorcé à la fin de 2010, et des investissements réalisés par le Groupe pour maximiser son potentiel de croissance sur les marchés les plus porteurs. Au 1^{er} janvier, Capgemini a mis en place une nouvelle organisation visant à renforcer le leadership du Groupe. L'activité de maintenance applicative a été rapprochée de l'intégration de systèmes pour élargir la relation commerciale à l'ensemble des offres de services. Le BPO (Business process outsourcing) a été élevé au rang de grande unité opérationnelle et affiche l'ambition d'une croissance à deux chiffres en développant son offre au-delà de son marché de base (finance et comptabilité). Les services d'infrastructures sont devenus également une division indépendante pour renforcer, en amont de la gestion d'infrastructures, les services de conception et de développement pour lesquels les marges sont plus élevées. Enfin, l'activité Consulting, très affectée en 2010 par la faiblesse du secteur public, devrait progressivement revenir à la croissance en déployant son offre de « digital transformation ».

Le Groupe continuera de se positionner sur les segments de marchés les plus porteurs avec le lancement de nouvelles lignes mondiales de services (comme celle annoncée en 2010 sur l'énergie et la gestion de parcs de « compteurs intelligents »).

Capgemini va procéder à une accélération de son rythme d'embauches, notamment en Europe et en Amérique du Nord où la croissance nette des effectifs avait été limitée en 2010. Ces nouvelles embauches effectuées à un niveau d'expérience inférieur à la moyenne du Groupe auront un effet bénéfique sur la marge opérationnelle du Groupe.

Enfin, après l'intégration de CPM Braxis qui contribuera à la croissance du Groupe, Capgemini poursuivra son développement géographique par acquisitions sur des zones à forte croissance économique ainsi que sur des segments de marché ciblés dans les pays occidentaux.

Le Groupe prévoit une croissance de son chiffre d'affaires comprise entre 9 et 10% à taux de change et périmètre courants et une marge opérationnelle en progression de 0,5 à 1 point par rapport à celle réalisée en 2010. Compte tenu des investissements qu'il sera nécessaire d'engager pour soutenir cette croissance et d'une amélioration du climat des affaires plus ou moins rapide selon les pays et selon les métiers, il est à prévoir que la croissance du chiffre d'affaires et cette amélioration du taux de marge opérationnelle du Groupe se feront de manière graduelle au long de l'exercice.

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

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Les produits d'exploitation s'élèvent à 202 millions d'euros (dont 201 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 199 millions d'euros l'an dernier (dont 198 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation est stable et s'établit à 165 millions d'euros contre 164 millions d'euros en 2009.

Le résultat financier est négatif de 41 millions d'euros alors qu'il était positif de 31 millions d'euros en 2009 et résulte d'un solde entre :

- 77 millions d'euros de produits constitués principalement de dividendes reçus des filiales (pour 53 millions d'euros), de produits financiers sur placements de trésorerie (pour 9 millions d'euros), des intérêts de prêts consentis par la société à certaines de ses filiales (pour 6 millions d'euros), et enfin à des reprises de provision (pour 6 millions d'euros),
- une charge de 118 millions d'euros correspondant principalement aux intérêts financiers relatifs aux OCEANE 2005 et 2009 (pour un montant de 24 millions d'euros), à l'amortissement de la prime de remboursement de l'OCEANE 2005 (9 millions d'euros) ainsi qu'à 79 millions d'euros de dotation aux provisions sur titres de participation de filiales en France (41 millions d'euros) et en Asie pacifique (38 millions d'euros).

Cette dégradation de 72 millions d'euros entre les deux exercices s'explique par l'augmentation des provisions pour dépréciation de titres de participation (79 millions d'euros en 2010 au lieu de seulement 18 millions d'euros en 2009), et par la baisse des taux de rendement de la trésorerie placée.

Après un résultat exceptionnel négatif de 2 millions d'euros et un produit d'impôt de 16 millions d'euros, la Société affiche un bénéfice net de 137 millions d'euros, soit 87 millions (39 %) de moins qu'en 2009 (224 millions).

LE BILAN

Les immobilisations financières passent d'un montant net de 8 181 millions d'euros l'an dernier à 8 523 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette augmentation de 342 millions d'euros provient principalement :

- de l'augmentation du capital d'une filiale française d'un montant total de 237 millions d'euros lui donnant le moyen de financer l'acquisition de la société Brésilienne CPM BRAXIS ;
- de l'augmentation du capital de deux filiales européennes pour un montant total de 36 millions d'euros (30 millions en Suède et 6 millions en Italie) ;
- de l'augmentation du capital de deux filiales situées hors zone euro pour un montant total de 7 millions d'euros (6 à Singapour et 1 au Guatemala) ;
- de l'exercice de l'option d'achat par Capgemini des 49 % restants de Capgemini Business Services (India) Ltd

(ex : Hindustan Lever Limited) pour un montant de 15 millions d'euros.

- de plusieurs prêts accordés à certaines filiales pour 173 millions d'euros (dont 125 à la filiale américaine et 32 à la filiale suédoise) ;
- du remboursement partiel ou intégral de prêts accordés à plusieurs filiales pour un total de 49 millions d'euros ;
- d'une provision pour dépréciation de titres de participation pour 79 millions d'euros.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 8 197 millions d'euros, en augmentation de 63 millions d'euros par rapport à l'an dernier, augmentation qui s'explique principalement par le solde entre :

- d'une part le résultat de l'exercice 2010 (137 millions d'euros) auquel s'est ajouté le versement à la société d'un montant de 47 millions d'euros correspondant à la levée par les collaborateurs du Groupe de 1 592 966 options de souscription d'actions ;
- et d'autre part la distribution le 3 juin 2010, d'un dividende de 0,80 euro par action composant le capital au 31 décembre 2009 (154 177 396 actions), soit un paiement total de 122 millions d'euros, étant précisé que la société détenait à la date de cette distribution 2 millions de ses propres actions.

Les dettes financières s'élèvent au 31 décembre 2010 à 1 418 millions d'euros, en diminution de 261 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2009, amélioration qui s'explique essentiellement par :

- le remboursement au pair en numéraire le 4 janvier 2010 de 3 861 116 obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes émises en 2003 (OCEANE 2003) pour 197 millions d'euros ;
- la réduction des découverts bancaires, à hauteur de 47 millions d'euros, consécutive à l'évolution de la situation de trésorerie centralisée Groupe (Cash pooling international) dont la Société est « tête de trésorerie » ;
- enfin la diminution des en-cours d'emprunts intragroupe pour 28 millions d'euros.

La situation de trésorerie, nette de l'endettement financier, reste négative de 451 millions d'euros à fin 2010 ; elle était déjà négative mais seulement de 140 millions d'euros à fin 2009. Cette dégradation de 311 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- 295 millions de décaissements destinés à des augmentations de capital de plusieurs filiales ;
- 124 millions représentant le solde entre des prêts accordés à certaines filiales en 2010 et des remboursements encaissés en 2010 ;
- le paiement du dividende 2009 pour 122 millions d'euros,
- l'encaissement de redevances de marque pour 204 millions d'euros ;
- l'encaissement du règlement de levées d'options de souscription d'actions pour 47 millions d'euros.

Les dettes fournisseurs externes de la Société s'élèvent à 1,375 million d'euros dont 1,249 million ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs Groupe non échues s'élèvent quant à elles à 7,985 million d'euros.

Il est par ailleurs à noter qu'en juin 2010, Capgemini Finance et Services S.A.S, filiale de Capgemini France S.A.S. a fait l'acquisition de la société française Plaisir Informatique, spécialisée dans la migration de données complexes dans le secteur Banque Assurance.

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Au cours de sa réunion du 16 février 2011, 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	136 889 010,10 €
Dotations à la réserve légale qui sera ainsi dotée entièrement une somme de	- 1 274 372,80 €
Soit un solde de	135 614 637,30 €
Report à nouveau antérieur	405 692 062,74 €
Soit un bénéfice total distribuable au 31/12/2010	541 306 700,04 €
qui serait donc affecté :	
• au paiement du dividende de 1 euro par action, soit :	155 770 362,00 €
• au report à nouveau : le solde, soit :	385 536 338,04 €
Ce qui fait bien au total	541 306 700,04 €

Ce dividende d'un euro pour chacune des 155 770 362 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2010 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts. Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée Générale, le Conseil propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au lundi 6 juin 2011 et le dividende mis en paiement le jeudi 9 juin 2011. Si, lors de cette mise en paiement, la Société détient toujours un certain nombre de ses propres actions, la somme correspondant au dividende dû 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 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009, un dividende de 145 844 938 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2008, et un

dividende de 145 425 510 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2007, ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

RÉVISION DU MONTANT GLOBAL DES JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée Générale Ordinaire du 11 mai 2006 avait fixé à 700 000 euros le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration. Depuis cette date (c'est-à-dire depuis 5 ans) votre Conseil n'a jamais demandé une révision de ce plafond alors que :

- au terme de ces cinq ans, l'inflation cumulée a été proche de 10 %
- l'importance croissante donnée aux Comités Spécialisés conduit à une forte augmentation tant du nombre de leurs réunions que du taux de participation : ainsi y avait-il eu en 2005, 14 réunions de ces comités avec 55 participants et qu'il y en a eu 21 en 2010 avec 93 participants, soit 69 % de plus !

Le Conseil d'Administration demandera donc à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de bien vouloir accepter d'augmenter ce plafond de 100 000 euros, partie au titre de l'inflation constatée, partie pour tenir compte de l'augmentation du nombre de réunions.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL ET SA RÉPARTITION

Au cours de l'exercice 2010, le capital social a été augmenté en plusieurs fois de 1 233 419 168 euros à 1 246 162 896 euros suite à la levée de 1 592 966 options de souscription d'actions consenties antérieurement à des collaborateurs du Groupe.

En application des dispositions de l'article L.223-13 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vous informe ou vous confirme que selon les informations qu'il a reçues, un seul actionnaire (la société AllianceBernstein L.P.) détenait à la date de clôture de l'exercice plus de 5 % du capital et des droits de vote aux Assemblées Générales.

En cours d'exercice, la société Amundi, agissant pour son compte et pour celui de la Société Générale Gestion et de la société Etoile Gestion, a déclaré à la Société le 20 mai 2010 avoir franchi à la hausse le seuil de 5 % du capital et des droits de vote, puis le 23 juillet 2010 avoir franchi à la baisse ce même seuil de 5 %.

La répartition du capital social telle qu'elle était connue au 31 décembre 2010 figure en page 225 du présent document de référence.

AUTORISATION D'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Nous vous rappelons que l'an dernier l'Assemblée Générale Ordinaire avait renouvelé l'autorisation accordée sous certaines conditions à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2010 pour les besoins du contrat de liquidité conclu en septembre 2005 avec CA Cheuvreux et qui a été transféré à Oddo Corporate Finance à compter du 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 2010, CA Cheuvreux puis Oddo Corporate Finance ont procédé à l'achat pour le compte de Cap Gemini S.A. d'un total de 4 790 071 actions représentant 3,09 % du capital au 31 décembre 2010, à un cours moyen de 36,07 euros. Sur la même période, ils ont procédé à la vente de 4 736 071 actions Cap Gemini, représentant 3,05 % du capital au 31 décembre 2010, à un cours moyen de 36,18 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 175 000 actions (soit 0,11 % du capital) et d'environ 9 millions d'euros.

Pour mémoire, il est rappelé ici que notre Société a procédé entre le 17 et le 25 janvier 2008 à l'achat de 2 000 000 de ses propres actions, représentant 1,3 % du capital, à un cours moyen de 34,48 euros, cet achat ayant pour objet la neutralisation partielle de la dilution entraînée par la mise en œuvre d'outils de motivation des salariés du Groupe.

Au total, la Société détenait donc au 31 décembre 2010 2 175 000 de ses actions représentant 75 972 750 euros sur la base du cours de clôture de l'action Cap Gemini à cette date (34,93 euros).

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

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

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

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Il est rappelé que le dernier programme d'options de souscription d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2005 (le VI^e plan) est arrivé à expiration le 12 juillet 2008. Le Conseil d'Administration n'ayant pas sollicité de l'Assemblée Générale le renouvellement d'un tel programme, aucune nouvelle attribution de telles options n'a donc été consentie au cours de l'exercice 2010.

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

Comme il a déjà été dit ci-dessus, 1 592 966 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2010 (483 115 actions au titre du V^e plan et 1 109 851 au titre du VI^e plan) étant rappelé qu'aucune action ne pouvait plus être souscrite au titre des quatre premiers plans dont les périodes de souscription ont expiré respectivement le 1^{er} novembre 1995, le 1^{er} avril 1999, le 1^{er} avril 2002 et le 1^{er} décembre 2006.

SYSTÈME INTERNATIONAL D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

En application des dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vous informe qu'au 31 décembre 2010, les salariés et mandataires sociaux ayant souscrit à l'augmentation de capital réalisée le 16 décembre 2009 dans le cadre de la 13^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2009 et dans le cadre d'un Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe Capgemini détenaient ensemble 3,53 % du capital de la Société. Il est ici rappelé que près de 14 000 salariés du Groupe répartis dans 19 pays ont souscrit à cette augmentation de capital,

directement ou indirectement par l'intermédiaire de Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE).

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés et de l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires, le Conseil d'Administration souhaite continuer à rendre accessible à un grand nombre de collaborateurs l'accès au capital de l'entreprise dans le respect des législations des pays dans lequel le Groupe est implanté. A cet effet, le Conseil d'Administration vous demande aujourd'hui de bien vouloir lui déléguer le pouvoir de procéder à une augmentation de capital en numéraire par émission d'actions réservées aux adhérents de Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) du Groupe. Cette délégation portant sur un maximum de 6 000 000 d'actions fait l'objet de deux résolutions. La première d'une durée de 26 mois est complétée d'une seconde résolution, d'une durée de 18 mois, ayant pour but de permettre aux salariés de certaines sociétés étrangères dont le siège est situé dans des pays où les contraintes juridiques et fiscales rendraient difficile la mise en œuvre des formules d'actionnariat salarié de bénéficier d'une opération d'épargne salariale à des conditions économiquement comparables à celles qui seraient offertes aux autres salariés.

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

Pour associer ses dirigeants et principaux cadres au développement du Groupe, nous sollicitons votre autorisation pour émettre des Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe. La mise en œuvre de cette autorisation – d'une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale – pourrait donc conduire à terme à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'un volume maximum de 1 million d'actions (soit environ 0,6 % du capital au 31 décembre 2010), représentant un montant nominal maximum de 8 millions d'euros. Votre Conseil d'Administration arrêtera le moment venu la liste précise des personnes autorisées à souscrire des BSAAR, le nombre de BSAAR pouvant être souscrit par chacune d'elles, le prix d'exercice des BSAAR à émettre (étant précisé que le prix d'exercice sera au moins égal à 120 % du cours de référence de l'action) ainsi que les autres caractéristiques de l'instrument et les termes et conditions du contrat d'émission. Par ailleurs, le Conseil fixera le prix de souscription des BSAAR qui sera déterminé, avis pris auprès d'un expert indépendant, en fonction des paramètres habituels influençant sa valeur.

ATTRIBUTION D' ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder dans les 18 mois (soit jusqu'au 31 octobre 2010) à une attribution d'actions sous condition de performance. Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a attribué le 1^{er} octobre 2010 un total de 1 555 000 actions, soit 1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration (ce pourcentage étant conforme au maximum de 1 % fixé dans le cadre de l'autorisation consentie). Il est précisé que cette attribution a été la seule réalisée au titre de ladite autorisation qui est désormais forclosée. Dans le souci de poursuivre sa politique de motivation et d'association des collaborateurs 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 une performance externe et une performance interne) pour un montant maximum de 1 million d'actions d'un nominal de 8 euros.

RÉMUNÉRATION DES DEUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

montants bruts	Rémunérations 2009				Rémunérations 2010		
	Total 2008 (rappel)	Versées en 2009	Versées en 2010	Total 2009	Versées en 2010	Versées en 2011	Total 2010
Serge Kampf : Président							
Rémunération brute fixe	840 000	840 000	-	840 000	960 000	-	960 000
Rémunération variable	617 000	-	399 000	399 000	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0	0
Jetons de présence	70 000	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0	0	0	0
Valeur des options attribuées	0	0	0	0	0	0	0
Valeur des actions de performance	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1 527 000	840 000	399 000	1 239 000	960 000	-	960 000
Paul Hermelin : Directeur Général							
Rémunération brute fixe	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000
Rémunération variable	982 800	-	624 500	624 500	-	834 680	834 680
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0	0
Jetons de présence	48 000	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature	3 600	3 600	-	3 600	3 600	-	3 600
Valeur des options attribuées	0	0	0	0	0	0	0
Valeur des actions de performance	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2 354 400	1 323 600	624 500	1 948 100	1 323 600	834 680	2 158 280

Leur rémunération 2009

- Le Conseil rappelle que MM. Kampf et Hermelin, constatant l'impact que les résultats de nombreuses filiales du Groupe – inférieurs à ceux prévus dans les budgets arrêtés en début d'année – avaient eu sur la partie variable de la rémunération de leurs managers, avaient proposé de renoncer symboliquement à 20 % de leur propre rémunération variable. Le Conseil les avait remerciés de cette proposition, l'avait finalement acceptée après en avoir débattu et avait donc ramené la partie variable de la rémunération 2009 :
 - de M. Kampf de 498 708 euros (résultat des calculs) à 399 000 euros, soit 71,2 % du montant théorique,
 - de M. Hermelin de 780 604 euros (résultat des calculs) à 624 500 euros soit 71,0 % du montant théorique.
- La rémunération réelle totale 2009 avait donc été :
 - pour M. Kampf : de 88,5 % du montant de sa rémunération théorique (1 400 000 euros),
 - pour M. Hermelin : de 88,4 % du montant de sa rémunération théorique (2 200 000 euros).

Par ailleurs, le Conseil a également pris acte de la décision prise par M. Kampf et M. Hermelin de renoncer à percevoir les jetons de présence qui leur auraient été versés au titre de l'exercice 2009 en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A. (jetons de présence qui pour l'exercice précédent – 2008 –

avaient été de 70 000 euros pour le premier et de 48 000 euros pour le second).

Leur rémunération 2010

- du Président : bien qu'il ait toujours considéré comme une règle fondamentale dans la gestion d'une société de services que la rémunération d'un manager comporte une partie variable dont le montant final est directement lié au degré de réalisation d'un certain nombre d'objectifs - généraux et/ou personnels - qui lui ont été fixés en début d'exercice (règle que le Groupe applique continûment depuis plus de 40 ans à la quasi-totalité de ses managers), M. Kampf – prenant en considération les pressions exercées sur les sociétés ayant un Président « dissocié » afin que la rémunération de celui-ci ne comporte plus de partie variable – a donc proposé au Conseil que sa rémunération 2010 soit composée uniquement d'un montant fixe : après discussion, le Conseil a pris acte de cette proposition, en a remercié M. Kampf et a décidé que sa rémunération serait donc uniquement composée d'une partie fixe qu'il a portée à 960 000 euros soit au total une diminution de 31,4 % par rapport à sa rémunération théorique 2009 telle que détaillée ci-dessus.

Le Conseil a également pris acte de la décision prise par M. Kampf (et aussi par M. Hermelin) de renoncer comme il l'avait fait l'année précédente à percevoir les jetons de présence

qui lui auraient été versés au titre de l'exercice 2010 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

- du Directeur Général : après avoir rappelé que la partie variable de la rémunération de M. Hermelin est composée pour moitié (V1) de la comparaison faite entre les résultats consolidés du Groupe et les mêmes résultats tels que prévus au budget, et pour l'autre moitié (V2) du pourcentage de réalisation d'un certain nombre d'objectifs personnels qui lui avaient été fixés en début d'année, le Conseil a :

- vérifié que pour M. Hermelin comme pour les principaux managers du groupe, la V1 est égale à 88,7% de sa valeur théorique
- validé les appréciations faites par le Comité Nominations et Rémunérations du degré de réalisation de chacun des 5 objectifs personnels qui lui ont été fixés pour l'exercice 2010, le total des notes ainsi attribuées étant de 101 (pour un total théorique de 100).

La rémunération 2010 de M. Hermelin se compose donc :

- d'un fixe de 1 320 000 euros (60 % du total théorique)
- d'une V1 égale à 88,7 % de 440 000 euros soit 390 280 euros
- d'une V2 égale à 101 % de 440 000 euros soit 444 400 euros soit un total de 2 154 680 euros, en augmentation de 2,6 % sur celle qu'il aurait dû percevoir l'année précédente avant de renoncer symboliquement à 20% de la partie variable de sa rémunération 2009 (voir ci-dessus)

Par ailleurs, le Conseil a pris acte de la décision prise par M. Hermelin (de même que par M. Kampf) de renoncer comme il l'avait fait l'année précédente à percevoir les jetons de présence qui lui auraient été versés au titre de l'exercice 2010 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

Leur rémunération 2011

Le Conseil a accepté – comme l'avait déjà fait le Comité Nominations et Rémunérations - la proposition faite conjointement par MM. Kampf et Hermelin de maintenir inchangées en 2011 leurs rémunérations respectives (de nouveaux objectifs personnels étant fixés à M. Hermelin pour le calcul de la variable V2 de sa rémunération 2011).

Remarques complémentaires concernant la rémunération de ces deux dirigeants mandataires sociaux

Il convient de souligner ici :

- que MM. Serge Kampf et Paul Hermelin n'ont bénéficié durant l'exercice 2010 – comme cela a toujours été le cas dans le Groupe Capgemini – d'aucun avantage en nature (assistance médicale, logement, voiture de fonction privatisée, téléphone portable, biens ou services gratuits...), ni d'aucune disposition relative à d'éventuelles indemnités de départ minimum quelle que soit la cause de celui-ci (révocation, départ à la retraite...),

la seule exception étant la cotisation à la Garantie Sociale des Chefs d'Entreprise payée par la société pour le compte de M. Hermelin (cette cotisation de 3 600 euros figure au tableau de la page 85 sur la ligne « Avantages en nature ») ;

- qu'en 2010, et pour la 22^e année consécutive, M. Serge Kampf a décidé de ne pas demander le remboursement des frais qu'il a engagés dans l'exercice de ses fonctions (déplacements, invitations, etc.) à l'exception des allers-retours en TGV entre Paris et Grenoble, siège historique de Cap Gemini où il a gardé son bureau principal et où se trouve toujours une partie de la gestion « corporate » ;
- que M. Serge Kampf n'a jamais reçu (et n'a jamais demandé à recevoir) de stock options, ni d'actions sous condition de performance ;
- que M. Paul Hermelin ne s'est pas vu attribuer en 2010 par le Conseil d'Administration d'actions sous condition de performance ;
- que M. Paul Hermelin a au cours de l'année 2010, levé 50 000 options qu'il avait reçues antérieurement au titre de l'attribution faite en octobre 2005 au cours de 30 € et qui arrivaient à échéance fin septembre 2010.

Contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux

Après avoir rappelé que le contrat de travail de M. Paul Hermelin avait été suspendu dans toutes ses dispositions à compter du 24 mai 1996 (date à compter de laquelle celui-ci avait exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire) le Conseil rappelle aussi qu'il a décidé en 2009, sur proposition du Comité Nominations et Rémunérations, de maintenir en faveur du Directeur Général le cumul de son mandat social et de son contrat de travail. Cette décision tient à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe (17 ans en 2010) et les services rendus à l'entreprise et le Conseil tient à préciser qu'elle n'est en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans ce contrat de travail (celui-ci n'en comporte aucune) et que le Directeur Général ne bénéficie d'aucune clause particulière d'indemnisation en cas de départ anticipé provoqué par le Conseil. Dans cet esprit, M. Hermelin s'est engagé auprès du Conseil d'Administration à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail à compter du jour où il pourra légalement faire valoir son droit à la retraite.

Quant à M. Kampf, fondateur et dirigeant mandataire social du Groupe depuis bientôt 44 ans, il n'a jamais eu de contrat de travail.

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

Autres éléments de rémunération

En 2006, Cap Gemini a mis en œuvre un plan collectif de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon 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 de la Société. Par ailleurs, ce plan comporte un certain nombre de limitations visant à ce que la pension supplémentaire ainsi acquise ne puisse pas représenter un montant supérieur à 40 % de la rémunération de référence, le total des retraites acquises par le bénéficiaire, tous régimes obligatoires ou plans d'entreprise confondus, ne pouvant dépasser 50 % de cette rémunération de référence. Celle-ci est calculée sur la moyenne des dernières années de rémunération avec une limite fixée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale. Ainsi pour bénéficiaire du montant maximum de retraite supplémentaire, l'ancienneté nécessaire est comprise selon les cas entre 25 et 30 ans. Le plan a fait l'objet d'une expertise conduite par un cabinet spécialisé qui a confirmé qu'il était en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2009 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. A noter que le taux de remplacement projeté auquel pourraient prétendre les deux mandataires sociaux compte tenu de leur ancienneté à la date de leur départ à la retraite serait légèrement supérieur à 39 % du salaire de référence et que le coût d'une année de service peut donc être estimé à 1,1 M€ pour l'année 2010.

Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux

Il est rappelé ici que MM. Kampf et Hermelin ont volontairement renoncé tant pour 2009 que pour 2010 aux jetons de présence qui leur auraient été versés en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A.

(euros)	Montants dus au titre de l'année 2009	Montants dus au titre de l'année 2010
Serge KAMPF	0	0
Daniel BERNARD	30 000	63 500
Yann DELABRIERE	53 000	61 000
Laurence DORS	0	21 000
Jean-René FOURTOU	34 000	0
Paul HERMELIN	0	0
Michel JALABERT	45 000	68 500
Phil LASKAWY*	27 000	44 500
Bernard LIAUTAUD *	31 000	70 000
Thierry de MONTBRIAL	51 000	61 500
Ruud van OMMEREN*	62 000	65 000
Terry OZAN*	42 000	51 500
Pierre PRINGUET	30 000	57 500
Bruno ROGER	39 000	60 500
TOTAL	444 000	624 500

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

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

Le Conseil a décidé par ailleurs de continuer à verser au titre de l'exercice 2010 (comme il l'avait fait les années précédentes) des jetons de présence aux deux Censeurs : ceux-ci ont donc reçu les sommes suivantes au titre des deux dernières années :

(euros)	2009	2010
Pierre HESSLER	39 000	38 000
Marcel ROULET *	18 000	
Geoff UNWIN **	33 000	36 000
TOTAL	90 000	74 000

* M. Marcel Roulet n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat qui venait à expiration le jour de l'Assemblée Générale du 30 avril 2009.

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

Le total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2010 aux administrateurs et aux censeurs s'élève donc à 624 500 + 74 000 = 698 500 € soit 631 750 € après déduction des retenues à la source pour les bénéficiaires non résidents. Les règles suivies pour la répartition de ces jetons de présence figurent à la section 5.3 « Rémunérations des administrateurs, censeurs et dirigeants mandataires sociaux » du Rapport Spécial du Président du Conseil d'Administration.

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

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

Options de souscription ou d'achat d'actions définitivement acquises durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice	
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	
Paul HERMELIN	VI ^e / 01/10/05	50 000	30	n/a	
Actions de performance attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux par Cap Gemini S.A. et/ou par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre théorique maximal d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition éventuelle	Date de disponibilité éventuelle
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
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	1 ^{er} Plan	n/a	n/a	2009	

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

Date de l'assemblée	23/05/2000	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005
Date d'attribution	01/04/2005	01/10/2005	01/10/2006	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
N° du plan	5 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan
Nombre total d'actions attribuées	1 623 000	1 915 500	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000
dont à Serge Kampf	0	0	0	0	0	0
dont à Paul Hermelin	0	50 000	50 000	0	0	0
aux 10 premiers attributaires salariés	220 000	109 000	200 000	86 000	114 000	60 000
Date de départ d'exercice des options	01/04/2006	01/10/2006	01/10/2007	01/04/2008	01/10/2008	01/06/2009
Date d'expiration	01/04/2010	30/09/2010	30/09/2011	01/04/2012	01/10/2012	01/06/2013
Prix de souscription (en euros)	27	30	43	55	44	40,5
Modalités d'exercice	10 % après un an, 30 % après deux ans, 60 % après trois ans et 100 % après 4 ans					

L'historique complet des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions en vigueur se trouve en pages 189 à 191 et 233 du présent document de référence.

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

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options levées (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	177 000	28,12	V ^e et VI ^e plans

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 consenties/ acquises	Plan concerné
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	192 000	2 ^e plan
Actions disponibles (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	n/a	n/a

MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vous trouverez dans les pages 227 à 231 du présent Document de Référence la liste des mandats ou fonctions exercés dans d'autres sociétés par chacun des mandataires sociaux.

MODIFICATION DE L'ARTICLE 11 DES STATUTS AFIN DE PERMETTRE LA NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR SALARIÉ ACTIONNAIRE

Il est rappelé à l'Assemblée que le rapport du Conseil d'Administration présenté aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 avait établi que les salariés détenaient plus de 3 % du capital de la Société. Dès lors, conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce, il appartient à la Société de fixer dans les statuts les conditions de désignation par les actionnaires d'un administrateur salarié actionnaire.

Il est donc proposé aux actionnaires, que deux candidats au mandat d'administrateur soient présentés à l'Assemblée Générale sur proposition de l'ensemble des salariés actionnaires. L'un des deux candidats serait désigné par les membres du conseil de surveillance de chacun des différents Fonds Commun de Placement d'Entreprise par l'intermédiaire desquels les salariés détiennent leurs actions Cap Gemini. L'autre candidat serait désigné par un vote des salariés actionnaires qui détiennent directement des actions Cap Gemini, et résidents de pays ne permettant la détention d'actions via un FCPE. Celui des deux candidats qui aura recueilli le plus grand nombre de voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2012 sera élu comme administrateur représentant les salariés actionnaires.

Préalablement à la désignation des deux candidats par les salariés actionnaires, le Conseil d'Administration, arrêtera un Règlement de Désignation des Candidats précisant le calendrier et l'organisation des procédures de désignation.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires élu par l'Assemblée Générale Ordinaire sera évidemment soumis aux dispositions légales et statutaires applicables à tout administrateur. Cependant son mandat prendrait automatiquement fin :

- en cas de perte de sa qualité de salarié d'une des sociétés du Groupe ou de sa qualité d'actionnaire que celle-ci soit directe ou acquise par l'intermédiaire d'un Fond Commun de Placement d'Entreprise ;
- au cas où le pourcentage du capital détenu par les salariés deviendrait inférieur à 3 %.

Il est donc proposé à l'Assemblée d'adopter une résolution (la douzième) portant modification des statuts de la Société afin de permettre la nomination d'un administrateur salarié actionnaire et de prévoir les conditions de cette nomination.

RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2010 SUR L'ACTION CAP GEMINI PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES « HAUTS RESPONSABLES NON-MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION »

Selon les déclarations effectuées à l'AMF et sur la base de l'article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, les administrateurs et les « hauts responsables » de la société ont procédé au cours de l'exercice 2010 aux opérations suivantes :

- M. Serge Kampf (Président du Conseil d'Administration) :
- le 18 janvier 2010 a vendu 100 000 actions au prix unitaire de 33,78 euros.
- M. Paul Hermelin (Directeur Général) :
- le 23 septembre a vendu 35 000 actions au prix unitaire de 36,67 euros,
- le 30 septembre a exercé 50 000 options de souscription d'actions au prix unitaire de 30 euros.
- M. Nicolas Dufourcq (Directeur Général Adjoint/Directeur Financier) :
- le 24 mars 2010 a exercé 5 000 options de souscription d'actions au prix unitaire de 27 euros.
- M. Alain Donzeaud (Secrétaire Général) :
- le 24 février 2010 a exercé 5 000 options de souscription d'actions au prix unitaire de 27 euros et le même jour a vendu 5 000 actions au prix unitaire de 32,55 euros,
- le 21 septembre 2010 a exercé 12 000 options de souscription d'actions au prix unitaire de 30 euros.
- M. Pierre Pringuet (Administrateur) :
- le 3 mars 2010 a acquis 700 actions au prix unitaire de 35,18 euros.

4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe

Un chapitre spécifique du Document de Référence (Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable) en page 33 et suivantes explique ce qu'est la politique du Groupe en matière de relations humaines (évolution de l'effectif, développement professionnel, rôle de l'Université Capgemini), d'environnement et de relations avec les partenaires du Groupe (clients, fournisseurs, société civile...).

4.5 Politique de financement, risques de marché et autorisations financières

POLITIQUE DE FINANCEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE

Politique de financement

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

- un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, la société Cap Gemini s'est attachée 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.
- un objectif de grande flexibilité financière : Capgemini souhaite s'assurer un bon niveau de liquidités ainsi que des ressources financières pérennes, ce qui se traduit par le maintien :
 - d'un niveau élevé de disponibilités (2 378 millions d'euros au 31 décembre 2010) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 500 millions d'euros conclue le 14 novembre 2005, laquelle a été refinancée pour un montant identique le 13 janvier 2011, permettant ainsi de repousser la maturité au 13 janvier 2016 (14 novembre 2011 précédemment). À cette ligne de crédit est adossé un programme de billets de trésorerie de 550 millions d'euros,
 - des ressources financières pérennes : la part des passifs financiers du Groupe (hors dettes fournisseurs) exigible dans les 12 mois n'est que de 14 %;
- des sources de financement diversifiées et adaptées au profil financier du Groupe : Capgemini veille en effet à équilibrer financements de source « bancaire » (ligne syndiquée mais également location-financement d'actifs immobiliers ou d'équipement informatique) et financements de marché (émissions d'Obligations Convertibles ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes – OCEANE –) pour 437 millions d'euros en juin 2005 et pour 575 millions d'euros en avril 2009 (cf. Note 17 des comptes consolidés). Enfin, le choix des sources de financement tient compte également de l'adéquation entre le coût (cash) de financement et le rendement escompté des placements de la trésorerie disponible après effet impôt, ainsi que de l'éventuel impact en termes de dilution pour les actionnaires de Cap Gemini S.A.

Notation financière

La capacité et le coût d'accès aux marchés financiers et bancaires du Groupe dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de financement sont en partie dépendants de la notation de crédit. La Société bénéficie à ce jour (et ce depuis le 21 janvier 2008) d'une notation de crédit à long terme BBB- (perspective stable) attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's.

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.

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONNAIRES RACHETÉES

Ainsi qu'il est mentionné plus haut, nous vous demandons de bien vouloir autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre des articles L225-209 et suivants du Code de commerce (autorisation d'acquisition qui a fait l'objet du paragraphe « Autorisation d'achat par la société de ses propres actions » page 83 du présent rapport) et ce dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE PERMETTANT D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

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

- augmenter le capital par incorporation de réserves ;
- émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, avec droit préférentiel de souscription ;
- émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance, sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé ;
- augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, dans la limite de 15 % de l'émission initiale 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 d'émission maximum ;
- 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 d'émission maximum ;
- un plafond global pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance de 500 millions d'euros en montant nominal maximum et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission.

Au cours de l'exercice 2010, votre Conseil n'a utilisé aucune de ces délégations de compétence. Sachant que celles-ci sont valables jusqu'au 27 juillet 2012, 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 aux pages 222 à 223 du présent Document de Référence.

Ce Rapport, rédigé au nom du Conseil d'Administration, par son Président, M. Serge Kampf, a fait l'objet d'une vérification spécifique par MM. les Commissaires aux Comptes (voir leur rapport au chapitre 6.1. page 118).

5.

RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	95
5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement	97
5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés	101
5.3 Rémunérations des administrateurs, censeurs et dirigeants mandataires sociaux	104
5.4 Organisation générale du Groupe	105
5.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	108
5.6 Rapport des commissaires aux comptes	115

Madame, Monsieur, chers actionnaires

Je vous rappelle ou vous informe que ce Rapport Spécial vient en complément du traditionnel Rapport de Gestion que je vous ai présenté au nom du Conseil d'Administration (voir les pages 73 à 93 du présent document de référence) et qu'il a été établi en application:

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

Je l'ai subdivisé en 5 parties :

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

5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement

La forme juridique

Créée à Grenoble en octobre 1967, la société et le Groupe qu'elle a constitué ont été gérés pendant près de 30 ans par une société anonyme de forme tout à fait classique dont j'ai été à la fois pendant toute cette période le Président Directeur Général et l'actionnaire principal contrôlant - directement puis indirectement - la majorité du capital social.

Le 24 mai 1996, sous la pression conjuguée des deux autres grands actionnaires de l'époque (Daimler Benz et la CGIP) et dans l'intérêt bien compris du Groupe Capgemini (dont il s'agissait de faciliter le développement sans limiter ses capacités financières à celles de son Président), j'ai proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'approuver la fusion-absorption des deux sociétés holdings (SKIP et SOGETI) qui m'avaient permis jusque là de garder le contrôle absolu du Groupe, dans une nouvelle société Cap Gemini S.A. dotée d'un Directoire - que je présidais - et d'un Conseil de Surveillance d'abord présidé par M. Klaus Mangold puis - après la sortie de l'actionnaire Daimler Benz - par M. Ernest Antoine Sellière, le président de la CGIP.

En mars 2000, - simultanément à l'intégration dans nos structures de l'ensemble Ernst & Young Consulting (qui doublait pratiquement la taille du Groupe) - j'ai préconisé qu'on revienne au mode de gouvernance précédent : société anonyme classique avec cette fois la nomination d'un Directeur Général, M. Geoff Unwin, remplacé dans cette fonction par Paul Hermelin le 1er janvier 2002.

Enfin le 24 juillet 2002, j'ai pris l'initiative de proposer au Conseil d'Administration - qui l'a accepté - de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général ainsi que la loi N.R.E. (Nouvelles Régulations Economiques) venait de le rendre possible. J'estimais en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce Groupe pendant 35 ans, le moment était venu pour moi de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui que, dès 1999, j'avais jugé le plus apte à me succéder un jour. Ce binôme fonctionne maintenant depuis plus de 9 ans de façon harmonieuse et efficace et il est juridiquement possible qu'il dure jusqu'au jour de l'Assemblée Générale qui statuera au printemps 2014 sur les comptes de l'exercice 2013 et qui marquera pour l'un et l'autre la fin simultanée de nos mandats actuels.

En résumé, la gouvernance du Groupe a donc connu 4 grandes périodes :

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

La composition du Conseil d'Administration

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

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

- deux de ces administrateurs (**MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet**) ont été nommés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009. Leur mandat prendra donc fin le jour de l'Assemblée Générale du printemps 2013 ;
- deux autres (**MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial**) avaient été nommés une première fois par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005 et ont vu leur mandat renouvelé

pour 4 ans par cette même Assemblée du 30 avril 2009. Leur mandat prendra donc fin pour eux aussi le jour de l'Assemblée Générale qui sera réunie au printemps 2013 ;

- huit autres, membres du Conseil depuis plusieurs années, ont vu l'an dernier leur mandat renouvelé pour 4 ans, mandat qui prendra donc fin au printemps 2014 le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 : il s'agit de **MM. Yann Delabrière, Paul Hermelin, Michel Jalabert, Serge Kampf, Phil Laskawy, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, et Bruno Roger** ;
- le treizième a été élu par l'Assemblée Générale de l'an dernier, en remplacement de M. Jean-René Fourtou qui n'avait pas sollicité le renouvellement de son mandat : il s'agit de **Madame Laurence Dors** dont le mandat prendra donc également fin au printemps 2014.

À noter que ce Conseil d'Administration est assisté d'un collège de **2 censeurs** qui étaient précédemment administrateurs et qui ont été nommés censeurs en juillet 2002 : il s'agit de **MM. Pierre Hessler et Geoff Unwin** qui remplaçaient MM. Phil Laskawy (censeur devenu administrateur) et Chris van Breugel. Leur mandat a été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 et prendra donc fin au printemps 2012, le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2011. Les administrateurs de Cap Gemini se sont à plusieurs reprises déclarés satisfaits de la participation de ces deux censeurs aux réunions du Conseil (participation remarquablement assidue puisqu'en 2010, elle a été de 100 % !) mais ils se sont réservé la possibilité de tenir tout ou partie de certaines de ces réunions hors leur présence.

La mission du Conseil d'Administration

Sa mission principale est de déterminer les grandes orientations de Cap Gemini S.A. et de ses filiales, de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée, de valider l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe et les nominations des principaux responsables, et plus généralement de traiter de toute question relative à la bonne marche de l'ensemble Capgemini. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de service, une attention toute particulière est portée à la gestion des quelques 110 000 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 ou de sanctionner tout manquement caractérisé aux valeurs du Groupe aussi bien qu'aux lois et règlements en vigueur dans le pays concerné,
- de donner un cadre institutionnel aux actions, aux contrôles et aux moyens dissuasifs qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre pour traiter les problèmes révélés par ces dispositifs.

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

Les réunions

Le Conseil se réunit au moins six fois par an sur convocation de son Président et selon un calendrier décidé en commun avant la fin de l'exercice précédent, calendrier qui peut être modifié en cours d'année si plusieurs administrateurs le demandent ou si des événements imprévus le justifient. En 2010, ce Conseil s'est réuni neuf fois (5 fois au cours du premier semestre et 4 fois

au cours du second), soit un total théorique de 117 réunions/hommes. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 90 % (105/117), chacune des douze absences constatées ayant toujours été justifiée par une raison de force majeure. Dans la convocation que j'envoie normalement aux administrateurs quinze jours avant la date de la réunion figure l'ordre du jour que j'ai arrêté après avoir consulté le Directeur Général et celui ou ceux des administrateurs qui m'ont proposé des points spécifiques à discuter en Conseil. Lorsque cet ordre du jour comporte une question nécessitant une analyse particulière, une note ou un dossier préparé par la Direction Générale est envoyé aux administrateurs avant la réunion (ou leur est remis au début de celle-ci) leur donnant les informations nécessaires pour se faire une opinion sur le sujet (à condition que cela ne fasse pas courir à la Société le risque que des informations sensibles – ou qui doivent rester confidentielles au moins jusqu'au jour de ladite réunion – soient prématurément portées à la connaissance d'autres personnes que les administrateurs eux-mêmes). Leur sont également envoyés ou remis un document de synthèse comparant le cours de bourse de Cap Gemini à différents indices (généraux ou sectoriels) et à celui de ses principaux concurrents ainsi que, lorsque cela apparaît utile, un tableau donnant le détail du dernier « consensus » connu.

Les règles de fonctionnement

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

- rédigé, adopté, appliqué (et amendé quand cela était utile ou nécessaire) un Règlement Intérieur très détaillé (voir infra),
- constitué en son sein quatre Comités spécialisés – Audit / Nominations et Rémunérations / Éthique et Gouvernance / Stratégie et Investissements – en donnant à chacun d'eux une mission précise (voir § 5.2),
- adopté un système de répartition des jetons de présence qui fait largement dépendre la rémunération des administrateurs de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des Comités dont ils sont membres (voir § 5.3),
- examiné périodiquement la situation personnelle de chacun de ses membres tant au regard de la définition de l'indépendance retenue par le « code de place » (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit - avec la société, son Groupe ou sa direction, - qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») qu'à celui des nombreux critères utilisés dans les différents pays où le Groupe opère. C'est en vertu de cet examen que le Conseil a estimé que 10 de ses 13 administrateurs (MM. Daniel Bernard, Yann Delabrière, Michel Jalabert, Phil Laskawy, Bernard Liautaud, Thierry de Montbrial, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, Pierre Pringuet et Madame Laurence Dors) doivent être considérés comme indépendants.

La procédure d'auto-évaluation

Toujours dans le cadre de ces règles de bonne gouvernance, le Conseil a déjà procédé par deux fois (en 2005 et en 2008)

– et a décidé de procéder une troisième fois 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 par l'équipe de pilotage destinées à recueillir leurs remarques et leurs propositions avec la garantie d'un respect total de l'anonymat. Ainsi, par exemple, l'évaluation de 2008 – conduite par M. Jean-Pierre Durant des Aulnois (cadre supérieur du Groupe alliant une grande ancienneté dans le Groupe à une expérience de consultant et une bonne capacité de « recul ») et M. Jean-Philippe Saint-Geours, directeur associé du Cabinet Leaders Trust International – a utilisé un questionnaire dans lequel les questions étaient regroupées en 7 chapitres :

- la connaissance du Groupe, ses métiers, ses concurrents, son organisation, son équipe de managers,
- les objectifs et la stratégie du Groupe,
- la fonction d'administrateur (et celle de censeur),
- la composition du Conseil (actuelle et future),
- les réunions du Conseil (ambiance générale, qualité des débats, respect de l'ordre du jour et des horaires...),
- la rémunération des membres du Conseil,
- la gestion des risques.

Chacune de ces rubriques comportait de très nombreuses questions (avec un minimum de 7 jusqu'à 23 pour la plus détaillée) avec à chaque fois une question « ouverte » permettant d'ajouter aux réponses des commentaires spécifiques. L'analyse des informations recueillies tant par les réponses apportées par chacun à ce questionnaire que par les entretiens individuels a fait l'objet d'un Rapport de Synthèse remis pour examen préalable au Comité Éthique et Gouvernance puis présenté le 10 décembre 2008 au Conseil d'Administration qui en a largement débattu. Les principales conclusions de ce rapport étaient les suivantes :

- de l'avis unanime de ses membres, ce Conseil d'Administration fonctionne bien et plusieurs d'entre eux le placent même parmi les meilleurs de ceux qu'ils connaissent ou auxquels ils participent. Les débats sont ouverts et bien dirigés. Le nombre et la durée des séances sont adéquats. La franchise, l'ouverture d'esprit et l'indépendance des membres du Conseil sont particulièrement soulignées ;
- la répartition des rôles entre le Président et le Directeur Général est bien respectée et leur coopération est visiblement étroite, amicale et efficace ;
- les informations reçues par le Conseil sont jugées claires et satisfaisantes, notamment l'information sur la situation financière du Groupe et son évolution ;
- le fonctionnement des Comités Spécialisés est également jugé très positivement, en progrès sensible depuis l'évaluation réalisée en 2005. La compétence de chacun des membres de ces Comités permet à ceux-ci de jouer un rôle utile au Conseil et à la Direction Générale, et d'avoir un réel impact sur les décisions prises par l'un ou par l'autre ;
- en ce qui concerne plus spécialement le Comité d'Audit, celui-ci

est perçu comme bien informé et d'une grande compétence en matière comptable et financière, ce qui le met à même d'alerter le Conseil si besoin est. La nature de sa mission, son positionnement clair par rapport à la Direction Financière et la confiance qui s'est progressivement instaurée dans ses relations avec les Commissaires aux Comptes lui permettent de remplir son rôle à la satisfaction de tous ;

- concernant la gestion des risques, les membres du Conseil estiment dans leur grande majorité qu'ils ont une connaissance satisfaisante des principaux risques encourus par le Groupe et que la formalisation des procédures a permis des progrès sensibles dans l'identification et la maîtrise de ces risques ;
- le Conseil considère avoir une perception claire de la stratégie conduite par le Groupe et disposer d'une information de bonne qualité lui permettant d'évaluer l'intérêt des projets qui lui sont soumis, aidé en cela par les travaux et les réflexions du Comité « Stratégie et Investissements », lequel doit s'attacher davantage à ce que l'ensemble des administrateurs soient informés de ses réflexions et des choix auxquels celui-ci est périodiquement confronté, leur permettant ainsi de participer utilement aux débats sur ces sujets ;
- la composition du Conseil, la compétence de ses membres, leur stature, leur indépendance d'esprit, la disponibilité dont ils font preuve lorsqu'ils doivent être mobilisés rapidement, la complémentarité de leurs expériences et la diversité de leurs nationalités sont jugées de façon très positive et permettant au Conseil de bien remplir ses principales missions ;
- à titre individuel, les administrateurs de Cap Gemini S.A. se déclarent tous "fiers" ou "plutôt fiers" de faire partie de ce Conseil et confirment avoir une bonne connaissance de leurs droits et de leurs obligations ainsi que des principes en vigueur en matière de gouvernement d'entreprise.
- ce rapport d'évaluation a également permis d'identifier un certain nombre d'améliorations possibles tant dans le fonctionnement du Conseil que dans celui des Comités spécialisés, améliorations qui ont été ou sont progressivement mises en œuvre.

Sur proposition du « Comité Éthique et Gouvernance », le Conseil a décidé, au cours de sa réunion du 15 décembre 2010, de lancer une troisième opération d'« auto-évaluation » qui sera à nouveau confiée à M. Jean-Philippe Saint-Geours, directeur associé du Cabinet Leaders Trust International (mais sans qu'il soit besoin cette fois de l'assistance d'un cadre supérieur du Groupe).

Le règlement intérieur

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

- le 24 juillet 2002 suite à la décision prise de dissocier la fonction de Président et de Directeur Général,
- le 25 juillet 2006 pour y apporter quelques modifications et compléments concernant essentiellement :
 - la possibilité de tenir des réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ;

- les principales obligations du « code d'éthique » que les administrateurs et les censeurs de Cap Gemini S.A. s'engagent à respecter tout au long de leur mandat ;
- l'obligation faite à chaque administrateur de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société elle-même les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, ce dans un délai de 5 jours de Bourse suivant leur réalisation ;
- une actualisation des règles régissant les opérations sur titres ;
- le 9 juin 2010 pour y apporter de nouvelles modifications concernant :
 - les décisions qui requièrent une autorisation préalable du Conseil d'Administration,
 - la mission et les fonctions des Comités Spécialisés.

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

- Le Conseil d'Administration représente les actionnaires et a pour mission principale de déterminer les grandes orientations stratégiques de la Société, de contrôler leur mise en œuvre, de veiller à la bonne marche de la Société et de régler par ses délibérations les problèmes que celle-ci peut soulever. A l'exception de son Président et du Directeur Général, les administrateurs n'ont aucun pouvoir individuel et doivent donc agir et décider de façon collégiale.
- Les 4 Comités Spécialisés constitués en son sein ont pour mission d'étudier et de documenter les dossiers dont le Conseil a prévu de débattre et de lui présenter en séance plénière des recommandations sur les sujets et dans les domaines relevant de leur compétence respective. Les Comités sont des organes consultatifs et n'ont pas le pouvoir de décider eux-mêmes. Leurs membres (et leur Président) sont nommés par le Conseil et sont choisis exclusivement parmi les administrateurs et censeurs de Cap Gemini S.A. Nommés à titre personnel, ils ne peuvent en aucun cas se faire représenter dans les réunions du ou des Comités dont ils sont membres. Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces Comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin il est précisé que le Règlement Intérieur de chacun des 4 Comités - de même que toute modification que le Comité pourra ultérieurement proposer de lui apporter - doit recevoir l'approbation formelle du Conseil.
- Le Président représente le Conseil d'Administration, il prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il fixe la date et l'ordre du jour de ses réunions, il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et disposent de toutes les informations nécessaires à l'exercice de celle-ci, il veille au bon fonctionnement des organes de la société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par Cap Gemini, il assure une liaison permanente entre les membres du Conseil et la Direction générale et pour cela se tient et doit être tenu informé de la situation du Groupe et des décisions prises (ou qu'il est envisagé de prendre) lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires. Il préside l'Assemblée Générale des actionnaires et lui rend compte du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil.
- Le Vice-Président : en cas d'empêchement du Président – et pour la durée de cet empêchement – ses pouvoirs sont exercés par un Vice-Président désigné par le Conseil d'Administration en vertu de la possibilité qui lui en a été donnée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 (après qu'à l'issue de cette Assemblée Générale il l'aurait réélu comme Président, le Conseil a – sur ma proposition – élu à ce poste Paul Hermelin en même temps qu'il le confirmait dans ses fonctions de Directeur Général).
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le règlement intérieur précise cependant qu'il doit demander et recevoir l'approbation préalable du Conseil d'Administration – ou de son Président quand celui-ci en a reçu délégation – pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou ceux d'une ou plusieurs de ses principales filiales. Il en est ainsi en particulier :
 - de l'approbation et la mise à jour du « Plan à 3 ans » découlant de la stratégie arrêtée par le Conseil,
 - de la conclusion d'une alliance considérée comme stratégique,
 - des modifications significatives apportées au périmètre ou à la gamme d'activités,
 - des changements importants apportés à l'organisation interne du Groupe et à la composition de son équipe de direction générale (incluant les directeurs de ses 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 d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros, ce seuil s'inscrivant dans une enveloppe annuelle cumulée d'un maximum de 300 millions d'euros,
 - de l'augmentation ou la réduction de capital d'une filiale directe de Cap Gemini S.A. portant sur un montant supérieur à 50 millions d'euros,
 - des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals et garanties.

5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés

C'est en mai 2000 (il y a donc maintenant 11 ans) que j'ai proposé au Conseil d'Administration de créer en son sein trois Comités spécialisés (un Comité d'Audit, un Comité Nominations et Rémunérations et un Comité Stratégie et Investissements), Comités auxquels mission serait donnée d'étudier en détail certaines questions spécifiques, de préparer les délibérations auxquelles elles devaient donner lieu en Conseil, d'élaborer et de soumettre à celui-ci des propositions, des avis ou des recommandations quant aux décisions à prendre. Une première répartition des administrateurs et censeurs entre ces trois Comités avait été décidée par le Conseil d'Administration du 13 septembre 2000, après quoi chacun de ces Comités s'était doté d'un Règlement Intérieur particulier précisant le contenu et les limites de sa mission et définissant ses modalités de fonctionnement.

Suite à la nomination, le 12 mai 2005, de deux nouveaux administrateurs (MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial) et d'un nouveau censeur (M. Marcel Roulet), le Conseil d'Administration a décidé, le 27 juillet 2005, de procéder à une nouvelle répartition des administrateurs et censeurs entre les trois Comités, affectant à chacun trois ou quatre administrateurs et un censeur.

Le 26 juillet 2006, le Conseil a retenu la proposition que je lui avais faite de créer un quatrième Comité dénommé « Éthique et Gouvernance » reprenant notamment la mission d'étudier l'ensemble des questions touchant l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe (antérieurement incluses dans les attributions générales du Comité Nominations et Rémunérations) et a décidé de m'en confier la présidence.

Suite à la nomination par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 de deux nouveaux administrateurs (MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet) et à l'expiration le même jour du mandat de censeur de M. Marcel Roulet (qui n'en avait pas sollicité le renouvellement), le Conseil d'Administration a décidé le 17 juin 2009 d'affecter M. Bernard Liautaud au Comité Stratégie et Investissements, et M. Pierre Pringuet au Comité d'Audit.

L'ensemble de ces affectations a été revu par le Conseil le 9 juin 2010 (après que l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 ait renouvelé le mandat de 9 administrateurs sur 13 et nommé Madame Laurence Dors comme nouvel administrateur) et enfin par celui du 15 décembre 2010 qui a rappelé à nouveau qu'afin de respecter le principe de collégialité, les Comités ne doivent en aucun cas dessaisir le Conseil de ses responsabilités, que celui-ci a seul pouvoir de décision et que les administrateurs sont collectivement responsables des décisions prises et des missions qui leur ont été attribuées par la loi et/ou par l'Assemblée des actionnaires.

Le Comité d'Audit

Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et à la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010 sur le rapport du Groupe de travail sur le Comité d'Audit, celui-ci 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 son appréciation sur le travail fourni par les Commissaires aux Comptes et son avis sur le renouvellement de leur mandat.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 4 administrateurs : **MM. Yann Delabrière** (Président), **Michel Jalabert**, **Phil Laskawy** et **Pierre Pringuet**. Il s'est réuni six fois en 2010 et le taux moyen de participation a été de 83 % (20/24).

Le Comité a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2009 ainsi que les comptes du Groupe au 30 juin 2010. Il a porté une attention particulière au traitement comptable des événements ayant eu une répercussion significative sur les comptes annuels ou semestriels, ainsi qu'à l'évolution du besoin en fonds de roulement, au traitement des impôts différés et à l'impact financier du plan de retraite des salariés britanniques. Il s'est également préoccupé de la bonne exécution d'un certain nombre de grands contrats. Il a procédé à l'audition :

- du Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) qu'il a interrogé sur les méthodes de travail, les domaines d'intervention et les résultats des audits effectués au cours de l'exercice ainsi que sur les améliorations possibles... ;
 - du Directeur Technique en charge des supports, de l'informatique et des achats (**François Hucher**) qu'il a 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 (**Lucia Sinapi-Thomas**) qu'il a interrogée sur la gestion du risque pendant la phase d'avant-vente des grosses propositions commerciales, sur les offres de partenariats stratégiques, sur les contrats-cadres (clients ou fournisseurs) présentant des caractères spécifiques...
- Il faut noter que les Commissaires aux Comptes ont émis des 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 S.A. en matière de gestion des cadres dirigeants du Groupe (nominations, évolution de la rémunération théorique et réelle, définition des objectifs servant à la détermination de la part variable de cette rémunération, critères retenus pour l'attribution d'actions sous condition de performance, plan de carrière et de succession, etc.) soit cohérente – même si

elle doit parfois se conformer à des particularismes locaux – et traduire du mieux possible aussi bien la qualité de la performance personnelle du manager concerné que le résultat collectif de l'unité à laquelle il appartient. Le Comité doit être consulté par la Direction Générale avant toute décision relative à la nomination ou au remplacement d'un membre du Comité Exécutif ou du directeur d'une grande unité opérationnelle. Il fait part au Directeur Général de ses recommandations quant aux propositions que celui-ci lui a présentées concernant la rémunération (fixe et variable) de ces managers. Il présente au Conseil ses recommandations quant aux propositions que le Président lui a faites sur la rémunération, les objectifs personnels et la performance du Directeur Général. Il lui soumet aussi ses propres recommandations concernant le mode et le niveau de rémunération du Président. Enfin, le Comité étudie différents systèmes permettant un meilleur intéressement des salariés aux résultats du Groupe (actionnariat, plans d'épargne...) et propose au Conseil les instruments de motivation qu'il estime utile et possible de mettre en œuvre dans les sociétés du Groupe Capgemini.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 4 Administrateurs - **MM. Ruud van Ommeren** qui en est le Président, **Michel Jalabert**, **Terry Ozan** et **Pierre Pringuet** et d'un Censeur, **M. Pierre Hessler**. Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2010 et le taux moyen de participation a été de 89 % (24/27).

Conformément à sa mission, il a veillé tout au long de l'exercice 2010 à la cohérence de la politique de gestion et de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Son Président a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté au Conseil d'Administration des recommandations concernant :

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

Le Comité a également 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 566 attributaires entre lesquels répartir 1 555 000 actions sous condition de performance émises en octobre 2010, suggérant au Conseil d'ajouter – suivant en cela une récente recommandation de l'AMF – à la performance dite externe déjà utilisée (l'évolution du cours de l'action Cap Gemini comparée à celle du cours de Bourse de ses principaux concurrents), une performance d'ordre interne. 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 permettant la détection des talents, leur rétention et leur mobilité interne.

Le Comité Éthique et Gouvernance

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

Ce Comité est aujourd'hui composé de 3 administrateurs : j'en suis le Président, les deux autres membres étant **MM. Daniel Bernard** et **Bruno Roger**. Au cours de l'exercice 2010, ce Comité s'est réuni quatre fois et le taux de participation a été de 89 % (16/18). Il a auditionné :

- le Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) qui lui a remis un rapport spécial décrivant le cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions ainsi que les exceptions constatées et les adaptations devenues nécessaires au cours des 12 derniers mois ;
- le « Chief Ethics and Compliance Officer » (**Hervé Canneva**) nommé à son initiative le 1er mars 2009, lequel lui a remis un rapport sur le processus de diffusion de la Charte Éthique adoptée par le Groupe et traduite en 13 langues : version papier envoyée aux principaux managers du Groupe accompagnée d'une lettre de M. Hermelin, diffusion électronique à tous les collaborateurs avec renvoi vers un module d'e-learning (le but étant l'appropriation de cette Charte par chaque collaborateur), mise en place d'une procédure de signature obligatoire de cette Charte par tout nouvel embauché, lancement d'un programme de formation visant à instaurer et renforcer partout dans le Groupe le respect d'une parfaite intégrité et le souci d'avoir en toutes circonstances un comportement conforme à l'éthique Cap Gemini.

Le Comité a également débattu de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et a examiné différents scénarios d'évolution possible de la gouvernance du Groupe.

Le Comité Stratégie et Investissement

Ce Comité a pour mission :

- d'étudier dans le détail les différentes stratégies possibles permettant au Groupe d'assurer sa croissance, d'améliorer sa rentabilité et de sauvegarder son indépendance ;
- de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles ;
- d'inventoriser et de mesurer l'intérêt des alliances ou des acquisitions qui pourraient 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 dans les choix possibles).

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

Ce comité est aujourd'hui composé de 6 Administrateurs : **MM. Bernard Liautaud** (Président), **Daniel Bernard**, **Laurence Dors**, **Paul Hermelin**, **Thierry de Montbrial et Bruno Roger** et d'un Censeur, **M. Geoff Unwin**. Il s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2010 avec un taux moyen de participation de 97 % (35/36). Après avoir consacré une partie de son temps à l'examen des travaux menés par le Directeur de la Stratégie sur l'état de la concurrence et son évolution récente, il a validé la formulation d'un plan à 5 ans. Il a fait part au Conseil de ses recommandations sur la façon d'aborder les thèmes qui devaient être débattus au cours des XXIII^e Rencontres avec les 450 managers du Groupe réunis à Barcelone du 29 septembre au 2 octobre. Il a également procédé à l'examen détaillé de plusieurs acquisitions possibles et proposé au Conseil une définition des limites dans lesquelles devraient s'inscrire d'éventuelles négociations. Enfin, il a arrêté sa propre « feuille de route » pour l'année 2011.

5.3 Rémunérations des administrateurs, censeurs et 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 de mai 2006 à leur verser des jetons de présence pour un montant maximum total fixé à 700 000 euros par an. Suite à une proposition que je lui avais présentée, le Comité Nominations et Rémunérations avait alors recommandé au Conseil une formule de répartition des jetons de présence impliquant :

- la suppression de la partie fixe qui était liée à la fonction d'administrateur, de censeur ou de membre de tel ou tel comité : seuls les Présidents (celui des Comités Spécialisés et celui du Conseil) continuaient à recevoir une somme forfaitaire (20 000 euros par an) en considération de leurs responsabilités particulières et du surcroît de travail qui leur est demandé ;
- le versement aux administrateurs et aux censeurs d'un montant forfaitaire de 3 000 euros par participation effective à une réunion officielle du Conseil ou d'un des quatre Comités Spécialisés, ce montant forfaitaire pouvant être réduit si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu, et si le maintien de ce « tarif » conduisait alors à dépasser le plafond de 700 000 euros) ;
- le paiement de ces jetons de présence par semestre échu et non plus en une seule fois.

Constatant que Cap Gemini était l'une des seules sociétés du CAC 40 à ne pas payer de partie fixe à ses administrateurs et que certains d'entre eux le regrettaient, j'ai proposé au Conseil d'Administration le 28 juillet 2010 de modifier à nouveau les règles de répartition des jetons de présence :

- 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 de 700 000 euros. Il convient de souligner à ce propos que Paul Hermelin et moi avons spontanément décidé, tant pour 2009 que pour 2010, de renoncer à percevoir les jetons de présence qui nous étaient dus en notre qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A., décision qui a été saluée par le Conseil. Cela étant, malgré ce désistement volontaire, le montant des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2010 en application de la formule détaillée ci-dessus dépassait, largement cette enveloppe annuelle maximum de 700 000 euros. Le Conseil d'Administration a donc décidé une réduction d'environ 20 % du montant dû à chacun des administrateurs au titre du second semestre 2010, ramenant ainsi le montant total des jetons de présence versés aux Administrateurs et Censeurs au titre de l'exercice 2010 à 698 500 euros (407 500 euros pour le premier semestre et 291 000 euros seulement pour le second semestre). Il a également décidé de demander à la prochaine Assemblée Générale de relever de 700 000 à 800 000 euros le plafond des jetons de présence versés aux administrateurs et censeurs, plafond resté inchangé depuis 5 ans.

Concernant plus spécialement les deux dirigeants qui sont en même temps mandataires sociaux, le Conseil a vérifié et s'est fait confirmer qu'en France et dans une Société Anonyme de droit français, la rémunération du Président et celle du Directeur Général sont déterminées librement par le Conseil d'Administration, qu'il s'agit là d'une compétence « exclusive » clairement définie par les articles L.225-47 et L.225-53 du Code de commerce et qu'il se déduit de cette compétence exclusive le caractère institutionnel – et non pas conventionnel – de ces rémunérations. La détermination et la révision de ces rémunérations ne relèvent donc pas de la procédure relative aux conventions réglementées... pour autant, bien entendu, qu'elles soient versées à raison de l'exercice d'un mandat social et en contrepartie de réels services rendus à la Société. C'est évidemment le cas pour les deux dirigeants/mandataires sociaux de Cap Gemini étant précisé que les règles appliquées pour déterminer leurs rémunérations sont identiques à celles utilisées pour l'ensemble des managers du Groupe (le détail des rémunérations qui ont été versées au titre de l'exercice 2010 à Paul Hermelin et à moi-même est donné dans le Rapport de Gestion au paragraphe « Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux » page 85).

5.4 Organisation générale du Groupe

Cap Gemini S.A. est la société mère d'un ensemble communément appelé « le Groupe Capgemini » constitué d'environ 170 sociétés dont la liste - délestée des sociétés dormantes ou en cours de dissolution - figure en page 178 et suivantes du présent Document de Référence

ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

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

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

Ces unités opérationnelles élémentaires - regroupées ou non selon leur nombre en unités de niveau supérieur - concrétisent la présence du Groupe dans une trentaine de pays, eux-mêmes regroupés en huit zones géographiques :

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

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

ce regroupement en zones géographiques se double d'un découpage du Groupe par métiers dans lequel on dénombre 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 de nos clients
 - le B.P.O. (business process outsourcing)
 - les Services de proximité, fournis par le sous-groupe SOGETI et ses filiales
- 2 ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative (résumé sous le nom d'APP.S pour « Application Services ») dans les régions ou les pays suivants :
 - APP.S 1 : Amérique du Nord, UK et Asie/Pacifique (hors la Chine), et qui a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers ;
 - APP.S 2 : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne et Europe Centrale, Europe du Sud et Amérique latine (hors Brésil).
- 1 ayant la responsabilité des pays émergents à forte croissance (aujourd'hui Brésil et Chine) et des nouveaux *business models*.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

J'ai déjà rappelé plus haut :

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

Cela fait donc maintenant près de dix ans que **M. Paul Hermelin** assure la Direction Générale de cet ensemble Capgemini. Comme le stipule la loi, celui-ci dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et de ses filiales. Il est assisté dans la conduite des opérations, le suivi des procédures de contrôle et la définition des objectifs stratégiques soumis périodiquement au Conseil d'Administration, de deux Directeurs Généraux Adjointes et d'un Secrétaire Général qui sont :

- **Nicolas Dufourcq**, Directeur Général adjoint ajoute à sa fonction principale de Directeur Financier un certain nombre de fonctions détaillées ci-dessous
- **Paul Spence**, Directeur Général adjoint en charge du développement et de l'action commerciale
- **Alain Donzeaud**, Secrétaire Général, en charge de la gestion des Ressources Humaines, de l'Université du Groupe, des affaires juridiques ainsi que du contrôle de l'application des règles éthiques en vigueur dans l'ensemble des sociétés du Groupe Capgemini.

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

- le Directeur de la Communication et du Marketing
- le Directeur en charge de la définition de la Stratégie
- les Directeurs des 7 grandes unités opérationnelles définies ci-dessus (M. Paul Spence étant directement en charge de la 7^e, c'est-à-dire des pays émergents à forte croissance : Brésil et Chine)
- le Directeur (en l'occurrence la Directrice) de nos opérations en Inde

soit 13 personnes au total.

Tous quatre participent également avec le Directeur Juridique International à deux comités spécialisés :

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

À noter enfin que dans un certain nombre de cas où cela est apparu utile ou nécessaire, un « board » a été désigné réunissant les responsables locaux des différents métiers du Groupe et chargé d'assurer entre eux une meilleure coopération (notamment dans les actions conduites séparément par les uns et les autres chez des clients importants dont une liste a été arrêtée en début d'année). Le Directeur Général (ou le Directeur Général adjoint chargé du développement) réunit au moins 4 fois par an l'ensemble des présidents de ces « boards » au sein d'un Comité Développement ayant pour mission de décider et de lancer les initiatives commerciales stratégiques qui requièrent la concertation et une collaboration étroite de toutes les entités du Groupe.

LES FONCTIONS CENTRALES

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

La Direction Financière

Elle est placée sous l'autorité de **Nicolas Dufourcq** qui a pour mission principale l'établissement des budgets et le suivi des performances, le contrôle de gestion, le reporting opérationnel, la comptabilité générale et analytique, la consolidation et la normalisation comptable, la gestion de la trésorerie, la fiscalité et la communication financière. En sa qualité de Directeur Général Adjoint, Nicolas Dufourcq est également chargé de l'instruction des opérations de fusions, cessions ou acquisitions ainsi que de l'évaluation et du contrôle des risques présentés par certaines propositions commerciales. Lui sont également rattachés, le programme Lean du Groupe, les achats, l'informatique interne et la « Direction Technique et Supports » qui, sous l'autorité de **François Hucher**, a pour mission 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* » (122 missions de ce type ont été réalisées en 2010).

La Direction du développement et de l'action commerciale

Placée sous la responsabilité de **Paul Spence** elle regroupe :

- la gestion du portefeuille des offres et le lancement des initiatives de croissance (**Paul Nannetti**) ;
- 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 : Energie, Utilities et Chimie / Industrie / Commerce, Distribution et Transport / Télécommunications, médias et divertissement / secteur Public (**Stanislas Cozon**) ;
- l'animation des grandes opportunités commerciales (« big deals ») impliquant l'étroite collaboration de plusieurs unités opérationnelles (**Derek Crates**) ;
- le lancement d'offres correspondant à de nouveaux « business models » tels les « Smart Energy Services » et les « Managed Business Services », services à fort contenu technologique mais facturés sur la base d'indicateurs liés au métier de nos clients (**Gilles Taldu**) ;
- le développement du Groupe dans les pays émergents (Brésil, Chine) placé sous la responsabilité directe de **Paul Spence**.

Le Secrétariat Général

(**Alain Donzeaud**) qui a sous sa responsabilité :

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

La Direction de la Stratégie

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

La Direction de la Communication et du Marketing

(**Philippe Grangeon**) est chargée de la communication interne et externe du Groupe, de coordonner, afin de renforcer la notoriété et la réputation de la marque, les actions mises en œuvre dans ce domaine par les filiales opérationnelles, de coordonner les réflexions et les initiatives en matière de marketing...

La Direction de la Technologie

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

La Direction de l'Audit Interne

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

5.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Je tiens tout spécialement à faire sur ce sujet une

REMARQUE PRÉLIMINAIRE

En France, le titre III de la loi du 15 mai 2001 sur les « Nouvelles Régulations Economiques » permet aux sociétés anonymes de séparer - si elles le souhaitent - les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général... fonctions dont la réunion entre les mains d'un P.D.G. (Président Directeur Général) avait au contraire été rendue obligatoire en 1940, à l'époque où le Césarisme était un paradigme dominant dans cette partie de l'Europe.

Aux États-Unis, d'où viennent pourtant les principes généraux de la « corporate gouvernance » auxquels chacun aujourd'hui est censé adhérer, la réunion des deux fonctions continue à être très largement majoritaire et l'on cite même le cas de plusieurs grandes entreprises américaines qui ont restauré cette réunion entre les mains d'un même homme (le « Chairman and CEO ») après avoir expérimenté pendant quelques années la dissociation, ce qui peut donner à penser que cette dernière formule n'est pas la panacée. En Grande-Bretagne au contraire, 80 % des sociétés ont un « chairman » distinct du « managing director » et tout naturellement, les investisseurs institutionnels britanniques militent pour cette dissociation de fonctions dans les sociétés continentales au capital desquelles ils se proposent de participer^(*).

Comme je l'ai déjà rappelé plus haut, Cap Gemini S.A. a donc adopté cette formule en juillet 2002 et vit très bien avec elle depuis maintenant près de neuf ans. Mais je crois pouvoir dire que cela tient bien davantage :

- au fait que le Directeur Général choisi par le Conseil est également administrateur et membre de ce Conseil (ce qui n'est pas obligatoirement le cas),
- au fait que le Président est aussi le fondateur du Groupe et garde une légitimité certaine à participer activement au « bon fonctionnement de la direction générale »,
- et aussi aux relations de confiance, d'amitié et de respect mutuel existant depuis 20 ans entre les deux titulaires actuels de ces deux fonctions

plutôt qu'à ce que dit la loi sur les missions, les pouvoirs ou les responsabilités du Président, loi dont la rédaction très générale est source d'ambiguïtés et de confusion et semble traduire davantage le flou des intentions du législateur que ses certitudes.

C'est dans ce cadre « incertain » qu'il me revient de décrire ici les procédures mises en place visant à assurer dans l'ensemble Capgemini « le contrôle interne et la gestion des risques ». Pour la forme, je précise que de cette description, et du fait que je sois censé « veiller - au nom du Conseil d'Administration - au bon fonctionnement de la société et du groupe qu'elle contrôle », on ne saurait inférer que le Président est personnellement responsable des éventuels dysfonctionnements qui pourraient l'affecter.

OBJECTIFS ET MOYENS

Rappelons tout d'abord qu'un Comité spécial créé à l'initiative de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) a défini un cadre de référence du contrôle interne qu'il est recommandé aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de Sécurité Financière d'utiliser et de 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 en 1967 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. En 2010, une « charte éthique » a été élaborée, adoptée par le Conseil d'Administration et remise à tous les collaborateurs de Capgemini dans le cadre d'un programme baptisé « Ethics and Compliance » 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.

^(*) On retrouvera le détail de ces informations dans une note de Philippe Bissara, délégué général de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions) datée de septembre 2001.

Depuis plus longtemps encore, le Groupe s'est doté d'une direction centrale de l'**Audit Interne**, aujourd'hui constituée d'une équipe pluridisciplinaire de 25 auditeurs et dont le Directeur, **Philippe Christelle** (voir 5.4) est directement rattaché au Président et au Directeur Général. Au cours des dernières années, cette équipe s'est fortement internationalisée afin d'accompagner l'expansion du Groupe dans de nouvelles régions du monde, et se complète d'une antenne basée à Bombay qui compte elle-même 9 auditeurs. 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'adjoit alors les compétences d'un ou plusieurs experts techniques (« les Group Delivery Auditors ») choisis dans une liste de 8 professionnels accrédités en fonction de leur compétence (et aussi de leur totale indépendance vis-à-vis de l'unité auditée). Chacune des grandes unités opérationnelles est auditée selon un programme bisannuel que le Président et/ou le Directeur Général se réservent le droit de modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires, etc.). C'est ainsi qu'au cours de l'année 2010, la direction de l'Audit Interne a conduit :
 - 45 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe, chacune de ces missions a représenté en moyenne 46 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.
 - 2 missions « de due diligence », à savoir d'audits préalables de sociétés dont le Groupe envisage de faire l'acquisition.

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

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

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

Les principes généraux

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

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

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

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

Les procédures de contrôle des risques liés à l'activité

Le contrôle des risques projets

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

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

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

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

- un outil de reporting consolidant au niveau du Groupe l'ensemble des opportunités commerciales, documenté dès leur identification et complété tout au long du processus de vente ;
- la validation, aux différents échelons de l'organisation opérationnelle du Groupe et aux différentes étapes du processus de vente (depuis la mesure de l'intérêt pour le Groupe de donner suite à telle ou telle opportunité jusqu'à la signature du contrat, en passant par la soumission d'une proposition de services souvent présentée en plusieurs lots), des principales caractéristiques de l'affaire sur les plans technique, financier, et juridique.

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

Contrôle de la production et de la qualité des projets

Des modalités de suivi de l'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 technique 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 plusieurs contrôleurs financiers de projets qui ont pour mission :

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

Le contrôle des risques en matière d'image

Le respect de principes clairs en matière d'éthique des affaires est inscrit dans la culture de Capgemini. En effet, depuis sa création en 1967, le Groupe a identifié sept valeurs fondamentales qui sont à la base de son identité. Aujourd'hui, chacun des 110 000 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. D'autre part, 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 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

Chaque unité opérationnelle est dotée d'une structure de gestion des ressources humaines chargée de mettre en œuvre localement les politiques et les procédures définies par le Groupe, avec une attention particulière portée aux recrutements, à la formation, au développement de carrière de ses cadres, à l'équité des procédures d'évaluation et de promotion, à la qualité du dialogue noué et entretenu entre l'encadrement, les collaborateurs et leurs représentants élus... Une enquête interne réalisée chaque année a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des 110 000 employés du Groupe. Cette enquête est un outil de gestion et fait l'objet de plans d'actions suivis localement en fonction des résultats enregistrés et des problématiques soulevées. Par ailleurs, un projet de déploiement en mode SaaS (Software as a Service) vient d'être lancé par la Direction des Ressources Humaines pour assurer une gestion globalisée de l'ensemble des processus touchant à la gestion des Talents. Ce déploiement, soutenu par la communauté des ressources humaines, assurera une approche harmonisée du suivi de la performance, des plans de développement de chacun de nos 110 000 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.

Le contrôle des risques liés aux systèmes d'information

Quoique peu dépendant de ses systèmes d'information dans l'exercice de son métier, le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités en cas de panne informatique. Une politique de sécurité des infrastructures informatiques a été arrêtée et fait l'objet dans l'ensemble des entités du Groupe d'une vérification annuelle. Certaines de ces entités ont des exigences de sécurité plus grandes en raison d'impératifs nés de l'activité de leurs clients et font donc l'objet d'une certification par une agence extérieure de leur conformité à la norme ISO 27001.

Le contrôle des risques liés à la délocalisation de la production

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

Le contrôle des risques liés à l'environnement

Bien que l'impact des activités du Groupe sur l'environnement soit tout à fait modeste, le Groupe porte une attention particulière aux consommations d'énergie, à la gestion du parc informatique, à l'élimination des déchets et aux déplacements professionnels, domaines dans lesquels des actions de sensibilisation ont été menées auprès des collaborateurs.

Le contrôle des risques liés aux clients

Le Groupe est exposé à plusieurs types de risques clients :

- le risque d'insatisfaction : le Groupe Capgemini attache une importance particulière à l'évaluation de la satisfaction de ses clients. Il met en place un processus rigoureux de gestion de la relation client qu'il maintient tout au long de la réalisation des projets, On Time and Above Client Expectations - OTACE, l'une des pièces maîtresses de la politique de fidélisation des clients du Groupe et notamment de ses grands comptes.
- le risque de dépendance envers un seul client ou un seul groupe de clients. Le Groupe compte également plusieurs milliers de clients ce qui lui permet, dans une certaine mesure, de résister aux turbulences du marché et de réduire son exposition à la volatilité de certains secteurs. Son portefeuille clients est constitué d'un grand nombre d'entités du secteur public et la diversité des secteurs de marché des entreprises du secteur privé atténue encore davantage le risque du Groupe. Le Groupe met en œuvre la procédure Karma de gestion de portefeuille clients pour éviter tout risque intolérable de se trouver exposé à un seul client ou un seul groupe de clients.
- le risque d'insolvabilité : le suivi de la solvabilité des clients permet également de minimiser le risque de crédit clients.

Le contrôle des risques liés aux fournisseurs et sous-traitants

Au cours de ces dernières années, le Groupe a signé des contrats de partenariats stratégiques avec des grands fournisseurs diversifiés afin de préserver son indépendance et de garantir la pérennité de ses services. Parallèlement, il a mis en œuvre un outil permettant la gestion et le suivi de ses achats au niveau mondial. Des procédures rigoureuses déterminent le choix des fournisseurs selon 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 à suivre 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, les pays classés rouge font l'objet d'une interdiction absolue de déplacement. Cette notion de risque est réévaluée en permanence en fonction de la

situation géopolitique avec des systèmes d'alerte permettant d'être informé de l'évolution des risques pays. Par ailleurs, ces opérateurs nous aident également à régler les éventuelles difficultés rencontrées par les collaborateurs amenés à travailler dans ces pays et assurent des formations préalables de prévention des risques.

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.

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. Par ailleurs, le Groupe a mis en place et tient à jour différents scénarios prévisionnels visant à lui permettre de mettre en œuvre les mesures les mieux adaptées à une évolution brutale de ses marchés et de l'environnement économique général.

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.

Les projets de contrats dont les termes et conditions ne seraient pas en conformité avec les principes contractuels édictés par le Groupe font l'objet d'un examen spécial tant au niveau régional qu'au niveau du Groupe. Les directions juridiques régionales ou locales, en liaison avec les équipes responsables des ventes, du *delivery* et du risk management, sont tenues d'adresser à la Direction Juridique centrale du Groupe et/ou au Comité des Engagements une analyse des risques encourus du fait de ces contrats et des propositions d'actions permettant de les réduire. Le Comité des Engagements a la responsabilité d'autoriser les Special Business Deals qui lui sont soumis pour approbation ou avis et dans ce cadre est amené à apprécier les risques juridiques de certains contrats significatifs.

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. La gestion des autres risques financiers (actions, taux, change, crédit, contrepartie) est assurée de manière centralisée pour l'essentiel par la Direction Financière du Groupe et est détaillée dans les notes 9, 15 et 19 des comptes consolidés du Groupe. Enfin, concernant les risques relatifs aux passifs sociaux, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion active des engagements financiers pris au Royaume-Uni au titre du régime de retraite à prestations définies, lequel représente 77 % des dettes actuarielles du Groupe en la matière.

Le contrôle du respect des règles régissant les opérations sur titres

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

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

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

a. Organisation financière et comptable

L'organisation financière du Groupe est calquée sur l'organisation opérationnelle c'est-à-dire à la fois par unité opérationnelle et par pays. Chaque unité opérationnelle dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle et dont le rôle est de fournir une traduction comptable des résultats de son unité respectant les règles et les méthodes comptables arrêtées par le Groupe. Pour cela, il vérifie la facturation des prestations rendues, il s'assure du recouvrement des factures émises, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours et en tire les conséquences comptables, enfin il atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting et des liasses comptables qui serviront à l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Ces contrôleurs financiers d'unités rapportent au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle - dont la responsabilité principale est de veiller à ce qu'une information financière et comptable soit transmise à la société mère dans les délais fixés - sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêté des résultats comptables. Le contrôle des opérations est donc décentralisé.

Les zones géographiques sont dotées d'un « Legal Financial Director » qui lui aussi est rattaché au Directeur financier Groupe et dont le rôle est d'assurer au sein de la communauté financière 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 :

- les 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.

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 est nécessaire de disposer pour le pilotage général du Groupe :

- **budgets et prévisions** : le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets

élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La direction générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en cours, sur les 6 mois suivants et sur la totalité de l'exercice) est établi chaque mois par chaque responsable d'unité et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'action éventuellement nécessaires.

- **reporting opérationnel** : l'information est structurée par géographie et par métier. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Une analyse des postes de bilan est également faite trimestriellement. Un rapport sur la gestion et les résultats de chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les 6 prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget, rapport qui est adressé à la Direction Générale du Groupe. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur concordance.

- **consolidation comptable** : à chaque clôture annuelle ou semestrielle, le périmètre de consolidation est actualisé par la Direction Financière et validé par la Direction Juridique du Groupe. Des instructions écrites précisent le calendrier des tâches (en particulier les modalités de rapprochement des transactions intra-Groupe), les points d'actualité qui méritent une attention particulière et les procédures de contrôle qui seront mises en œuvre pour l'arrêté des états financiers consolidés du Groupe. La consolidation financière est réalisée à partir des liasses de consolidation par zones géographiques obligatoirement certifiées par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultats, les bilans et autres indicateurs-clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et à laquelle l'accès est strictement réglementé.

c. L'information financière

- **Contrôle de cette information financière** : des contrôles spécifiques portant sur l'information financière et sa

communication sont effectués sur les arrêtés semestriels et annuels. Il s'agit entre autres :

- d'une revue systématique, faite avec la participation de la Direction Juridique, de toutes les opérations et transactions significatives survenues pendant la période,
- d'une procédure d'identification, de recensement et de remontée des engagements hors bilan et de toute autre information pouvant avoir des répercussions significatives sur la situation financière du Groupe ou de l'une ou l'autre de ses filiales au terme de la période considérée,
- d'un examen de la situation fiscale de chacune des entités juridiques du Groupe,
- d'une revue de la valeur des actifs incorporels,
- d'une analyse détaillée du tableau de variation des flux de trésorerie.

À ces contrôles diligentés par la Direction Financière du Groupe s'ajoutent les contrôles pratiqués par deux organes indépendants de celle-ci et qui ont pour mission de vérifier l'environnement du contrôle interne et la qualité des états financiers : les auditeurs internes et les Commissaires aux Comptes :

- l'Audit Interne : à partir d'un programme de couverture établi en accord avec le Président et le Directeur Général (auxquels il est directement rattaché), l'audit interne a pour mission de vérifier que les procédures visant à la protection des actifs, à l'évaluation des en-cours de production, à la réalité des créances clients et au bon enregistrement des passifs sont appliquées dans chaque unité opérationnelle conformément aux règles et méthodes arrêtées par le Groupe. Il lui est demandé de porter une attention particulière au mode de reconnaissance du chiffre d'affaires et au contrôle de l'état d'avancement des projets afin de vérifier que leur traduction comptable repose sur des appréciations techniques rigoureuses et tenues à jour. Cette mission comprend aussi une revue des procédures et des contrôles mis en place au sein de l'unité afin d'y assurer la sécurité et la validité des transactions et des enregistrements comptables;
- les Commissaires aux Comptes dont il suffit de rappeler ici qu'au titre de leur mission de certification des comptes, ils assurent une revue permanente des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.

• **Communication de cette information financière** : elle fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les trois vecteurs suivants :

- le Rapport financier semestriel et le rapport annuel,
- les communiqués de presse à caractère financier,
- les réunions d'analystes et d'investisseurs.

• **Le Rapport Annuel** constitue traditionnellement depuis 36 ans (le premier de ces rapports portait sur l'exercice 1975) le support le plus important de la communication financière du Groupe. À ce titre, sa préparation, la rédaction de ses textes, le choix de ses illustrations, sa fabrication et sa diffusion font l'objet d'une attention toute particulière de la Direction Générale du Groupe, et singulièrement de son Président. Il est important de noter que la totalité des textes figurant dans le Rapport Annuel du Groupe sont écrits en interne par des collaborateurs et des managers du Groupe : chacun, dans son domaine de compétence, est chargé de concevoir et de mettre en forme un chapitre de ce Rapport Annuel dans le cadre d'un plan général proposé

par la Direction de la Communication. Encarté dans le Rapport Annuel, le Document de Référence rassemble, sous la responsabilité de la Direction Financière, toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires.

• **Les communiqués de presse** comportant une information financière ne sont publiés qu'après avoir reçu l'approbation formelle du Conseil d'Administration ou de son Président, à qui ils doivent donc être soumis avec un préavis suffisant. Sauf circonstances exceptionnelles, ils sont publiés en dehors des horaires d'ouverture de la Bourse de Paris.

• **Les réunions d'analystes et d'investisseurs** font l'objet d'une préparation spéciale et d'une présentation préalable au Conseil d'Administration ou à son Président qui sert de cadre aux commentaires et aux explications qui seront fournies par le Directeur Général, le Directeur Financier ou par les collaborateurs en charge des relations avec les investisseurs au cours de ces réunions.

À Grenoble, février/mars 2011
Serge KAMPF

(Ce rapport a fait l'objet d'un examen par MM. les Commissaires aux Comptes et d'un rapport dont on trouvera copie à la page suivante).

5.6 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Cap Gemini S.A. (Exercice clos le 31 décembre 2010)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

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 2010.

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 15 mars 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet Edouard Sattler

Paris La Défense, le 15 mars 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy Jacques Pierre
Associé Associé

6.

COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE CAPGEMINI

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

6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Cap Gemini S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 aux comptes consolidés qui expose l'incidence des nouvelles normes comptables applicables à compter du 1^{er} janvier 2010.

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 immobilisations incorporelles nettes, figurant au bilan consolidé, inclut à hauteur de 3 201 millions d'euros des écarts d'acquisition. 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 891 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 notes 1-F et 2 aux comptes consolidés exposent les modalités de comptabilisation de l'acquisition de la société brésilienne CPM Braxis par votre Groupe. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes et options comptables retenues pour cette acquisition et des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2011

Paris la Défense, le 15 mars 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet

Edouard Sattler

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

6.2 Comptes de résultat consolidés

	Notes	2008		2009		2010	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>en millions d'euros</i>							
Chiffre d'affaires	3	8 710	100	8 371	100	8 697	100
Coûts des services rendus	4	(6 478)	(74,4)	(6 366)	(76,1)	(6 631)	(76,2)
Frais commerciaux	4	(632)	(7,3)	(629)	(7,5)	(680)	(7,8)
Frais généraux et administratifs	4	(856)	(9,8)	(781)	(9,3)	(799)	(9,2)
Marge opérationnelle		744	8,5	595	7,1	587	6,8
Autres produits opérationnels	5	20	0,2	7	0,1	6	0,1
Autres charges opérationnelles	5	(178)	(2,0)	(269)	(3,2)	(104)	(1,3)
Résultat d'exploitation		586	6,7	333	4,0	489	5,6
Produits des équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie	6	68	0,8	22	0,3	20	0,3
Coût de l'endettement financier brut	6	(66)	(0,8)	(65)	(0,8)	(74)	(0,9)
Coût de l'endettement financier net	6	2	-	(43)	(0,5)	(54)	(0,6)
Autres produits financiers	6	86	1,0	75	0,9	22	0,2
Autres charges financières	6	(107)	(1,2)	(125)	(1,6)	(55)	(0,6)
Résultat financier		(19)	(0,2)	(93)	(1,2)	(87)	(1,0)
Charge d'impôt	7	(116)	(1,3)	(61)	(0,7)	(124)	(1,4)
Résultat des entreprises associées		-	-	(1)	-	-	-
Intérêts minoritaires		-	-	-	-	2	-
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE (RNPG)		451	5,2	178	2,1	280	3,2
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)							
Nombre moyen d'actions dans l'année		143 424 188		145 153 387		152 979 307	
Résultat par nombre moyen d'actions	8	3,14		1,23		1,83	
Nombre d'actions au 31 décembre		145 844 938		154 177 396		155 770 362	
RÉSULTAT PAR ACTION AU 31 DÉCEMBRE (EPS)		3,09		1,16		1,80	
Nombre moyen d'actions dilué		156 466 779		157 065 374		182 239 201	
Résultat dilué par action	8	2,97		1,22		1,74	

6.3 Produits et charges comptabilisés en capitaux propres

<i>en millions d'euros</i>	Notes	2008	2009	2010
Écarts de conversion	9	(105)	42	158
Réévaluation des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts différés	19	(31)	27	9
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts différés	20	(41)	(120)	(101)
Autres produits		-	-	1
Autres charges		-	-	-
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES		(177)	(51)	67
Résultat net (rappel)		451	178	278
Si ces produits et charges comptabilisés en capitaux propres avaient été comptabilisés en résultat, le résultat net aurait été de :		274	127	345
<i>Dont : Part du Groupe</i>		-	-	347
<i>Intérêts minoritaires</i>		-	-	(2)

6.4 États consolidés de la situation financière

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31 décembre 2008	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Écarts d'acquisition	10	2 726	2 750	3 201
Immobilisations incorporelles	10	140	116	169
Immobilisations corporelles	11	422	421	499
Impôts différés	13	863	887	891
Autres actifs non courants	14	91	112	115
Total actif non courant		4 242	4 286	4 875
Clients et comptes rattachés	15	2 396	2 067	2 371
Impôts courants		39	54	40
Autres créances courantes	16	184	203	306
Actifs de gestion de trésorerie	17	-	-	71
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	1 868	2 603	2 305
Total actif courant		4 487	4 927	5 093
TOTAL ACTIF		8 729	9 213	9 968

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31 décembre 2008	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Capital social		1 167	1 233	1 246
Primes d'émission et d'apport		2 689	2 842	2 875
Réserves et report à nouveau		(368)	(40)	(87)
Résultat de l'exercice		451	178	280
Capitaux propres (part du Groupe)	9	3 939	4 213	4 314
Intérêts minoritaires		-	-	(7)
Capitaux propres		3 939	4 213	4 307
Dettes financières à long terme	17	987	1 057	1 102
Impôts différés	13	138	153	178
Provisions pour retraites et engagements assimilés	20	503	680	804
Provisions non courantes	21	45	21	13
Autres dettes non courantes	22	112	95	279
Total passif non courant		1 785	2 006	2 376
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	17	47	278	210
Dettes opérationnelles	23	2 096	2 026	2 305
Acomptes clients et produits constatés d'avance	15	639	567	576
Provisions courantes	21	20	28	53
Impôts courants		74	52	61
Autres dettes courantes	24	129	43	80
Total passif courant		3 005	2 994	3 285
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		8 729	9 213	9 968

6.5 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

en millions d'euros

	Notes	2008	2009	2010
Résultat net, part du Groupe (RNPG)		451	178	280
Intérêts minoritaires		-	-	(2)
Dépréciation des écarts d'acquisition	12	24	12	-
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations	10 -11	213	164	176
Dotations aux provisions (nettes)		(62)	(54)	(2)
Plus ou moins-values de cession d'actifs		3	4	5
Charge liée aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions	5	22	19	16
Coût de l'endettement financier (net)	6	(2)	43	54
Charge d'impôt	7	116	61	124
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur et autres		(17)	18	(23)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		748	445	628
Impôt versé (B)		(94)	(56)	(52)
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés, acomptes clients et produits constatés d'avance		(158)	309	(85)
Variation liée aux coûts capitalisés sur projets		5	(15)	(16)
Variation liée aux dettes fournisseurs		12	(73)	3
Variation liée aux autres créances et dettes		35	(115)	25
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		(106)	106	(73)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D=A+B+C)		548	495	503
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	10 -11	(134)	(119)	(144)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		20	24	11
		(114)	(95)	(133)
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie	2	(267)	(11)	(218)
Encaissements (nets) liés aux cessions de sociétés et d'activités		-	3	1
Encaissements / décaissements (nets) liés aux dépôts et investissements à long terme		(16)	(5)	(13)
Décaissements liés aux actifs de gestion de trésorerie		-	-	(71)
Dividendes reçus des entreprises associées		1	-	1
		(282)	(13)	(300)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		(396)	(108)	(433)
Augmentations de capital		10	225	46
Dividendes versés		(143)	(143)	(122)
Encaissements / décaissements (nets) liés aux opérations sur actions propres		(75)	8	(1)
Augmentation des dettes financières	17	10	569	10
Remboursements des dettes financières	17	(130)	(310)	(367)
Intérêts financiers versés	6	(39)	(26)	(32)
Intérêts financiers reçus	6	68	22	21
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		(299)	345	(445)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G=D+E+F)		(147)	732	(375)
Incidence des variations des cours des devises (H)		(185)	60	85
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	17	2 137	1 805	2 597
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G+H+I)	17	1 805	2 597	2 307

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

6.6 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

en millions d'euros	Notes	Nombre d'actions	Primes		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
			Capital social	d'émission et d'apport			Écarts de conversion	Autres			
Au 1^{er} janvier 2008		145 425 510	1 164	2 682	(10)	299	(172)	(112)	3 851	-	3 851
Dividendes versés au titre de l'exercice 2007		-	-	-	-	(143)	-	-	(143)	-	(143)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	9	419 428	3	7	(1)	23	-	-	32	-	32
Actions propres	9	-	-	-	(73)	(2)	-	-	(75)	-	(75)
Transactions avec les actionnaires		419 428	3	7	(74)	(122)	-	-	(186)	-	(186)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	-	-	(105)	(72)	(177)	-	(177)
Résultat net		-	-	-	-	451	-	-	451	-	451
Au 31 décembre 2008		145 844 938	1 167	2 689	(84)	628	(277)	(184)	3 939	-	3 939
Dividendes versés au titre de l'exercice 2008		-	-	-	-	(143)	-	-	(143)	-	(143)
OCEANE	17	-	-	-	-	39	-	-	39	-	39
Instruments de motivation et actionnariat salarié	9	8 332 458	66	153	-	25	-	-	244	-	244
Actions propres	9	-	-	-	5	2	-	-	7	-	7
Transactions avec les actionnaires		8 332 458	66	153	5	(77)	-	-	147	-	147
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	-	-	42	(93)	(51)	-	(51)
Résultat net		-	-	-	-	178	-	-	178	-	178
Au 31 décembre 2009		154 177 396	1 233	2 842	(79)	729	(235)	(277)	4 213	-	4 213
Dividendes versés au titre de l'exercice 2009		-	-	-	-	(122)	-	-	(122)	-	(122)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	9	1 592 966	13	33	-	15	-	-	61	-	61
Droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis	2	-	-	-	-	(185)	-	-	(185)	-	(185)
Intérêts minoritaires de CPM Braxis (43,94 %)		-	-	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)
Actions propres	9	-	-	-	(2)	2	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires		-	13	33	(2)	(290)	-	-	(246)	(5)	(251)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	-	-	-	158	(91)	67	-	67
Résultat net		-	-	-	-	280	-	-	280	(2)	278
Au 31 décembre 2010		155 770 362	1 246	2 875	(81)	719	(77)	(368)	4 314	(7)	4 307

(1) En 2008 et 2009, les intérêts minoritaires étaient négligeables. La principale variation de la période correspond aux intérêts minoritaires de CPM Braxis acquis le 6 octobre 2010 (cf. Note 2 – Évolution du périmètre).

6.7 Notes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2010

Note 1 - Principes comptables.....	124
Note 2 - Évolution du périmètre.....	132
Note 3 - Chiffre d'affaires.....	135
Note 4 - Charges opérationnelles par nature.....	136
Note 5 - Autres produits et charges opérationnels.....	136
Note 6 - Résultat financier.....	137
Note 7 - Charge d'impôt.....	138
Note 8 - Résultat par action.....	138
Note 9 - Capitaux propres.....	140
Note 10 - Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.....	145
Note 11 - Immobilisations corporelles.....	147
Note 12 - Tests de dépréciation d'actifs.....	148
Note 13 - Impôts différés.....	149
Note 14 - Autres actifs non courants.....	151
Note 15 - Clients et comptes rattachés.....	152
Note 16 - Autres créances courantes.....	153
Note 17 - Trésorerie nette.....	153
Note 18 - Flux de trésorerie.....	158
Note 19 - Instruments dérivés et gestion des risques de change et de taux d'intérêt.....	159
Note 20 - Provisions pour retraites et engagements assimilés.....	162
Note 21 - Provisions courantes et non courantes.....	167
Note 22 - Autres dettes non courantes.....	167
Note 23 - Dettes opérationnelles.....	167
Note 24 - Autres dettes courantes.....	168
Note 25 - Information sectorielle.....	168
Note 26 - Effectifs.....	175
Note 27 - Engagements hors bilan.....	175
Note 28 - Transactions avec des parties liées.....	177
Note 29 - Événements postérieurs à la clôture.....	177
Note 30 - Liste par pays des principales sociétés consolidées.....	178

NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés au 31 décembre 2010, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 16 février 2011. Les états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 26 mai 2011.

Base de préparation des comptes

Référentiel IFRS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2010 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 2010 (publication au Journal Officiel de l'Union Européenne).

Par ailleurs, le Groupe tient compte des positions adoptées par le Syntec Informatique, organisation représentant les principales sociétés de conseil et de services informatiques en France, sur les modalités d'application de certaines normes IFRS.

Nouvelles normes et interprétations applicables en 2010

Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2010)

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont identiques à ceux appliqués dans les comptes annuels au 31 décembre 2009, à l'exception des nouvelles normes entrées en vigueur ultérieurement et présentées ci-après.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe applique de façon prospective les normes IFRS 3 Regroupements d'entreprises (2008) et IAS 27 États financiers consolidés et individuels (2008) pour la comptabilisation des regroupements d'entreprises et le traitement des intérêts minoritaires, dont les effets sur les comptes consolidés au 31 décembre 2010 sont précisés en Note 1 – § F a) et Note 2 – Évolution de périmètre.

Les autres normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2010 n'ont pas d'impact pour le Groupe.

Nouvelles normes, amendements et interprétations non appliqués par anticipation (publiés par l'IASB, approuvés par l'UE, non encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2010)

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB et approuvés par l'UE au 31 décembre 2010 mais non encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2010. Leur application anticipée n'aurait pas entraîné d'impact significatif dans les comptes consolidés au 31 décembre 2010.

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 2010)

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 2010 ni encore entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2010. Leur application anticipée n'aurait pas entraîné d'impact significatif dans les comptes consolidés au 31 décembre 2010.

Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps et comportent certains aléas. Elles concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à

l'avancement, la reconnaissance d'impôts différés actifs, l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs, les engagements de retraites, la juste valeur des instruments dérivés et les provisions.

Synthèse des principes comptables significatifs appliqués par le Groupe Capgemini

A) Méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles Cap Gemini S.A. a directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque Cap Gemini S.A. a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à tirer avantage de ses activités.

Les états financiers des sociétés dans lesquelles Cap Gemini S.A. a directement ou indirectement un contrôle conjoint avec un nombre limité d'autres actionnaires sont consolidés selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Selon cette méthode, le Groupe inclut sa quote-part dans les produits et charges, actifs et passifs de l'entreprise sous contrôle conjoint dans les lignes appropriées de ses états financiers.

Les sociétés sur la gestion desquelles Cap Gemini S.A. a directement ou indirectement une influence notable, sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint, sont mises en équivalence. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée. La participation du Groupe dans celle-ci est comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée dans le poste « Autres actifs non courants » pour un montant reflétant la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée.

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

	Taux moyens			Taux de clôture		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Dollar américain	0,68361	0,71958	0,75513	0,70077	0,69745	0,75301
Livre sterling	1,25885	1,12282	1,16610	1,02192	1,10619	1,16252
Dollar canadien	0,64214	0,63110	0,73312	0,57445	0,66494	0,75330
Couronne suédoise	0,10418	0,09423	0,10485	0,09108	0,09713	0,11095
Dollar australien	0,57736	0,56623	0,69368	0,48555	0,62360	0,76458
Couronne norvégienne	0,12196	0,11465	0,12492	0,10055	0,12016	0,12789
Roupie indienne	0,01573	0,01487	0,01652	0,01446	0,01491	0,01676
Zloty polonais	0,28543	0,23133	0,25039	0,24155	0,24243	0,25221
Real brésilien *	0,37622	0,36233	0,42919	0,29601	0,40106	0,45082

* Le compte de résultat de CPM Braxis acquis le 6 octobre 2010 a été intégré au taux moyen du 4^e trimestre 2010, soit 0,43392.

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 2010, 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.

C) Compte de résultat consolidé

Afin de mieux appréhender les particularités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat par fonction qui analyse les charges opérationnelles comme suit : coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), frais commerciaux et frais généraux et administratifs.

Ces trois postes représentent les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de performance de l'activité du Groupe.

Le résultat d'exploitation est obtenu en déduisant de la marge opérationnelle les autres produits et charges opérationnels. Ceux-ci comprennent la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions et options de souscription d'actions attribuées au personnel, ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe, ainsi que les effets des réductions et des liquidations des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie,
- les autres produits financiers et charges financières, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de retraites à prestations définies, les gains et pertes de change sur éléments financiers, ainsi que les autres produits financiers et charges financières sur divers actifs et passifs financiers calculés sur la base du taux d'intérêt effectif,
- la charge d'impôt courant et différé,
- le résultat des entreprises associées,
- la quote-part des intérêts minoritaires.

D) Résultat par action

L'information présentée est calculée selon les principes suivants :

- résultat de base par action : le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues au cours de la période. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est une moyenne annuelle pondérée, ajustée du nombre d'actions ordinaires remboursées ou émises au cours de la période et calculée en fonction de la date de remboursement et d'émission des actions au cours de l'exercice,

- résultat dilué par action : le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) options de souscription d'actions, (ii) Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Nouvelles ou Existantes, (iii) les Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables et (iv) les actions de performance.

E) Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts sur prestations

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

a) Prestations en régie

Le chiffre d'affaires et les coûts des prestations sont reconnus au fur et à mesure de la prestation.

b) Prestations au forfait

Le chiffre d'affaires, qu'il s'agisse de contrats correspondant à la réalisation de prestations intellectuelles ou de systèmes intégrés, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode « à l'avancement ». Les coûts sont reconnus lorsqu'ils sont encourus.

c) Prestations d'infogérance

Le chiffre d'affaires lié aux prestations d'infogérance est reconnu sur la durée du contrat en fonction du niveau de services rendu. Lorsque les services consistent en plusieurs prestations non identifiables séparément, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée du contrat.

Les coûts relatifs aux prestations d'infogérance sont comptabilisés en charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Toutefois, les coûts engagés dans la phase initiale du contrat (coûts de transition et/ou de transformation) peuvent être différés lorsqu'ils sont spécifiques aux contrats, qu'ils se rapportent à une activité future et/ou génèrent des avantages économiques futurs, et qu'ils sont recouvrables. Ces coûts sont alors classés en travaux en cours. Toutefois, en cas de remboursement par le client, celui-ci est enregistré en diminution des coûts encourus.

Lorsque le prix de revient prévisionnel d'un contrat est supérieur à son chiffre d'affaires, une perte à terminaison est constatée à hauteur de la différence.

Les prestations relatives à ces contrats figurent dans l'état de la situation financière consolidée en créances clients pour celles ayant fait l'objet d'une facturation, ou en factures à émettre pour les prestations réalisées et non encore facturées. Les acomptes reçus des clients et les produits constatés d'avance figurent dans les passifs courants.

F) Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

a) Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de

l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables et des passifs repris de l'entité acquise (actif net réévalué). Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec permanence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec permanence d'intérêts minoritaires inclut l'existence d'un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette est reconnue au bilan consolidé à ce titre avec pour contrepartie une diminution des réserves. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en réserves. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de réévaluation.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart est immédiatement reconnu en compte de résultat.

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat de la période durant laquelle ils sont encourus, alors qu'ils étaient auparavant pris en compte dans les écarts d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

b) Immobilisations incorporelles

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée allant de 3 à 5 ans.

Les coûts capitalisés des logiciels développés à usage interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

Enfin, lors de certains regroupements d'entreprises, lorsque la nature du portefeuille clients détenu par une entité, ainsi que la nature de l'activité qu'elle exerce, devraient permettre à l'entité de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

G) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 40 ans
Agencements et installations	10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.

H) Tests de dépréciation d'actifs

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes, et au moins une fois par an en ce qui concerne les écarts d'acquisition.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité générant ses flux propres de trésorerie (unités génératrices de trésorerie). Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques.

S'appuyant sur la méthode des « discounted cash-flows » (flux nets futurs de trésorerie actualisés), l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et du plan à trois ans, paramètres étendus sur un horizon de cinq ans, qui incluent des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation (s'appuyant sur le coût moyen pondéré du capital) et de croissance à long terme sur la période au-delà de cinq ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité, sont appliqués à l'ensemble des évaluations des unités générant leurs flux propres de trésorerie. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à

sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en résultat d'exploitation dans le compte « Autres charges opérationnelles ».

I) Contrats de location

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété sont qualifiés de contrats de location simple, et donnent lieu à des paiements comptabilisés en charges pendant la durée du contrat de location.

En revanche, dans le cas où le Groupe assume les avantages et les risques liés à la propriété, le contrat de location est alors qualifié de contrat de location-financement et il est procédé à un retraitement afin de reconnaître, à l'actif, le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements futurs et, au passif, la dette financière correspondante. L'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilité pour le Groupe, la dette est amortie sur la durée du contrat de location-financement et, le cas échéant, des impôts différés sont reconnus.

J) Actions propres

Les titres de Cap Gemini S.A. détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Inversement, le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

K) Impôts différés

Les impôts différés sont :

- constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs,
- reconnus respectivement en charge ou produit comptabilisés au compte de résultat, en charge ou produit comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en réserves au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent,
- évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en réserves, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charge ou produit comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en réserves au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dès lors qu'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser l'avantage de tout ou partie de

ces actifs d'impôts différés. Inversement, une telle réduction sera reprise dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables suffisants seront disponibles.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

L) Instruments financiers

Les instruments financiers sont constitués :

- des actifs financiers qui comprennent certains autres actifs non courants, les créances clients, certaines autres créances courantes, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie,
- des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, certaines dettes opérationnelles et certaines autres dettes courantes et non courantes.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-après fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :

- le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt,
- le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir,
- le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres de marché courants.

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

L'évaluation ultérieure des actifs et passifs financiers correspond, en fonction de leur catégorisation, soit à la juste valeur, soit au coût amorti. Les actifs financiers évalués au coût amorti font l'objet de tests de valeur, effectués dès l'apparition d'indices de perte de valeur. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat.

La juste valeur d'un instrument financier est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normales.

Le coût amorti correspond à la valeur comptable initiale (nette des coûts de transaction), augmentée des intérêts calculés

sur la base du taux d'intérêt effectif et diminuée des sorties de trésorerie (coupons, remboursements de principal et, le cas échéant, des primes de remboursement). Les intérêts courus (produits et charges) ne sont pas enregistrés au taux nominal de l'instrument financier, mais sur la base du taux d'intérêt effectif de l'instrument.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme ainsi que de contrats d'échange de taux d'intérêt.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur. À l'exception des cas de couverture de flux futurs de trésorerie décrits ci-après, les variations de juste valeur des instruments dérivés, estimées sur la base des cours de marché ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont reconnues en compte de résultat à la date d'établissement des comptes.

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée dans le cadre de couverture de flux futurs de trésorerie opérationnels, la variation de juste valeur des instruments est dans un premier temps enregistrée en produits et charges comptabilisés en capitaux propres puis transférée au résultat d'exploitation lorsque l'élément couvert est reconnu lui-même en compte de résultat.

c) Catégorisation des instruments financiers et hiérarchie de juste valeur

Les instruments financiers valorisés à leur juste valeur après leur première comptabilisation, c'est-à-dire, les instruments financiers à la juste valeur par compte de résultat, les actifs disponibles à la vente et les instruments dérivés, peuvent être hiérarchisés selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- Niveau 1 : à partir de prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs financiers identiques,
- Niveau 2 : à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivés de prix),
- Niveau 3 : à partir de données qui ne sont pas fondées sur des données observables de marché.

Actifs financiers	Notes	Catégorisation	Évaluation ultérieure	Hiérarchie de juste valeur
Titres de sociétés non consolidées	14	Actifs disponibles à la vente (juste valeur par capitaux propres)	Juste valeur (titres cotés)	1 Cours de bourse
Dépôts et créances à long terme	14	Prêts et créances	Coût amorti	N/A
Placements à long terme	14	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1 Valeur de marché (valeur liquidative)
Instruments dérivés actifs	19	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	2 Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (fixings BCE)
Clients (nets de provisions)	15	Prêts et créances	Coût amorti	N/A
Autres créances à court terme	16	Prêts et créances	Coût amorti	N/A
Actifs de gestion de trésorerie	17	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1 Valeur de marché (valeur liquidative)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1 Valeur de marché (valeur liquidative)

Passifs financiers	Notes	Catégorisation	Évaluation ultérieure	Hiérarchie de juste valeur
Emprunts obligataires	17	Dettes au coût amorti	Coût amorti	N/A
Dettes de location-financement	17	Dettes au coût amorti	Coût amorti	N/A
Autres dettes financières	17	Dettes au coût amorti	Coût amorti	N/A
Instruments dérivés passifs	19	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	2 Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (fixings BCE)
Dettes fournisseurs	23	Dettes au coût amorti	Coût amorti	N/A
Autres dettes	22, 24	Dettes au coût amorti	Coût amorti	N/A
Découverts bancaires	17	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur	1 Valeur de marché (valeur liquidative)

M) Trésorerie et Trésorerie nette

La trésorerie est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires. Elle comprend également la juste valeur des instruments de couverture relatifs à ces éléments.

La trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (voir ci-après), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières.

Au 31 décembre 2010, le Groupe a modifié sa définition de la trésorerie nette, qui prend désormais en compte les actifs de gestion de trésorerie dont les caractéristiques ne répondent pas strictement à celles des équivalents de trésorerie, tels que définis par la norme IAS7. Par conséquent, ces actifs de gestion de trésorerie sont présentés dans l'état de la situation financière séparément des équivalents de trésorerie. Compte tenu de l'absence de ce type de placements au cours des exercices antérieurs à 2010, l'application rétroactive de ce changement de présentation n'aurait pas eu d'incidence sur la trésorerie nette des exercices considérés et l'information présentée au titre des exercices 2009 et 2008 est donc homogène.

N) Prestations de retraites

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe Centrale, les pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

- soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et de couverture sociale,
- soit supportés au travers d'un fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraites souscrits dans le cadre de ces régimes sont le plus généralement évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations,

et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de retraites ainsi calculés font l'objet d'une actualisation au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation de retraites concernée.

Pour les régimes de retraites dont les engagements sont couverts par des actifs, seul le déficit estimé est provisionné.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en charges opérationnelles, respectivement sur l'exercice et sur la durée résiduelle d'acquisition des droits.

Les profits ou les pertes résultant de la réduction ou de la liquidation de régimes à prestations définies sont comptabilisés en « Autres produits opérationnels » ou en « Autres charges opérationnelles ».

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs de couverture sont comptabilisés en net en « Autres produits financiers » ou en « Autres charges financières ».

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (i.e. écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes) sur les engagements ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent.

O) Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Options de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions ont été accordées à un certain nombre de collaborateurs du Groupe. Elles donnent le droit de souscrire à des actions de Cap Gemini S.A. pendant un délai de cinq ans à un prix d'exercice fixe déterminé lors de leur attribution.

Les options font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi. Cet avantage est reconnu en autres charges opérationnelles au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits de l'option, en contrepartie des capitaux propres.

La juste valeur de l'option est déterminée par application du modèle « Black & Scholes », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, et le taux d'intérêt sans risque. La charge

comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'options, actualisées chaque année.

Actions de performance

Des actions de performance ont été consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance et de présence, détaillées en Note 9 – Capitaux propres. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive s'élève à deux ou quatre ans, selon l'implantation géographique des filiales employant les bénéficiaires.

Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi. Cet avantage est reconnu en autres charges opérationnelles au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits de l'action, en contrepartie des capitaux propres.

La juste valeur de l'action est déterminée par application du modèle « Monte Carlo », dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance externes (conditions de marché).

La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de l'attribution d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

b) Instruments proposés à des salariés

Bons de souscription d'actions ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Des bons de souscription d'actions ou d'acquisition d'actions remboursables ont été proposés à des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ils donnent le droit de souscrire à des actions Cap Gemini S.A. au prix d'exercice déterminé lors de leur acquisition par les salariés et mandataires sociaux du Groupe. La période d'exercice s'étalera de la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission.

Le prix d'émission de ces BSAAR correspondant à leur valeur de marché, aucun avantage accordé aux bénéficiaires n'est comptabilisé dans les comptes consolidés.

Épargne salariale

Un plan d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté a été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

- le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au

terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :

- le prix de souscription est celui fixé par le Directeur Général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration. Ce prix de souscription correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Cap Gemini ajustés des volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Directeur Général à laquelle une décote est appliquée,
- la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
- le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation in fine sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan,
- le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

Dans les pays où la mise en place d'un FCPE (Fonds Commun de Placement Entreprise) n'est pas possible ou pertinente, le plan d'actionnariat salarié (@ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (Stocks Appreciation Rights). L'avantage offert par le Groupe correspond alors au montant de la décote sur le prix de souscription de l'action.

P) Provisions

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Q) Tableau des flux de trésorerie consolidés

Le tableau des flux de trésorerie consolidés analyse la variation annuelle de la trésorerie par nature de flux : opérationnel, investissement et financement.

À noter que les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de l'exercice. Les différences de change dues à la conversion au cours de fin de période des flux monétaires des actifs et passifs de l'état de la situation financière consolidée libellés en devises étrangères sont reprises dans la rubrique « incidence des variations des cours des devises » du tableau des flux de trésorerie.

R) Secteurs opérationnels

La Direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité :

- dans ses différents métiers (conseil, intégration de systèmes, services informatiques de proximité et infogérance),
- dans les zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent.

L'analyse métier permet de suivre et de gérer les ressources et la production de services opérées en 2010 au sein de 8 « grandes unités opérationnelles » orientées métier, de manière transversale permettant de déployer des compétences et des savoir-faire homogènes dans les pays ou les régions.

L'analyse géographique permet de suivre la performance :

- du développement commercial : elle est alors focalisée sur l'évolution des principaux contrats et grands clients sur les marchés du Groupe dans l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les territoires du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus. Ces analyses sont effectuées par la Direction du Groupe au sein du « Comité de Coordination » des géographies qui rassemble les responsables des métiers opérant dans une géographie donnée,
- sur le plan opérationnel et financier : la gestion de la trésorerie et des fonctions support, les politiques d'investissement et de financement opérationnel ainsi que la politique d'acquisition sont décidées et mises en œuvre par géographie.

Ceci conduit le Groupe à présenter une information sectorielle pour les 8 zones géographiques regroupant les pays dans lesquelles il est implanté.

Les coûts liés aux activités opérationnelles et encourus au niveau des sociétés holdings du Groupe pour le compte des géographies et des métiers sont affectés soit directement, soit selon une clé de répartition. Les éléments non affectés correspondent aux frais de siège.

Les transactions inter-secteurs s'effectuent au prix de marché.

S) Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe suit des procédures de consolidation telles que l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe, à long terme ou à court terme, ne peut être éliminé avec un montant correspondant provenant d'autres soldes intra-groupe car l'élément monétaire représente un engagement de convertir une monnaie en une autre et expose l'entreprise présentant les états financiers à un profit ou une perte du fait des fluctuations monétaires. En conséquence, dans les états financiers consolidés, un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères.

NOTE 2 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Acquisitions de l'exercice 2010

CPM Braxis

Le 6 octobre 2010, le Groupe a procédé à l'acquisition de 56,06 % de la première SSII brésilienne, CPM Braxis S.A. pour 224 millions d'euros. CPM Braxis est consolidé depuis cette date par intégration globale.

Pour cette acquisition, il a été appliqué la méthode de l'écart d'acquisition partiel. En conséquence, seul l'écart d'acquisition

relatif aux 56,06 % acquis, évalué provisoirement à 226 millions d'euros, a été constaté dans l'état de la situation financière en « écarts d'acquisition ». L'acquisition future des 43,94 % restants, qui fait l'objet d'un droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires, ne générera par conséquent aucun écart d'acquisition complémentaire. Ce droit de vente a été comptabilisé en dette avec pour contrepartie une diminution des réserves (part du Groupe) pour un montant de 183 millions d'euros le 6 octobre 2010.

Au 31 décembre 2010, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Valeur historique	Ajustements de juste valeur	Juste valeur
Écarts d'acquisition	11	(11)	-
Immobilisations incorporelles	11	42	53
Immobilisations corporelles	32	1	33
Impôts différés	-	(14)	(14)
Stocks	6	-	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	-	12
Emprunts à long terme et à court terme	(236)	-	(236)
Autres actifs et passifs	142	-	142
Actif net à la date d'acquisition	(22)	18	(4)
Quote-part d'actif net acquis (56,06 %)			(2)
Écart d'acquisition			226
Prix d'acquisition			224
Dont :			
<i>payé en trésorerie</i>			227
<i>payé à travers l'apport de l'activité de Capgemini do Brazil Ltda.</i>			3
<i>ajustement de prix sur actif net garanti à valoir sur le prix lié au droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires sur les 43,94 % restants</i>			(6)
Frais liés à l'acquisition constatés au compte de résultat			2,5
Effectifs à la date d'acquisition			5 487

Clauses d'ajustement de prix relatives aux 56,06 % acquis

Le contrat d'acquisition des 56,06 % prévoit deux clauses d'ajustement du prix d'acquisition, l'une portant sur un montant d'actif net garanti, l'autre portant sur une garantie de passif liée à des litiges sociaux et fiscaux dont l'origine serait antérieure à la date d'acquisition. Ces ajustements de prix seront payés à la date d'exercice du droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires, et sont par conséquent comptabilisés au 31 décembre 2010 en moins de la valeur de ce droit en « Autres dettes non courantes » pour un montant de 10 millions d'euros.

Droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis

Le Groupe Capgemini a octroyé le 6 octobre 2010 aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis un droit de vente sur les 43,94 % restants dont la date d'exercice se situe entre 2013 et 2015. Ce droit de vente a été évalué à sa juste valeur pour un montant de 183 millions d'euros (425 millions de reais brésiliens) et est reconnu dans l'état de la situation financière en « Autres dettes non courantes » (cf. Note 22 – Autres dettes non courantes) en contrepartie d'une diminution des réserves (part du Groupe). Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation, seront également reconnues en réserves (part du Groupe).

Les actionnaires minoritaires de CPM Braxis ont en retour accordé au Groupe Capgemini un droit d'achat sur les 43,94 % dont la date d'exercice se situe également entre 2013 et 2015.

Plans d'options de souscription d'actions octroyées aux salariés de CPM Braxis

Le droit de vente inclut le rachat des options de souscription d'actions octroyées par quatre plans émis en date des 20 septembre et 6 octobre 2010 par la société CPM Braxis à certains de ses salariés, et exerçables concomitamment à l'exercice du droit de vente accordé aux actionnaires minoritaires. Ces options de souscription d'actions seront payées aux salariés de la société CPM Braxis lors de l'exercice du droit de vente octroyé aux minoritaires, sous condition de présence aux dates de fin d'acquisition des droits. A cet effet, la charge totale estimée à 5 millions d'euros (11 millions de reais brésiliens) est répartie linéairement entre les différentes dates d'attribution et de fin d'acquisition des droits et est constatée en compte de résultat en « Autres charges opérationnelles ». Pour l'exercice 2010, la charge comptabilisée s'élève à moins d'un million d'euros.

Reconnaissance des intérêts minoritaires chez CPM Braxis

La quote-part de réserves attribuables aux intérêts minoritaires de 43,94 % à la date d'acquisition est présentée dans les capitaux propres. La quote-part de résultat correspondant aux 43,94 % d'intérêts minoritaires, à compter de la date d'acquisition, est présentée au compte de résultat sur une ligne distincte.

Autres acquisitions de l'exercice 2010

IBX Group AB

Le 25 février 2010, le Groupe a procédé à l'acquisition de 100 % de la société IBX Group AB pour un coût de 59 millions d'euros.

Le groupe IBX, fournisseur de solutions d'achats en ligne, est basé en Suède et est présent en Europe et aux Etats-Unis. Le groupe est consolidé par intégration globale.

Au 31 décembre 2010, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Valeur historique	Ajustement de juste valeur	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	3	5	8
Immobilisations corporelles	1	-	1
Impôts différés	5	(1)	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8	-	8
Autres actifs et passifs	(3)	-	(3)
Actif net à la date d'acquisition	14	4	18
Écart d'acquisition			41
Prix d'acquisition (entièrement payé en trésorerie)			59
Frais liés à l'acquisition constatés au compte de résultat			n/s
Effectifs à la date d'acquisition			197

SSS Holdings Corporation Ltd.

Le 15 juin 2010, le Groupe a procédé à l'acquisition de 51,17 % de la société Strategic Systems Solutions (SSS) Holdings Corporation Ltd., en complément des 48,83 % déjà détenus par le Groupe depuis 2007 au travers de l'acquisition de Kanbay International Inc. Le groupe SSS, basé au Royaume-Uni et spécialisé dans les services financiers, opère aux États-Unis,

à Singapour, en Chine et aux Philippines. Le coût d'acquisition des 51,17 % s'élève à 20 millions d'euros. La valeur réévaluée des 48,83 % précédemment détenus s'élève à 20 millions d'euros (contre 18 millions d'euros précédemment reconnus en titres de sociétés mises en équivalence). Ce groupe est désormais consolidé par intégration globale.

Au 31 décembre 2010, l'affectation provisoire du prix d'acquisition se résume comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	Valeur historique	Ajustement de juste valeur	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	-	4	4
Immobilisations corporelles	2	-	2
Impôts différés	-	(1)	(1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3	-	3
Autres actifs et passifs	3	-	3
Actif net à la date d'acquisition	8	3	11
Écart d'acquisition			29
Prix d'acquisition			40
Dont :			
<i>acquisition des 51,17 % (entièrement payée en trésorerie)</i>			20
<i>réévaluation des 48,83 % préalablement détenus</i>			20
Frais liés à l'acquisition constatés au compte de résultat			n/s
Effectifs à la date d'acquisition			696

Autres acquisitions

Le Groupe a également procédé aux acquisitions de sociétés aux États-Unis, en France, en Suède, aux Pays-Bas et en Inde, pour un effectif total de 712 personnes. Le coût total de ces acquisitions s'élève à 34 millions d'euros. Les frais liés à ces acquisitions constatés au compte de résultat de la période s'élèvent à un million d'euros. Ces sociétés sont consolidées par intégration globale. Les écarts d'acquisition en résultant s'élèvent à 34 millions d'euros.

Exercice de l'option d'achat sur Capgemini Business Services (India) Ltd.

Le 25 mars 2010, le Groupe a complété l'acquisition de la société Capgemini Business Services (India) Ltd., détenue à 51 % depuis le 11 octobre 2006, en exerçant son option d'achat sur les 49 % restants détenus par Hindustan Lever Limited (groupe Unilever) pour un montant total de 15 millions d'euros, incluant un complément de prix de 5 millions d'euros. Cette société étant consolidée par intégration globale depuis l'acquisition de 51 % de son capital en 2006 du fait de l'existence de cette option d'achat, l'acquisition des 49 % résiduels ne modifie pas la valeur de l'écart d'acquisition et n'a pas d'impact sur le compte de résultat.

Contribution des acquisitions de l'exercice 2010

La contribution de l'ensemble des sociétés acquises au cours de l'exercice 2010 au chiffre d'affaires du Groupe est de 184 millions

d'euros, dont 120 millions d'euros pour CPM Braxis (estimée à 534 millions d'euros si les dates d'acquisition avaient été le 1^{er} janvier 2010, dont 426 millions d'euros pour CPM Braxis).

Leur contribution à la marge opérationnelle du Groupe en 2010 est de 3 millions d'euros, dont 4 millions d'euros attribuables à CPM Braxis (estimée à (10) millions d'euros si les dates d'acquisition avaient été le 1^{er} janvier 2010, dont (10) millions d'euros pour CPM Braxis).

Leur contribution au résultat net du Groupe en 2010 est de (8) millions d'euros, dont (3) millions d'euros pour CPM Braxis (estimée à (45) millions d'euros si les dates d'acquisition avaient été le 1^{er} janvier 2010, dont (40) millions d'euros pour CPM Braxis).

Rappel des acquisitions significatives des exercices précédents

BAS B.V.

Le 1^{er} décembre 2008, le Groupe a acquis la société Getronics PinkRocade Business Application Services B.V. (BAS B.V.) qui comptait 2 200 collaborateurs et qui est consolidée depuis cette date par intégration globale. Le coût total d'acquisition a été de 259 millions d'euros.

NOTE 3 – CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros	2008		2009		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Amérique du Nord	1 668	19	1 590	19	1 665	19
France	2 077	24	1 949	23	1 931	22
Royaume-Uni et Irlande	1 922	22	1 852	22	1 912	22
Benelux	1 303	15	1 397	17	1 314	16
Europe du Sud et Amérique Latine	449	5	434	5	599	7
Pays nordiques	578	7	488	6	543	6
Allemagne et Europe Centrale	592	7	531	6	534	6
Asie Pacifique	121	1	130	2	199	2
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 710	100	8 371	100	8 697	100

La variation du chiffre d'affaires de l'exercice 2010 par rapport à 2009 est de 3,9 % à taux de change et périmètre courants et de -1,1 % à taux de change et périmètre constants.

NOTE 4 – CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

en millions d'euros	2008		2009		2010	
	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires
Charges de personnel	4 940	56,7	4 851	58,0	5 193	59,7
Frais de déplacements	389	4,5	330	3,9	370	4,2
	5 329	61,2	5 181	61,9	5 563	63,9
Achats et frais de sous-traitance	2 138	24,6	2 082	24,9	2 042	23,5
Loyers et taxes locales	286	3,3	304	3,6	282	3,2
Dotations aux amortissements, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	213	2,4	209	2,5	223	2,6
CHARGES OPÉRATIONNELLES	7 966	91,5	7 776	92,9	8 110	93,2

Analyse des charges de personnel

en millions d'euros	Note	2008	2009	2010
Traitements et salaires		3 958	3 871	4 138
Charges sociales		931	945	1 008
Charges de retraites - régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	20	51	35	47
CHARGES DE PERSONNEL		4 940	4 851	5 193

NOTE 5 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

en millions d'euros	Notes	2008	2009	2010
Coûts de restructuration		(103)	(213)	(71)
Dont Réduction des effectifs		(68)	(151)	(44)
Dont Rationalisation des actifs immobiliers		(21)	(52)	(19)
Dont Rightshoring		(14)	(10)	(8)
Coûts d'intégration des sociétés acquises		(7)	(16)	(11)
Coûts liés aux acquisitions	2	na	na	(4)
Charges liées aux souscriptions d'actions, aux attributions d'actions et d'options de souscription d'actions	9	(22)	(19)	(16)
Dépréciation des écarts d'acquisition	12	(18)	(12)	-
Autres produits opérationnels		20	7	6
Autres charges opérationnelles		(28)	(9)	(2)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS		(158)	(262)	(98)

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration 2010 sont sensiblement inférieurs à ceux encourus en 2009 où la conjoncture économique avait nécessité d'importantes mesures de réduction d'effectifs et de rationalisation des actifs immobiliers, notamment aux Pays-Bas.

Coûts d'intégration des sociétés acquises

En 2010, ces coûts concernent l'intégration définitive des activités de la société BAS B.V. acquise fin 2008, ainsi que les coûts d'intégration relatifs aux différentes acquisitions de la période.

En 2009, ces coûts concernaient l'intégration de la société BAS B.V., et en 2008, la finalisation de l'intégration de la société Kanbay.

Autres produits et charges opérationnels

En 2008, les autres produits opérationnels sont essentiellement générés par le transfert de la responsabilité du plan de retraites à prestations définies des salariés canadiens qui ont rejoint le Groupe dans le cadre du contrat Hydro One. Par ailleurs les autres charges opérationnelles résultent essentiellement de la fermeture à l'acquisition de droits futurs du principal plan de retraites à prestations définies de Capgemini UK Plc. et de la rupture anticipée du contrat d'infogérance signé avec TXU.

NOTE 6 – RÉSULTAT FINANCIER

en millions d'euros

	Notes	2008	2009	2010
Produits des équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		68	22	20
Charges d'intérêt sur les dettes financières		(39)	(31)	(42)
Coût de l'endettement financier au taux d'intérêt nominal		29	(9)	(22)
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(27)	(34)	(32)
Coût de l'endettement financier au taux d'intérêt effectif		2	(43)	(54)
Charge d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies	20	(19)	(42)	(28)
Gains (pertes) de change sur opérations financières	19	49	(66)	2
Instruments dérivés sur risques de change sur opérations financières	19	(48)	63	(2)
Instruments dérivés sur risques de taux d'intérêt	19	5	(2)	-
Autres		(8)	(3)	(5)
Autres produits et charges financiers		(21)	(50)	(33)
<i>Dont charges financières</i>		(107)	(125)	(55)
<i>Dont produits financiers</i>		86	75	22
RÉSULTAT FINANCIER		(19)	(93)	(87)

Les charges d'intérêt sur les dettes financières comprennent :

- les coupons des emprunts Obligataires Convertibles ou Echangeables en Actions Nouvelles ou Existantes OCEANE 2005 et OCEANE 2009 pour 24 millions d'euros,
- les charges financières liées aux contrats de location-financement pour 8 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni, en France et au Canada),
- les charges d'intérêts sur dettes auprès d'établissements financiers pour 10 millions d'euros (principalement chez CPM Braxis).

La diminution des produits d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie, principalement constatée chez Cap Gemini S.A., s'explique par la baisse significative des taux de

rendement de la trésorerie placée au cours de l'exercice 2010. Le rendement moyen de la trésorerie placée chez Cap Gemini S.A. ressort à 0,9 % en 2010 contre 1,3 % en 2009.

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 d'un prêt intra-groupe consenti par Capgemini UK Plc. à Cap Gemini S.A. et d'un prêt intra-groupe consenti par Cap Gemini S.A. à Capgemini North America Inc.

L'évolution de la charge d'intérêt nette sur régimes de retraites à prestations définies est détaillée en Note 20 – Provisions pour retraites et engagements assimilés.

NOTE 7 – CHARGE D'IMPÔT

<i>en millions d'euros</i>	Note	2008	2009	2010
Impôts courants		(87)	(24)	(71)
Impôts différés	13	(29)	(37)	(53)
CHARGE D'IMPÔT		(116)	(61)	(124)

En 2010, la charge d'impôts courants comprend la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), nouvelle taxe instaurée en France par la loi de finances pour 2010, pour un montant de 25 millions d'euros.

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>	Note	2008		2009		2010	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt		567		240		402	
Taux d'imposition en France (%)		34,4		34,4		34,4	
Charge d'impôt théorique		(195)	34,4	(83)	34,4	(138)	34,4
Différences de taux d'imposition entre pays		18	(3,1)	7	(2,9)	9	(2,3)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :							
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice		8	(1,4)	1	(0,6)	(9)	2,3
Effet lié à la réévaluation de l'impôt différé actif généré en France	13	45	(7,9)	-	-	-	-
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs		42	(7,4)	16	(6,5)	24	(6,1)
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus		2	(0,4)	3	(1,3)	6	(1,5)
Ajustements des périodes antérieures		1	(0,2)	29	(12,1)	9	(2,3)
Impôts forfaitaires		(15)	2,6	(13)	5,1	(38)	9,3
Différences permanentes et autres éléments		(22)	3,9	(21)	9,4	13	(2,9)
CHARGE D'IMPÔT RÉEL		(116)	20,5	(61)	25,5	(124)	30,9
Taux effectif d'impôt (%)		20,5		25,5		30,9	

NOTE 8 – RÉSULTAT PAR ACTION

Résultat de base par action

	2008	2009	2010
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	451	178	280
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	143 424 188	145 153 387	152 979 307
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)	3,14	1,23	1,83

L'augmentation du nombre moyen d'actions entre 2009 et 2010 est liée principalement au plan d'actionnariat salarié @ESOP de décembre 2009 et aux émissions d'actions liées à l'exercice des options de souscription d'actions détenues par les membres du personnel.

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 2010 a été de 35,78 euros.

Au 31 décembre 2010, les instruments dilutifs inclus dans le calcul ci-dessous comprennent :

- les actions qui font partie des plans d'attribution d'actions de performance 2009 et 2010, et qui ne sont pas assorties d'une condition de performance,
- les actions de performance assorties d'une condition de marché du Plan 2009. Étant donné qu'au 31 décembre 2010, la performance de l'action Cap Gemini depuis la date d'attribution est comprise entre 96 % et 97 % de la performance du panier de référence, il y aurait 355 320 actions de performance attribuées au 31 décembre si la période de mesure de la performance s'achevait à cette date,
- les obligations convertibles émises le 16 juin 2005 (OCEANE 2005), soit 11 810 809 obligations, car la charge d'intérêt comptabilisée, nette d'impôts, soit 14 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 2012, date à laquelle elles sont remboursables au prix de 41,90 euros par obligation, soit 113,2 % de leur valeur nominale,

- les obligations convertibles émises le 20 avril 2009 (OCEANE 2009), soit 16 911 765 obligations, car la charge d'intérêt comptabilisée, nette d'impôts, soit 23 millions d'euros, est inférieure pour chaque obligation au résultat de base par action. Il est rappelé que ces obligations sont convertibles à tout moment et au plus tard le septième jour ouvré précédent le 1^{er} janvier 2014, date à laquelle elles sont remboursables au pair.

En revanche, sont considérés comme non dilutifs :

- les actions de performance assorties d'une condition de marché du Plan 2010. Étant donné qu'au 31 décembre 2010, la performance de l'action Cap Gemini depuis la date d'attribution est inférieure à 90 % de la performance du panier de référence, il n'y aurait pas d'action de performance attribuée au 31 décembre si la période de mesure de la performance s'achevait à cette date,
- les options de souscription d'actions détenues par les membres du personnel, considérées comme non dilutives car le cours moyen des actions ordinaires pendant la période est inférieur au prix d'exercice des options de souscription d'actions augmenté de leur juste valeur,
- les Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables, car le prix d'exercice de 34 euros augmenté de la prime d'émission de 3,22 euros excède le cours moyen de marché de l'action Cap Gemini sur l'exercice 2010.

en millions d'euros

	2008	2009	2010
Résultat part du Groupe	451	178	280
Charge d'intérêt sur l'emprunt obligataire convertible OCEANE 2005 (nette d'impôts)	13	14	37
Résultat part du Groupe dilué	464	192	317
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	143 424 188	145 153 387	152 979 307
Prise en compte des :			
obligations convertibles OCEANE 2005 (nombre moyen pondéré)	11 810 809	11 810 809	11 810 809
obligations convertibles OCEANE 2009 (nombre moyen pondéré)	-	-	16 911 765
options de souscription d'actions détenues par le personnel	1 231 782	36 428	-
actions de performances pouvant être exercées	-	64 750	537 320
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	156 466 779	157 065 374	182 239 201
Résultat dilué par action (en euros)	2,97	1,22	1,74

NOTE 9 – CAPITAUX PROPRES

Instruments de motivation et actionariat salarié

Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 23 mai 2000 et le 12 mai 2005, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai respectif de cinq ans pour le plan du 23 mai 2000 (plan 2000) et de 38 mois pour le plan du 12 mai 2005 (plan 2005), des options donnant droit à la souscription d'actions.

Le Groupe n'est tenu par aucune obligation contractuelle ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire.

Il est rappelé que dans l'hypothèse d'une publication par Euronext d'un avis de recevabilité d'une Offre Publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote de la Société, les titulaires d'options de souscription pourront, s'ils le souhaitent, lever aussitôt la totalité des options qui leur ont été consenties (ou le solde en cas de levée(s) partielle(s) déjà effectuée(s)).

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2000	Plan 2005	Total
Date de l'Assemblée	23 mai 2000	12 mai 2005	
Nombre total d'options pouvant être consenties	12 000 000	6 000 000	
Date des premières attributions au titre de ce plan	1 ^{er} septembre 2000	1 ^{er} octobre 2005	
Délai d'exercice des options à compter de leur date d'attribution (sur la base de tranches progressives)	6 ans puis 5 ans à compter du 1 ^{er} octobre 2001	5 ans	
Prix de souscription en % de la moyenne des vingt séances de bourses précédant l'octroi	80 % puis 100 % à compter du 1 ^{er} octobre 2001	100 %	
Prix de souscription (par action et en euros) des différentes attributions en vigueur :			
<i>Plus bas</i>	<i>Plan clôturé</i>	30,00	
<i>Plus haut</i>		55,00	
Nombre d'actions au 31 décembre 2009 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	507 037	5 039 645	5 546 682
Nombre de nouvelles options consenties au cours de l'exercice	Plan terminé	Plan terminé ⁽¹⁾	
Nombre d'options forcloses ou annulées en 2010	23 922	447 294	471 216
Nombre d'options exercées en 2010	483 115 ⁽²⁾	1 109 851 ⁽³⁾	1 592 966
Nombre d'actions au 31 décembre 2010 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	-	3 482 500 ⁽⁴⁾	3 482 500
Durée de vie moyenne pondérée résiduelle (en années)	Plan terminé	1,31	

(1) Dernière attribution faite le 1er juin 2008 au prix de 40,5 euros.

(2) Au 31 décembre 2010, 483 115 options de souscriptions d'actions ont été levées au titre de l'attribution faite à 27 euros.

(3) Au titre de l'attribution faite à 30 euros désormais close.

(4) Soit 1 553 000 actions au prix de 43 euros, 165 000 actions au prix de 55 euros, 1 593 500 au prix de 44 euros et 171 000 au prix de 40,5 euros.

Synthèse	Plan 2000	Plan 2005				
		1 ^{er} avril 2005	1 ^{er} octobre 2005	1 ^{er} octobre 2006	1 ^{er} avril 2007	1 ^{er} octobre 2007
Dates des attributions	1 ^{er} avril 2005	1 ^{er} octobre 2005	1 ^{er} octobre 2006	1 ^{er} avril 2007	1 ^{er} octobre 2007	1 ^{er} juin 2008
Nombre d'actions attribuées à l'origine	1 623 000	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 (par action et en euros) des différentes attributions en vigueur	27	30	43	55	44	40,5
Prix de l'action à la date d'attribution	27,06	32,59	41,84	57,00	42,98	43,37
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2010	1 098 777	1 295 306	1 100	-	-	-
Principales conditions de marché à la date d'attribution :						
<i>Volatilité</i>	32,4-33,8 %	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 (années)</i>	3-4,25	3-4,25	3-4,25	3-4,25	3-4,25	3-4,25
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	2,2-2,9 %	2,3-2,7 %	3,5-3,6 %	4,1-4,2 %	4,1 %	4,3-4,4 %
<i>Taux de dividendes attendu</i>	1 %	1 %	1 %	1,5 %	1,5 %	2,3 %
Conditions hors marché :						
<i>Présence effective à la date d'exercice</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
<i>Autres</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des options		Modèle Black & Scholes				
Fourchette des justes valeurs en euros	6,2-7,8	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 2010 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	-	-	1 553 000	165 000	1 593 500	171 000

Incidence sur les états financiers

La charge reconnue en 2010 en « Autres charges opérationnelles » s'élève à 6 millions d'euros. Le montant global restant à amortir entre 2011 et 2012 au titre des attributions actives s'élève à 2 millions d'euros.

Plan d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008 puis le 30 avril 2009, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai maximum respectivement de 12 mois et de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009 puis le 15 septembre 2010, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires du premier puis du deuxième plan.

Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	Plan 2009	Dont mandataires sociaux	Plan 2010	Dont mandataires sociaux
Date de l'Assemblée	17 avril 2008		30 avril 2009	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 458 860 actions au maximum		1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 557 703 actions au maximum	
Nombre total d'actions attribuées	1 148 250 ⁽¹⁾		1 555 000	
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 mars 2009		1 ^{er} octobre 2010	
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution		Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (international)		2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (international)	
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive		2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive	
Nombre d'actions sous conditions de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice	-	50 000 ⁽²⁾	1 555 000 ⁽⁴⁾	- ⁽⁶⁾
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	63 750		3 000	
Nombre d'actions au 31 décembre 2010 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	1 046 000 ⁽³⁾	50 000	1 552 000 ⁽⁵⁾	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,30		37,16	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution :				
<i>Volatilité</i>	42,7 %		42,8 %	
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	1,4 %		1,67 %	
<i>Taux de dividendes attendus</i>	3,0 %		3,0 %	
Autres conditions :				
<i>Condition de performance</i>	Oui (cf. détail ci-après)		Oui (cf. détail ci-après)	
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	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 internes	
Fourchette des justes valeurs en euros :				
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	20,7 - 21,9	17,53	32,3 - 32,96	
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	16,5 - 17,53		21,54 - 21,97	

(1) Dont 64 750 actions attribuées sans condition de performance (5,6 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(2) Actions sous condition de performance uniquement.

(3) Dont 59 000 actions attribuées sans conditions de performance.

(4) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(5) Dont 123 000 actions attribuées sans conditions de performance.

(6) Pas d'actions de performance attribuées en 2010.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2009

Le nombre exact d'actions octroyé aux bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sera égal au nombre d'actions maximum attribué initialement, multiplié par un pourcentage (compris entre 0 % et 100 %) correspondant à la performance choisie comme instrument de mesure. La performance conditionnant l'octroi définitif des actions est celle réalisée par l'action Cap Gemini pendant les deux premières années, comparée à la performance moyenne, réalisée sur cette même période, par un panier de 10 valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité, et appartenant au moins à 5 pays dans lesquels le Groupe a une présence significative.

L'attribution définitive sera fonction de la performance relative de l'action Cap Gemini par rapport à celle du panier de sociétés comparables :

- il n'y aura 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'élèvera à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 90 %,
 - variera 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'élèvera à 100 % de l'attribution initiale si cette performance est supérieure ou égale à 110 %.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2010

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une performance interne et d'une performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Condition de performance externe :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont identiques à celles du premier plan à l'exception des seuils d'attribution qui ont été renforcés par rapport au premier plan et de ce fait :

- il n'y aura pas attribution si la performance de l'action Cap Gemini S.A. pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période,
- l'attribution définitive :
 - s'élèvera à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 %,
 - s'élèvera à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 %,
 - variera linéairement entre 40 % et 60 % et entre 60 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette performance relative se situe entre 90 % et 100 % d'une part et entre 100 % et 110 % d'autre part,

- s'élèvera à 100 % de l'attribution initiale, si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %.

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini performe comme le panier d'actions comparables, l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles contre 80 % dans le premier Plan.

La condition de performance externe compte pour 70 % dans le calcul de l'attribution.

Condition de performance interne :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne, celles-ci reposent sur la progression de la marge opérationnelle 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 se fera une fois les comptes 2011 arrêtés, 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 périmètre et changes constants. En fonction du pourcentage de progression ainsi calculé :

- Il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression de la marge opérationnelle ainsi calculée est inférieure à 12 %,
- l'attribution définitive :
 - s'élèvera à 40 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 12 % et 13,5 %,
 - s'élèvera à 60 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 13,5 % et 15 %,
 - s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale si la progression est supérieure ou égale à 15 %,

La condition de performance interne compte pour 30 % dans le calcul de l'attribution.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe a fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle Monte Carlo ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective ou non de ladite condition, et à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Incidence sur les états financiers

La charge reconnue en 2010 en « Autres charges opérationnelles » au titre des actions de performance s'élève à 9 millions d'euros (y compris contributions patronales). Le montant global restant à amortir entre 2011 et 2014 au titre de ce plan s'élève à 38 millions d'euros.

Bons de Souscription ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) (rappel 2009)

Au cours de l'exercice 2009, 2 999 000 BSAAR ont été souscrits par des salariés et mandataires sociaux du Groupe (au prix de 3,22 euros par BSAAR) générant un produit net de frais d'émission de 9 millions d'euros. La période d'exercice s'étale de la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. La cotation des BSAAR interviendra à compter du 23 juillet 2013. Entre le 23 juillet 2009 et la date d'admission des BSAAR sur le marché d'Euronext Paris, les BSAAR ne sont ni exerçables ni cessibles sauf exceptions prévues au contrat d'émission (notamment en cas d'offre publique sur Cap Gemini S.A.). Cette émission a fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF en date du 14 mai 2009 sous le N°09-140.

Plan d'actionnariat salarié – @ESOP (rappel 2009)

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2009 un plan d'actionnariat salarié dénommé @ESOP. Le 16 décembre 2009, le Groupe a émis 5 999 999 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 164 millions d'euros.

Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2009 s'élevait à un million d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

Actions propres et gestion du capital et des risques de marché

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation en actions cotées en bourse. En revanche, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Cap Gemini S.A. détient, au 31 décembre 2010 :

- 175 000 de ses propres actions suite à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont la ligne de liquidité associée s'élève à 10 millions d'euros), dont le programme de rachat d'actions a fait l'objet d'un descriptif publié le 12 mai 2010,
- 2 000 000 de ses propres actions représentant 1,3 % du capital au 31 décembre 2010 acquises entre le 17 et le 25 janvier 2008, à un cours moyen de 34,48 euros. Ces rachats s'inscrivent dans le cadre de la couverture des instruments donnant accès au capital émis par la Société, et en particulier en vue de la neutralisation partielle de la dilution liée aux instruments de motivation des salariés du Groupe.

Au 31 décembre 2010, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 81 millions d'euros.

Eu égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement, avec le ratio d'endettement comme principal indicateur. A noter que le Groupe est en situation de trésorerie nette positive pour les exercices clos le 31 décembre 2010, 2009 et 2008. 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 22 % et 16 % du revenu consolidé en 2010). L'impact positif sur les réserves de conversion résulte principalement de l'appréciation du dollar américain contre l'euro au cours de l'exercice 2010.

À titre illustratif, une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 2 % et de la marge opérationnelle de plus ou moins 2,5 %. 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 1,5 % et de la marge opérationnelle de plus ou moins 1 %.

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 – Principes comptables, B) Conversion des états financiers.

NOTE 10 – ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

en millions d'euros						
	Notes	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES						
Au 1^{er} janvier 2008		2 599	104	130	161	2 994
Écarts de conversion	9	(89)	1	(15)	(3)	(106)
Acquisitions / Augmentations		-	6	19	1	26
Développements internes		-	-	-	6	6
Cessions / Diminutions		-	-	(5)	(5)	(10)
Regroupements d'entreprises	2	261	29	1	3	294
Autres mouvements		-	-	(1)	(5)	(6)
Au 31 décembre 2008		2 771	140	129	158	3 198
Écarts de conversion	9	27	1	4	1	33
Acquisitions / Augmentations		-	-	16	4	20
Développements internes		-	-	-	6	6
Cessions / Diminutions		-	(5)	(15)	(6)	(26)
Regroupements d'entreprises	2	11	3	-	(1)	13
Autres mouvements		(9)	(8)	(9)	-	(26)
Au 31 décembre 2009		2 800	131	125	162	3 218
Écarts de conversion	9	122	9	7	3	141
Acquisitions / Augmentations		-	-	16	4	20
Développements internes		-	-	-	7	7
Cessions / Diminutions		-	(28)	(4)	(10)	(42)
Regroupements d'entreprises	2	330	52	31	16	429
Autres mouvements		(1)	-	(2)	-	(3)
Au 31 décembre 2010		3 251	164	173	182	3 770
AMORTISSEMENTS						
Au 1^{er} janvier 2008			35	97	82	214
Écarts de conversion	9		-	(12)	(2)	(14)
Dotations			18	19	49	86
Sorties			-	(4)	(3)	(7)
Regroupements d'entreprises	2		-	-	-	-
Autres mouvements			-	1	(2)	(1)
Au 31 décembre 2008			53	101	124	278
Écarts de conversion	9		-	4	-	4
Dotations			17	17	8	42
Sorties			(5)	(14)	(6)	(25)
Regroupements d'entreprises	2		-	-	1	1
Autres mouvements			-	(8)	-	(8)
Au 31 décembre 2009			65	100	127	292
Écarts de conversion	9		3	6	2	11
Dotations			20	18	10	48
Sorties			(28)	(4)	(8)	(40)
Regroupements d'entreprises	2		-	20	9	29
Autres mouvements			-	(1)	-	(1)
Au 31 décembre 2010			60	139	140	339
DÉPRÉCIATIONS						
Au 1^{er} janvier 2008		22	-	4	6	32
Écarts de conversion	9	(2)	-	-	-	(2)
Dotations		24	-	-	2	26
Sorties		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	2	-	-	-	-	-
Autres mouvements		1	-	(3)	-	(2)
Au 31 décembre 2008		45	-	1	8	54
Écarts de conversion	9	1	-	-	-	1
Dotations		12	-	-	1	13
Sorties		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	2	-	-	-	-	-
Autres mouvements		(8)	-	-	-	(8)
Au 31 décembre 2009		50	-	1	9	60
Écarts de conversion	9	-	-	-	-	-
Dotations		-	-	-	-	-
Sorties		-	-	-	-	-
Regroupements d'entreprises	2	-	-	-	1	1
Autres mouvements		-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2010		50	-	1	10	61
VALEURS NETTES						
AU 31 DÉCEMBRE 2008		2 726	87	27	26	2 866
AU 31 DÉCEMBRE 2009		2 750	66	24	26	2 866
AU 31 DÉCEMBRE 2010		3 201	104	33	32	3 370

Immobilisations incorporelles détenues en location-financement

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Note	2008	2009	2010
AU 1^{ER} JANVIER		3	2	3
Écarts de conversion	9	(1)	-	-
Acquisitions / Augmentations		2	1	3
Cessions / Diminutions		(1)	-	-
Dotations aux amortissements		(1)	-	(2)
AU 31 DÉCEMBRE		2	3	4

L'augmentation significative des écarts d'acquisition et des relations clients est liée aux différentes acquisitions de la période présentées en Note 2 – Évolution du périmètre (382 millions d'euros) ainsi qu'aux différences de conversion (128 millions d'euros).

NOTE 11 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>en millions d'euros</i>	Notes	Terrains, constructions et agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1^{er} janvier 2008		447	433	132	1 012
Écarts de conversion	9	(27)	(34)	(9)	(70)
Acquisitions / Augmentations		42	87	16	145
Cessions / Diminutions		(27)	(84)	(7)	(118)
Regroupements d'entreprises	2	5	1	-	6
Autres mouvements		(10)	(10)	(3)	(23)
Au 31 décembre 2008		430	393	129	952
Écarts de conversion	9	7	12	3	22
Acquisitions / Augmentations		41	85	13	139
Cessions / Diminutions		(21)	(98)	(7)	(126)
Regroupements d'entreprises	2	-	-	1	1
Autres mouvements		2	31	(7)	26
Au 31 décembre 2009		459	423	132	1 014
Écarts de conversion	9	14	22	10	46
Acquisitions / Augmentations		66	80	23	169
Cessions / Diminutions		(16)	(105)	(4)	(125)
Regroupements d'entreprises	2	34	89	15	138
Autres mouvements		(23)	(5)	12	(16)
Au 31 décembre 2010		534	504	188	1 226
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS					
Au 1^{er} janvier 2008		201	276	93	570
Écarts de conversion	9	(17)	(21)	(6)	(44)
Dotations		34	82	9	125
Sorties		(25)	(68)	(5)	(98)
Regroupements d'entreprises	2	1	-	-	1
Autres mouvements		(16)	(8)	-	(24)
Au 31 décembre 2008		178	261	91	530
Écarts de conversion	9	4	8	2	14
Dotations		35	75	11	121
Sorties		(17)	(77)	(5)	(99)
Regroupements d'entreprises	2	-	-	1	1
Autres mouvements		-	28	(2)	26
Au 31 décembre 2009		200	295	98	593
Écarts de conversion	9	5	16	5	26
Dotations		41	74	14	129
Sorties		(14)	(94)	(4)	(112)
Regroupements d'entreprises	2	12	82	7	101
Autres mouvements		(14)	(3)	7	(10)
Au 31 décembre 2010		230	370	127	727
VALEURS NETTES					
AU 31 DÉCEMBRE 2008		252	132	38	422
AU 31 DÉCEMBRE 2009		259	128	34	421
AU 31 DÉCEMBRE 2010		304	134	61	499

Immobilisations corporelles détenues en location-financement

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Notes	2008	2009	2010
AU 1^{ER} JANVIER		150	140	153
Écarts de conversion	9	(10)	3	3
Acquisitions / Augmentations		40	42	49
Cessions / Diminutions		(9)	(1)	(6)
Dotations aux amortissements et dépréciations		(41)	(38)	(45)
Regroupements d'entreprises	2	-	-	4
Autres mouvements		10	7	(1)
AU 31 DÉCEMBRE		140	153	157

NOTE 12 – TESTS DE DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Dans le cadre du contrôle de la valeur des écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2010 en application de la procédure mise en place par le Groupe. Cette procédure, s'appuyant principalement sur la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés, consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité générant ses flux propres de trésorerie.

Les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur des unités génératrices de trésorerie sont les suivantes :

- méthode de valorisation de l'unité génératrice de trésorerie : valeur d'utilité,
- nombre d'années sur lequel les flux de trésorerie sont estimés : cinq ans, sur la base des données issues du processus budgétaire pour la première année, des données issues du plan stratégique à trois ans pour les deux années suivantes, et d'une extension de ce même plan pour les années résiduelles,
- taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée : 2,3 % (identique en 2009),
- taux d'actualisation : 9,2 % pour l'Amérique du Nord, 9,3 % pour le Royaume-Uni et 9,6 % pour les autres unités génératrices de trésorerie (respectivement 9,8 %, 10,1 % et 10,2 % en 2009).

Le taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation résultent d'une moyenne des estimations d'un échantillon représentatif des bureaux d'analyse financière qui utilisent ces indicateurs pour valoriser le Groupe. En 2010, le Groupe a utilisé les estimations de 11 bureaux d'analystes, dont 10 faisaient partie de la sélection des 12 bureaux d'analystes retenue en 2009. 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 2010 à la reconnaissance de perte de valeur. Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une des unités génératrices de trésorerie deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent à des zones géographiques représentatives des grands marchés du Groupe, axes principaux de développement et d'investissement stratégiques.

en millions d'euros	31 décembre 2008			31 décembre 2009			31 décembre 2010		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	530	(6)	524	528	(6)	522	599	(6)	593
Benelux	778	(12)	766	781	(12)	769	796	(12)	784
France	638	(1)	637	644	(1)	643	658	(1)	657
Royaume-Uni et Irlande	436	(7)	429	453	-	453	515	-	515
Europe du Sud et Amérique Latine	33	-	33	33	-	33	270	-	270
Pays nordiques	125	-	125	130	-	130	158	-	158
Allemagne et Europe Centrale	210	(19)	191	206	(31)	175	214	(31)	183
Asie Pacifique	21	-	21	25	-	25	41	-	41
ÉCARTS D'ACQUISITION	2 771	(45)	2 726	2 800	(50)	2 750	3 251	(50)	3 201

NOTE 13 – IMPÔTS DIFFÉRÉS

Impôts différés reconnus

Variation des impôts différés actifs

en millions d'euros	Notes	Déficits fiscaux reportables	Apport des activités conseil d'Ernst & Young	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
AU 1^{ER} JANVIER 2008		601	112	116	78	907
Écarts de conversion	9	(6)	3	(28)	-	(31)
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	7	(4)	-	(6)	(21)	(31)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	16	2	18
AU 31 DÉCEMBRE 2008		591	115	98	59	863
Regroupements d'entreprises		-	-	-	23	23
Écarts de conversion	9	1	-	8	3	12
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	7	(55)	-	(4)	11	(48)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	39	(2)	37
AU 31 DÉCEMBRE 2009		537	115	141	94	887
Regroupements d'entreprises		7	-	-	1	8
Écarts de conversion	9	3	8	8	4	23
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	7	(45)	-	(9)	2	(52)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	26	(1)	25
AU 31 DÉCEMBRE 2010		502	123	166	100	891

Variation des impôts différés passifs

<i>en millions d'euros</i>	Notes	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients issues de regroupements d'entreprises	Coût amorti des OCEANE	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
AU 1^{ER} JANVIER 2008		47	26	16	49	138
Regroupements d'entreprises		-	1	-	-	1
Écarts de conversion	9	-	-	-	-	-
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	7	(2)	(2)	(5)	7	(2)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	-	1	1
AU 31 DÉCEMBRE 2008		45	25	11	57	138
Regroupements d'entreprises		-	4	-	-	4
Écarts de conversion	9	-	-	-	2	2
Charge d'impôts différés constatée en compte de résultat	7	4	(9)	(11)	5	(11)
Charge d'impôts différés constatée en capitaux propres		-	-	20	-	20
AU 31 DÉCEMBRE 2009		49	20	20	64	153
Regroupements d'entreprises		-	17	-	1	18
Écarts de conversion	9	2	1	-	4	7
Impôts différés constatés en compte de résultat	7	-	(5)	(9)	15	1
Impôts différés constatés en capitaux propres		-	-	-	(1)	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2010		51	33	11	83	178

Impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables (hors États-Unis)

Les déficits fiscaux reportables reconnus (hors États-Unis) s'élèvent au 31 décembre 2010 à 502 millions d'euros. Ils incluent 438 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale en France (489 millions d'euros au 31 décembre 2009). Ces déficits fiscaux reportables sont reconnus compte tenu de la disponibilité de résultats imposables futurs suffisants dans un horizon raisonnable.

Impôts différés actifs sur l'apport des activités conseil d'Ernst & Young aux États-Unis

L'apport en 2000 des activités conseil américaines d'Ernst & Young permet au Groupe d'amortir fiscalement sur 15 ans la

différence entre le prix d'acquisition de ces activités et la valeur fiscale des actifs et passifs acquis (soit 3 017 millions d'euros au 31 décembre 2010), ce qui représente une économie d'impôt au taux actuel d'impôt de 1 176 millions d'euros. Au cours des derniers exercices, cet amortissement est venu augmenter les déficits fiscaux ordinaires, lesquels sont reportables sur une durée de 20 ans.

La valeur de l'actif d'impôt différé reconnu s'élève à 123 millions d'euros (164 millions de dollars américains) et est évaluée en tenant compte d'une estimation des résultats imposables des activités américaines du Groupe, sur la base de taux de croissance et de rentabilité et un horizon de temps jugés raisonnables.

Impôts différés actifs non reconnus

<i>Au 31 décembre (en millions d'euros)</i>	2008	2009	2010
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables	267	233	318
Impôts différés sur l'apport des activités conseil d'Ernst & Young	975	971	1 053
Impôts différés sur différences temporelles déductibles	138	146	135
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	1 380	1 350	1 506

Échéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2008		2009		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
n+1	79	2	9	-	11	-
n+2	31	1	14	1	11	-
n+3	16	-	7	-	5	-
n+4	7	-	5	-	7	-
n+5	11	-	10	-	30	1
Plus de 5 ans	3 964	97	4 086	99	4 544	99
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (EN BASE)	4 108	100	4 131	100	4 608	100

Il convient de noter que les déficits fiscaux reportables ne comprennent pas les amortissements futurs fiscalement déductibles relatifs à l'écart d'acquisition des activités conseil d'Ernst & Young s'élevant à 841 millions d'euros au 31 décembre 2010.

NOTE 14 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2008	2009	2010
Titres de sociétés mises en équivalence		21	16	-
Titres de sociétés non consolidées		2	1	1
Dépôts, créances et investissements à long terme		43	58	88
Instruments dérivés	19	1	3	5
Excédents de couverture sur régimes de retraites	20	5	21	3
Divers		19	13	18
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		91	112	115

Le 15 juin 2010, le Groupe a procédé à l'acquisition de 51,17 % de Strategic Systems Solutions (SSS) Holdings Corporation Ltd. en complément des 48,83 % déjà détenus au travers de l'acquisition de Kanbay International Inc. en 2007 et reconnus depuis cette date en titres de sociétés mises en équivalence. Depuis le 30 juin 2010, cette société est consolidée par intégration globale (cf. Note 2 – Evolution du périmètre).

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 au 31 décembre 2010 des dépôts judiciaires en garantie de litiges sociaux et fiscaux chez CPM Braxis pour 17 millions d'euros.

NOTE 15 – CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2008	2009	2010
Clients	1 590	1 326	1 447
Provisions pour créances douteuses	(14)	(30)	(14)
Factures à émettre	745	677	821
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	2 321	1 973	2 254
Coûts capitalisés sur projets	75	94	117
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	2 396	2 067	2 371

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)	2008	2009	2010
Clients et comptes rattachés hors coûts capitalisés sur projets	2 321	1 973	2 254
Acomptes clients et produits constatés d'avance	(639)	(567)	(576)
CRÉANCES CLIENTS NETTES DES ACOMPTES CLIENTS ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	1 682	1 406	1 678
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel ⁽¹⁾	67	60	66

(1) En 2008 et 2010 ce ratio est ajusté afin de neutraliser l'effet des entrées de périmètre.

Antériorité des créances clients

Le faible taux de créances douteuses (1 % au 31 décembre 2010) s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.

Au 31 décembre 2010, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 377 millions d'euros représentant 26,3 % 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	199	107	71
En pourcentage du poste clients nets de provisions	13,9 %	7,5 %	4,9 %

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 plus gros client du Groupe, qui est un organisme public britannique de premier rang, représente environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe (11 % en 2009 et 2008), le second seulement 2 %. Les 10 premiers clients représentent ensemble 23 % du chiffre d'affaires du Groupe et les 30 premiers 37 %. 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	2008	2009	2010
Organismes sociaux et taxes		62	79	126
Charges constatées d'avance		108	106	119
Instruments dérivés	19	2	7	22
Divers		12	11	39
AUTRES CRÉANCES COURANTES		184	203	306

Au 31 décembre 2010, les « Organismes sociaux et taxes » comprennent 37 millions d'euros relatifs à CPM Braxis concernant diverses taxes (29 millions d'euros) ainsi qu'une créance résultant de l'issue favorable de litiges fiscaux (8 millions d'euros).

NOTE 17 – TRÉSORERIE NETTE

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2008	2009	2010
Actifs de gestion de trésorerie		-	-	71
Placements à court terme		1 290	2 109	1 912
Banques		578	494	393
Instruments dérivés actifs (passifs) sur éléments de trésorerie	19	(61)	1	8
Découverts bancaires (passif)		(2)	(7)	(6)
Trésorerie	18	1 805	2 597	2 307
Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)		(891)	(969)	(1 001)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(85)	(87)	(88)
Dettes bancaires ou assimilées		-	-	(8)
Autres dettes financières		(11)	(1)	(5)
Dettes financières à long terme		(987)	(1 057)	(1 102)
Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)		(8)	(211)	(24)
Dettes liées aux contrats de location-financement		(34)	(42)	(51)
Dettes bancaires ou assimilées		(3)	(8)	(85)
Autres dettes financières		-	(10)	(44)
Dettes financières à court terme		(45)	(271)	(204)
Dettes financières		(1 032)	(1 328)	(1 306)
Instruments dérivés sur dettes financières	19	1	-	(9)
TRÉSORERIE NETTE		774	1 269	1 063

Actifs de gestion de trésorerie

En 2010, Cap Gemini S.A. a investi dans le cadre de sa gestion de trésorerie dans des contrats de capitalisation présentés dans la rubrique « Actifs de gestion de trésorerie » (cf. Note 1 – Principes comptables, M) Trésorerie et trésorerie nette). Ces contrats sont résiliables par la Société à tout moment sans pénalités.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 31 décembre 2010, les équivalents de trésorerie sont principalement composés de fonds communs de placement, de SICAV, de certificats de dépôts, de billets de trésorerie et de dépôts à terme bancaires.

Les instruments dérivés attachés aux éléments de trésorerie représentent une créance de 8 millions d'euros au 31 décembre 2010 correspondant à la juste valeur des instruments de couverture dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe chez Cap Gemini S.A. Cette créance est incluse dans l'état de la situation financière consolidée en « Autres créances courante » (contre une créance d'un million d'euros au 31 décembre 2009).

Dettes financières

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

OCEANE 2009

Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1er janvier 2014 (OCEANE 2009).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 575 millions d'euros et il est représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros, faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 3,5 %. Elles sont convertibles à tout moment à compter du 20 avril 2009, et remboursables au pair le 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.

OCEANE 2005

Le 16 juin 2005, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un Emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 24 juin 2005 et pour échéance le 1er janvier 2012 (OCEANE 2005).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 437 millions d'euros et il est représenté par 11 810 810 obligations d'une valeur nominale unitaire de 37 euros. Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 1 %. Elles sont convertibles à tout moment à compter du 24 juin 2005 et remboursables au prix de 41,90 euros par obligation, soit environ 113,2 % de la valeur nominale unitaire, le 1^{er} janvier 2012 en cas de non conversion. Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°05-564 en date du 16 juin 2005.

Incidence des OCEANE sur les états financiers

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2008		2009		2010		
		OCEANE 2003	OCEANE 2005	OCEANE 2003	OCEANE 2005	OCEANE 2009	OCEANE 2005	OCEANE 2009
Composante capitaux propres		57	40	52	40	64	40	64
Composante dette au coût amorti		453	446	192	464	524	480	545
Taux d'intérêt effectif		5,1 %	4,8 %	5,1 %	4,8 %	6,8 %	4,8 %	6,8 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	6	22	21	14	21	24	21	35
Taux d'intérêt nominal		2,5 %	1 %	2,5 %	1 %	3,5 %	1 %	3,5 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)		12	4	7	4	14	4	20

Le solde de l'OCEANE 2003 arrivé à maturité a été entièrement remboursé le 4 janvier 2010.

Juste valeur des OCEANE

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2008		2009		2010		
	OCEANE 2003	OCEANE 2005	OCEANE 2003	OCEANE 2005	OCEANE 2009	OCEANE 2005	OCEANE 2009
Juste valeur	452	440	202	481	580	488	582
Taux de marché	4,3 %	5,0 %	na	2,3 %	3,3 %	2,2 %	3,1 %

Dettes liées aux contrats de location-financement

en millions d'euros	Antériorité maximale	Échéance maximale	Taux d'intérêt effectif	31 décembre 2010
Immeubles (Université Capgemini Les Fontaines)	Octobre 2002	Juillet 2014	Euribor 3 mois + 0,75 %	35
Matériel informatique	Octobre 2000	Novembre 2015	6,46 %	101
Autres immobilisations	Janvier 2004	Juin 2015	-	3
DETTES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT				139

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. Au 31 décembre 2010, cette ligne n'avait fait l'objet d'aucun tirage et le seul impact dans les états financiers résulte des commissions de non-utilisation comptabilisées en autres charges financières.

Cette ligne a été refinancée le 13 janvier 2011 auprès d'un groupe de 18 banques au travers d'une nouvelle ligne de crédit multidevises pour un montant identique (500 millions d'euros) et remboursable au plus tard le 13 janvier 2016.

La marge initiale de la nouvelle ligne de crédit ressort à 0,90 % contre 0,40 % précédemment. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. La nouvelle ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge (soit 0,315 %) contre 30 % de la marge précédemment (soit 0,12 %), pouvant être augmentée à 40 % (35 % précédemment) en cas de baisse de la notation de Cap Gemini S.A. Il est à noter

qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini S.A. serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers restent inchangés (cf. Note 27 – Engagements hors-bilan).

Taux d'intérêt effectif des dettes financières (TIE)

Pour l'exercice 2010, le taux d'intérêt effectif sur l'encours moyen des dettes financières du Groupe ressort à 5,6 % (5,3 % en 2009). Au 31 décembre 2010, la part des dettes à taux fixe est de 91 % (contre 83 % en 2009), le solde étant à taux variable. La forte augmentation du poids relatif des dettes à taux fixe s'explique par le remboursement en janvier 2010 du solde de l'OCEANE 2003 également à taux fixe, mais ayant fait l'objet d'un contrat d'échange de taux convertissant cette dette en une dette à taux variable plafonné (15 % de dettes à taux variable plafonné en 2009).

Au 31 décembre 2010

	Euro		Dollar Américain		Livre Sterling		Autres	Total
	TIE %	Montant M€	TIE %	Montant M€	TIE %	Montant M€	Montant M€	Montant M€
OCEANE 2005	4,8 %	480	-	-	-	-	-	480
OCEANE 2009	6,8 %	545	-	-	-	-	-	545
Dettes bancaires ou assimilées	-	-	-	-	-	-	93	93
Dettes liées aux contrats de location-financement	4,2 %	59	7,3 %	14	8,0 %	46	20	139
Autres dettes financières	-	-	na	1	-	-	48	49
DETTES FINANCIÈRES		1 084		15		46	161	1 306

Trésorerie nette par échéance en valeur de remboursement

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs aux OCEANE 2005 et 2009 ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels, respectivement 1 % et 3,5 %, et selon

une hypothèse de remboursement total in fine. Les flux de trésorerie contractuels associés au poste de « Dettes liées aux contrats de location-financement » correspondent aux flux de remboursement contractuels des emprunts.

Au 31 décembre 2010

<i>en millions d'euros</i>	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et < 2 ans	> 2 et < 5 ans	> 5 ans
Actifs de gestion de trésorerie	2011	71	71	71	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2011	2 305	2 305	2 305	na	na	na
Découverts bancaires	2011	(6)	(6)	(6)	na	na	na
Instruments dérivés sur éléments de trésorerie	2011	8	8	8	na	na	na
Trésorerie		2 307	2 307	2 307	na	na	na
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	na	(9)	na	na	na	na	na
TRÉSORERIE NETTE		1 063	927	2 170	(572)	(671)	NA

Au 31 décembre 2009

<i>en millions d'euros</i>	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et < 2 ans	> 2 et < 5 ans	> 5 ans
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2010	2 603	2 603	2 603	na	na	na
Découverts bancaires	2010	(7)	(7)	(7)	na	na	na
Instruments dérivés sur éléments de trésorerie	2010	1	1	1	na	na	na
Trésorerie		2 597	2 597	2 597	na	na	na
OCEANE 2005	2010	(192)	(192)	(192)	-	-	-
OCEANE 2009	2012	(464)	(508)	(4)	(4)	(500)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2014	(524)	(670)	(14)	(20)	(636)	-
Dettes bancaires ou assimilées	2010 à 2014	(129)	(129)	(43)	(37)	(49)	-
Autres dettes financières	2010 à 2015	(19)	(19)	(18)	-	-	(1)
Dettes financières		(1 328)	(1 518)	(271)	(61)	(1 185)	(1)
Instruments dérivés sur dettes financières	na	-	na	na	na	na	na
TRÉSORERIE NETTE		1 269	1 079	2 326	(61)	(1 185)	(1)

Au 31 décembre 2008

<i>en millions d'euros</i>	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> 1 et <2 ans	> 2 et <5 ans	> 5 ans
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2009	1 868	1 868	1 868	na	na	na
Découverts bancaires	2009	(2)	(2)	(2)	na	na	na
Instruments dérivés sur éléments de trésorerie	2009	(61)	(61)	(61)	na	na	na
Trésorerie		1 805	1 805	1 805	na	na	na
OCEANE 2005	2010	(453)	(483)	(12)	(471)	-	-
OCEANE 2009	2012	(446)	(512)	(4)	(4)	(504)	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	2009 à 2014	(119)	(119)	(34)	(27)	(50)	(8)
Autres dettes financières	2009 à 2015	(14)	(14)	(3)	(10)	-	(1)
Dettes financières		(1 032)	(1 128)	(53)	(512)	(554)	(9)
Instruments dérivés sur dettes financières	na	1	na	na	na	na	na
TRÉSORERIE NETTE		774	677	1 752	(512)	(554)	(9)

Trésorerie nette et risque de liquidité

Les passifs financiers dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux deux emprunts obligataires convertibles (OCEANE 2005 et OCEANE 2009).

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 (2 378 millions d'euros au 31 décembre 2010) auquel s'ajoute notamment une ligne de crédit syndiquée multidevises de 500 millions d'euros (jamais tirée à ce jour),
- la gestion active des maturités des passifs financiers, visant à limiter la concentration d'échéances de dettes financières,
- la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Trésorerie nette et risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses placements sur (i) des titres de créances négociables (certificats de dépôt et billets de trésorerie), (ii) des dépôts et comptes, (iii) des contrats de capitalisation ou (iv) des supports monétaires de maturité courte (SICAV et FCP), dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2010, les placements à court terme qui s'élèvent à 1912 millions d'euros sont composés essentiellement (i) de fonds communs de placement et SICAV répondant à des critères stricts (courte durée, liquidité quotidienne, faible volatilité et sensibilité inférieure à 0,5), 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 2010, la trésorerie s'élève à 2 307 millions d'euros (cf. Note 17 – Trésorerie nette) en diminution de 290 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009 (2 597 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant de 85 millions d'euros, cette diminution s'élève à 375 millions d'euros (304 millions d'euros hors incidence de l'investissement en contrats de capitalisation pour 71 millions d'euros). Les flux impactant la trésorerie sont présentés dans les « Tableaux des flux de trésorerie consolidés ».

Flux de trésorerie liés à l'activité

En 2010, les flux de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 503 millions d'euros et comprennent :

- la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 628 millions d'euros,
- le paiement de l'impôt pour 52 millions d'euros,
- l'augmentation du besoin en fonds de roulement générant un impact négatif sur la trésorerie de 73 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

en millions d'euros	Notes	Composantes du besoin en fonds de roulement (État de la situation financière consolidée)					Éléments sans effet de trésorerie			Éléments du tableau des flux de trésorerie
		31 décembre 2009	31 décembre 2010	Impact net	Éléments hors BFR ⁽¹⁾	Impact des éléments de BFR	Impact Résultat	Impact du change	Reclassements/ Entrées périmètre ⁽²⁾	Valeur
Clients et comptes rattachés	15	2 067	2 371	(304)	-	(304)	-	65	156	(83)
Acomptes clients et produits constatés d'avance	15	(567)	(576)	9	-	9	-	(22)	(5)	(18)
Variation liée aux créances clients et comptes rattachés et acomptes clients et produits constatés d'avance				(295)	-	(295)	-	43	151	(101)
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	23	(812)	(957)	145	-	145	-	(38)	(104)	3
Variation liée aux dettes fournisseurs				145	-	145	-	(38)	(104)	3
Autres actifs non courants	14	112	115	(3)	(3)	(6)	(2)	1	-	(7)
Autres créances courantes	16	203	306	(103)	7	(96)	4	12	80	-
Autres dettes non courantes	22	(95)	(279)	184	(183)	1	1	(3)	12	11
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	23	(1 214)	(1 348)	134	-	134	-	(37)	(56)	41
Autres dettes courantes	24	(43)	(80)	37	(10)	27	1	(1)	(47)	(20)
Variation liée aux autres créances et dettes				249	(189)	60	4	(28)	(11)	25
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ						(90)	4	(23)	36	(73)

(1) Les éléments des postes de l'état de la situation financière consolidée expliquant les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement et le versement de l'impôt ne sont pas inclus dans le besoin en fonds de roulement.

(2) Les « reclassements » comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 433 millions d'euros, reflètent :

- les décaissements liés aux regroupements d'entreprises (nets de la trésorerie acquise) pour 218 millions d'euros, principalement l'acquisition de CPM Braxis au Brésil.

Le décaissement réalisé par le Groupe Capgemini au titre de l'acquisition de CPM Braxis s'élève à 227 millions d'euros, desquels viennent se déduire 12 millions d'euros de trésorerie acquise. Celui-ci inclut 116 millions d'euros reçus par CPM Braxis et destinés à une augmentation de capital effectuée au moment de l'acquisition.

Les décaissements liés aux autres acquisitions de l'exercice (principalement IBX Group AB et Strategic Systems Solutions (SSS) Holdings Corporation Ltd.) s'élèvent à 112 millions d'euros, desquels viennent se déduire 12 millions d'euros de trésorerie acquise.

L'exercice de l'option d'achat sur Capgemini Business Services (India) Ltd. représente un décaissement de 15 millions d'euros. L'ensemble des frais liés aux acquisitions décaissés durant l'exercice s'élève à 4 millions d'euros.

- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nettes des cessions, pour 24 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en

interne, cf. Note 10 – Ecarts d'acquisition et immobilisations incorporelles,

- les décaissements nets des cessions liés aux immobilisations corporelles pour 109 millions d'euros, principalement dus à l'achat d'ordinateurs relatif à des projets ou liés au renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux, cf. Note 11 – Immobilisations corporelles,
- les décaissements liés au placement de disponibilités sur de nouveaux supports d'investissement pour 71 millions d'euros (contrats de capitalisation).

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le décaissement net lié aux flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élève à 445 millions d'euros et concerne essentiellement :

- le versement de 122 millions d'euros au titre du dividende 2009,
- le décaissement de 197 millions d'euros relatif au remboursement du solde de l'OCEANE 2003 en janvier 2010,
- le décaissement de 113 millions d'euros relatif aux remboursements d'emprunts principalement chez CPM Braxis (109 millions d'euros),
- le décaissement de 57 millions d'euros en remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement,
- les augmentations de capital pour 46 millions d'euros suite à la levée d'options de souscription d'actions.

NOTE 19 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX D'INTÉRÊT

Gestion du risque de change

Politique de gestion du risque de change

Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le Groupe est exposé de façon limitée aux risques de change opérationnels en raison de son activité, l'essentiel de son chiffre d'affaires étant généré dans les pays où sont également encourues les charges d'exploitation. Toutefois, le recours croissant à la production délocalisée dans les centres situés notamment en Inde mais aussi en Pologne ou en Amérique Latine, expose le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe a donc mis en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change. Dès lors que les contrats clients ne comprennent pas de clause de révision de prix pour fluctuation de change, le Groupe met en place une politique de couverture qui repose sur les principes suivants :

- définition de la stratégie de couverture par la Direction

Financière du Groupe sur la base d'un reporting trimestriel analysant l'exposition aux risques de change relatifs aux opérations intra-groupe notamment avec l'Inde,

- les opérations de couverture sont essentiellement réalisées sous forme d'achats et de ventes à terme de devises,
- les opérations de couverture sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

Risque de change et couverture des transactions financières

Le Groupe est exposé au risque de variation des cours des devises, au titre :

- des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez Cap Gemini S.A., ces flux étant systématiquement couverts (principalement 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. Au 31 décembre 2010, le montant des prêts intra-groupe couverts s'élève à 440 millions d'euros (291 millions d'euros

au 31 décembre 2009) correspondant à des prêts libellés en livre sterling, dollar australien, couronne suédoise et dollar américain. En 2010, les instruments dérivés utilisés pour ces couvertures de risque de change génèrent une charge financière nette de 2 millions d'euros (63 millions d'euros de produit en 2009), cf. Note 6 – Résultat financier,

• des flux de redevances payables à Cap Gemini S.A. par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle. Bien que le Groupe ne couvre pas systématiquement ce risque, l'incidence de la variation des devises sur le compte de résultat est peu significative compte tenu du délai moyen réduit entre la date de facturation et la date d'encaissement des dites redevances.

Exposition au risque de change

31 décembre 2010

<i>en millions d'euros</i>	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Dollar australien	Couronne suédoise	Autres devises ⁽¹⁾
Total Actif	72	303	25	12	38	9
Total Passif	(40)	(85)	(278)	(1)	(1)	(14)
Exposition aux risques de change avant couverture	32	218	(253)	11	37	(5)
Montants couverts	(22)	(175)	240	(10)	(34)	(1)
Exposition aux risques de change après couverture	10	43	(13)	1	3	(6)

(1) Les autres devises comprennent essentiellement le dollar canadien, le zloty polonais, le franc suisse et la couronne norvégienne.

Les montants couverts au 31 décembre 2010, concernent essentiellement Cap Gemini S.A. dans le cadre de financements internes au Groupe ainsi que la filiale Capgemini India Private Ltd. dans le cadre des activités de sous-traitance qu'elle réalise pour les autres régions du Groupe.

Au 31 décembre 2010, les contrats d'achat et de vente de devises à terme se répartissent selon les échéances suivantes :

<i>en millions d'euros</i>	< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	Total
Contrats d'achat et de vente de devises à terme	180	190	213	583

Au titre de l'année 2010, le Groupe a couvert près de 77 % de son risque en devises étrangères contre la roupie indienne (dollar américain, euro et livre sterling). Au 31 décembre 2010, les couvertures engagées sont constituées de contrats de vente de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2011 et 2013 pour une contre-valeur totale de 532 millions d'euros (317 millions d'euros au 31 décembre 2009). Ces couvertures portent essentiellement sur des montants en dollars américains

(413 millions de dollars américains), euros (162 millions d'euros) et livres sterling (51 millions de livres sterling). Ces couvertures ont des échéances allant de 2 mois à presque 3 ans.

Par ailleurs, il existe également des contrats de vente de devises à terme (notamment livre sterling, dollar américain et couronne suédoise) en Pologne, France et États-Unis dont les échéances sont comprises entre 2011 et 2016, pour une contre-valeur totale de 51 millions d'euros.

Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2008	2009	2010
Autres actifs non courants	14	1	3	5
Autres créances courantes	16	2	7	22
Autres dettes non courantes	22	(7)	(3)	(2)
Autres dettes courantes	24	(90)	(4)	(10)
Juste valeur des instruments dérivés de couverture		(94)	3	15
relatifs à des : - transactions opérationnelles		(34)	3	16
- transactions financières		(60)	-	(1)
Contrepartie des instruments dérivés de couverture reconnue en capitaux propres au 31 décembre (sur transactions opérationnelles)		(27)	2	11
Variation de la période des instruments dérivés de couverture reconnus en capitaux propres		(33)	29	9
Dont recyclage en résultat d'exploitation relatif aux transactions réalisées		(29)	19	(15)
Dont juste valeur des instruments dérivés de couverture relatifs aux transactions futures		(4)	10	24

Gestion du risque de taux d'intérêt

Politique de gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : au 31 décembre 2010, le Groupe dispose de liquidités pour 2 378 millions d'euros placés 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 1 306 millions d'euros majoritairement à taux fixe (91 %). L'importance de la part à taux fixe résulte du poids des OCEANE dans l'endettement financier brut et du choix du Groupe de faire appel à des sources de financement dont le coût décaissé soit le plus proche possible du rendement escompté du placement de la trésorerie disponible.

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 2010, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2009 et en 2008). A l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait, pour l'exercice 2010, une incidence négative de 17 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe (17 millions d'euros en 2009 et en 2008).

Juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2008	2009	2010
Autres actifs non courants	14	1	-	-
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX		1	-	-

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 de 35 millions d'euros, relatif à la couverture à hauteur de 50 % du contrat de location-financement de ladite Université. Aux termes du contrat d'échange de taux correspondant, la S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines est payeur d'un taux fixe à 3,51 % contre Euribor 3 mois.

Gestion du risque de contrepartie

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2010, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont BNP-Paribas, CA CIB, Citibank, HSBC.

NOTE 20 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS

Détail des provisions pour retraites et engagements assimilés

Évolution de l'obligation, des actifs de couverture et de la charge reconnue au compte de résultat

<i>en millions d'euros</i>	Notes	2008	2009	2010
Valeur actualisée de l'obligation au 1^{er} janvier		2 139	1 616	2 112
Regroupements d'entreprises		4	-	-
Coût des services rendus		47	30	39
Coût des services passés		-	14	6
Intérêts financiers		116	113	131
Effet de réduction et liquidation		(2)	(4)	(2)
Contributions versées par les salariés		5	5	6
Prestations versées aux salariés		(50)	(48)	(76)
Variations des écarts actuariels ⁽¹⁾		(291)	249	198
Écarts de conversion		(443)	133	133
Autres mouvements		91	4	1
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre		1 616	2 112	2 548
Juste valeur des actifs de couverture au 1^{er} janvier		(1 492)	(1 090)	(1 417)
Rendement attendu des actifs		(97)	(71)	(103)
Effet de réduction et liquidation		-	3	2
Contributions versées par les salariés		(5)	(5)	(6)
Prestations versées aux salariés		44	41	68
Contributions aux plans		(104)	(100)	(84)
Variations des écarts actuariels ⁽¹⁾		347	(90)	(71)
Écarts de conversion		319	(100)	(97)
Autres mouvements		(102)	(5)	(5)
Juste valeur des actifs de couverture au 31 décembre		(1 090)	(1 417)	(1 713)
Déficit net total		526	695	835
Coût des services passés non reconnus		(28)	(36)	(34)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre		498	659	801
Excédents de couverture reconnus à l'actif	14	(5)	(21)	(3)
Provisions reconnues au passif		503	680	804
Charge de la période reconnue au compte de résultat				
Coûts des services rendus	4	(47)	(30)	(39)
Coûts des services passés	4	(4)	(5)	(8)
Intérêts financiers	6	(116)	(113)	(131)
Rendement attendu des actifs	6	97	71	103
Effet de réduction et de liquidation	5	2	1	-
TOTAL CHARGE DE LA PÉRIODE		(68)	(76)	(75)

(1) La variation des écarts actuariels est reconnue en produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

Évolution par principaux pays bénéficiaires

en millions d'euros	Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
Au 31 décembre 2008				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	1 159	212	113	1 484
Juste valeur des actifs de couverture	(820)	(197)	(73)	(1 090)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	339	15	40	394
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	133	36	18	187
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	25	107	132
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	-	(8)	17	9
Déficit net total	339	40	147	526
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(28)	(28)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée	339	40	119	498
Excédents de couverture reconnus à l'actif	-	-	(5)	(5)
Provisions reconnues au passif	339	40	124	503
Au 31 décembre 2009				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	1 525	305	130	1 960
Juste valeur des actifs de couverture	(1 024)	(289)	(104)	(1 417)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	501	16	26	543
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	297	56	8	361
Déficit des régimes non couverts par des actifs	-	37	115	152
<i>Dont écarts actuariels constatés en capitaux propres ⁽¹⁾</i>	-	(5)	18	13
Déficit net total	501	53	141	695
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(36)	(36)
Provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée	501	53	105	659
Excédents de couverture reconnus à l'actif	-	(5)	(16)	(21)
Provisions reconnues au passif	501	58	121	680
Au 31 décembre 2010				
Dette actuarielle relative aux régimes couverts par des actifs	1 827	368	167	2 362
Juste valeur des actifs de couverture	(1 251)	(341)	(121)	(1 713)
Déficit net des régimes couverts par des actifs	576	27	46	649
<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

(1) Les écarts actuariels sont constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres.

Les « Autres » pays concernent les Etats-Unis, la Suède, la France, l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, les Pays-Bas, l'Italie et l'Inde. Ces pays représentent 17 % des provisions nettes dans l'état de la situation financière consolidée.

Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation et taux d'augmentation des salaires

en %	2008	2009	2010		
			Royaume-Uni	Canada	Autres
Taux d'actualisation des engagements	3,3 - 8,5	3,3 - 8,3	5,5	5,7	2,4 - 8,4
Taux d'augmentation des salaires	1,5 - 6,0	1,0 - 7,0	4,2	3,3	1,0 - 7,0

En 2010, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

Actifs de couverture et taux de rendement attendu et effectif

en millions d'euros	Montant	%	Taux de rendement attendu			Taux de rendement effectif		
			Royaume-Uni	Canada	Autres	Royaume-Uni	Canada	Autres
Au 31 décembre 2008								
Actions	481	44	8,0	8,3	1,5 - 8,3	(25,0) - (26,0)	(27,5) - (24,0)	(46,3) - 2,9
Obligations	439	40	6,5	4,9	1,5 - 5,5	(2,0) - 3,3	0,2 - 0,4	(6,0) - 4,9
Biens immobiliers	22	2	6,5	-	1,5 - 4,5	(23,6)	-	1,0
Trésorerie	128	12	3,8	1,4	2,8 - 3,8	3,4	1,2 - 1,8	1,6
Autres	20	2	-	-	(15,4) - 7,5	-	-	(23,2) - 7,5
TOTAL	1 090	100						
Au 31 décembre 2009								
Actions	841	59	8,0	8,5	6,3 - 8,3	17,6 - 26,6	11,6 - 12,2	(2,5) - 32,2
Obligations	509	36	5,9	4,0	2,1 - 4,7	7,0 - 9,2	7,1	(2,5) - 23,3
Biens immobiliers	14	1	6,5	-	3,9	(6,1)	-	(2,5) - 9,8
Trésorerie	31	2	3,8	1,0	3,9	0,8	(1,5) - (1,1)	0,2
Autres	22	2	-	-	(6,6) - 12,2	-	-	(12,3) - 9,8
TOTAL	1 417	100						
Au 31 décembre 2010								
Actions	1 015	59	8,0	8,5	3,0 - 8,7	12,8 - 16,3	8,6 - 8,8	0,9 - 13,5
Obligations	595	35	5,5	4,0	1,5 - 4,5	9,4 - 11,0	9,0 - 9,2	0,9 - 8,5
Biens immobiliers	3	-	-	-	3,0 - 3,9	-	-	0,9 - 8,5
Trésorerie	71	4	3,8	1,0	0,8 - 3,0	1,3	(1,4) - (1,3)	0,1 - 8,5
Autres	29	2	-	-	3,8 - 5,9	-	-	0,9 - 24,3
TOTAL	1 713	100						

Au Royaume-Uni, les taux de rendement attendu sont validés par des experts. En ce qui concerne les actions, le taux de rendement attendu résulte d'une étude sur une sélection de sociétés de premier rang au Royaume-Uni qui prend en compte la maturité des engagements couverts et les projections de rendement attendu compte tenu des évolutions passées. Le taux de rendement attendu des obligations est déterminé à partir du

taux d'actualisation utilisé pour la dette, c'est-à-dire le taux de rendement attendu sur les obligations d'entreprises notées AA. Au Canada, les taux de rendement attendu sont déterminés selon un modèle fondé sur des données économiques observables sur les marchés financiers (hypothèses sur la rentabilité des actions et des obligations validées par des analyses d'experts).

Effectifs relatifs aux régimes de retraites

Au 31 décembre	2008	2009	2010			
	Total	Total	Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
Salariés en activité – droits ouverts	44 860	44 626	1 194	2 637	50 453	54 284
Anciens salariés et salariés en activité – droits fermés	12 396	12 101	8 744	210	3 060	12 014
Retraités	2 062	2 288	1 694	585	259	2 538
TOTAL	59 318	59 015	11 632	3 432	53 772	68 836

L'augmentation des effectifs en 2010 est essentiellement due à l'expansion des activités du Groupe en Inde. En effet, au 31 décembre 2010, le total des effectifs bénéficiant de ces régimes de retraites en Inde s'élève à 30 621, contre 20 931 salariés au 31 décembre 2009.

Analyse de l'évolution des provisions pour retraites et engagements assimilés

Évolution du contexte réglementaire : réforme des régimes de retraites en France

La réforme des régimes de retraites adoptée en France et ayant pour conséquence un rallongement de la durée d'activité n'a pas eu d'impact significatif sur le montant des indemnités de départ à la retraite (IDR).

Impact au compte de résultat : variation des coûts des services rendus et charge financière

En 2010, la charge reconnue en marge opérationnelle au titre des coûts des services rendus et passés s'élève à 47 millions d'euros et concerne pour l'essentiel la France (17 millions d'euros), le Canada (11 millions d'euros), et le Royaume-Uni (10 millions d'euros). L'augmentation du coût des services rendus en 2010 par rapport à 2009 (9 millions d'euros) provient essentiellement de la diminution des taux d'actualisation entre 2008 et 2009 sur la plupart des régions, notamment au Canada.

L'effet net des intérêts financiers (actualisation de l'obligation) et du rendement attendu des actifs de couverture représente une charge financière de 28 millions d'euros (principalement le Royaume-Uni pour 20 millions d'euros). L'évolution de cette charge financière nette en 2010 par rapport à 2009 (diminution de 14 millions d'euros) provient de :

- l'augmentation de la juste valeur des actifs de couverture comme conséquence de l'évolution à la hausse des marchés financiers et des contributions versées par le Groupe. A cela s'ajoute également l'effet positif de la hausse du taux de rendement attendu pour le principal régime de retraites au Royaume-Uni. L'impact total est une diminution de la charge financière nette de 32 millions d'euros.
- la diminution des taux d'actualisation sur la plupart des régions, qui est cependant plus que compensée par l'augmentation de la valeur actualisée des obligations, notamment au Royaume-Uni, résultant ainsi sur une augmentation de la charge financière nette de 18 millions d'euros.

Impact en capitaux propres : variation des écarts actuariels

Les écarts actuariels résultent de l'augmentation ou de la diminution de la valeur actualisée de l'obligation ou de la juste valeur des actifs de couverture. Ces écarts incluent (i) les effets des changements d'hypothèses actuarielles et (ii) les effets liés à l'expérience, c'est-à-dire les différences entre les hypothèses actuarielles retenues et ce qui s'est effectivement produit.

Au 31 décembre	2008	2009	2010			
	Total	Total	Royaume-Uni	Canada	Autres	Total
Effets des changements d'hypothèses actuarielles	(290)	257	134	37	15	186
Effets liés à l'expérience :	346	(98)	(48)	(8)	(3)	(59)
Dont ajustement des passifs ⁽¹⁾	(1)	(8)	12	(1)	1	12
Dont ajustement des actifs ⁽²⁾	347	(90)	(60)	(7)	(4)	(71)
IMPACT EN CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	56	159	86	29	12	127

(1) + : augmentation des passifs / - : diminution des passifs

(2) - : augmentation des actifs / + : diminution des actifs

Effets des changements d'hypothèses actuarielles

Les effets des changements d'hypothèses actuarielles (principalement taux d'actualisation des engagements et taux

de rendement attendu des actifs de couverture) ont généré une perte actuarielle en 2010 de 127 millions d'euros. Cette perte est liée aux changements d'hypothèses actuarielles entre 2009

et 2010 notamment au Royaume-Uni et au Canada où les taux d'actualisation diminuent respectivement de 38 et 85 points de base.

Effets liés à l'expérience

Les effets liés à l'expérience proviennent des différences entre les hypothèses actuarielles retenues et ce qui s'est effectivement produit durant l'exercice. L'effet d'expérience sur la valeur des actifs de couverture génère un gain actuariel de 71 millions d'euros, le taux de rendement réel ayant été supérieur au taux de rendement attendu au Royaume-Uni et au Canada.

Autres impacts dans l'état de la situation financière : contributions, prestations et écarts de conversion

Les contributions versées par le Groupe s'élèvent à 84 millions d'euros en 2010, dont 61 millions d'euros au Royaume-Uni et 15 millions d'euros au Canada. En 2011, le Groupe prévoit de verser 91 millions d'euros de contributions.

Les prestations versées aux salariés pour 76 millions d'euros concernent principalement le Royaume-Uni (27 millions d'euros) et le Canada (37 millions d'euros).

L'augmentation des provisions pour retraites pour 36 millions d'euros liée aux écarts de conversion est due à la revalorisation de la livre sterling (25 millions d'euros) et du dollar canadien (7 millions d'euros) au cours de la période.

Il est à noter qu'au Royaume-Uni, la section à prestations définies du principal régime de retraites de Capgemini UK Plc. est fermée depuis le 31 mars 2008 pour l'essentiel des bénéficiaires concernés. En contrepartie, ces personnes ont eu la possibilité d'adhérer à la section à cotisations définies de ce plan. Par ailleurs, Capgemini UK Plc., conformément aux recommandations du « Pension Regulator » britannique, a pris l'engagement de combler le déficit jusqu'en juillet 2018.

Analyse de sensibilité

Analyse de sensibilité de la dette actuarielle au Royaume-Uni

L'impact d'une variation de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux d'inflation sur la dette actuarielle au Royaume-Uni, qui représente 77 % du total des dettes actuarielles du Groupe au 31 décembre 2010, est présenté ci-dessous :

en millions d'euros

	Impact	Dette actuarielle
Dette actuarielle au 31 décembre 2010		1 827
Hausse du taux d'actualisation de 50 points de base	(174)	1 653
Diminution du taux d'actualisation de 50 points de base	200	2 027
Hausse du taux d'inflation de 50 points de base	164	1 991
Diminution du taux d'inflation de 50 points de base	(152)	1 675

Analyse de sensibilité des coûts médicaux

Les coûts médicaux concernent uniquement le Canada. Sur les exercices 2008, 2009 et 2010, une variation théorique de 1 % de leur taux d'évolution aurait un effet au compte de résultat (coût

des services rendus et intérêts financiers) de plus ou moins un million d'euros et, sur l'engagement dans l'état de la situation financière consolidée, un effet variant de moins 8 millions d'euros à plus 10 millions d'euros pour 2010.

NOTE 21 – PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

<i>en millions d'euros</i>	2008	2009	2010
Au 1^{er} janvier	85	65	49
Dotations	42	24	42
Reprises pour utilisation	(27)	(10)	(8)
Reprises pour non utilisation	(36)	(37)	(19)
Autres	1	7	2
AU 31 DÉCEMBRE	65	49	66

Au 31 décembre 2010, les provisions courantes (53 millions d'euros) et non courantes (13 millions d'euros) concernent principalement des risques sur projets et contrats pour un montant de 46 millions d'euros (32 millions d'euros au 31 décembre 2009) et des risques liés à des litiges sociaux et fiscaux pour un montant de 20 millions d'euros (17 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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, notamment aux Pays-Bas.

NOTE 22 – AUTRES DETTES NON COURANTES

<i>Au 31 décembre (en millions d'euros)</i>	Notes	2008	2009	2010
Réserves spéciales de participation		65	66	68
Instrumentés dérivés	19	7	3	2
Dettes sur acquisitions de sociétés	2	6	6	189
Divers		34	20	20
AUTRES DETTES NON COURANTES		112	95	279

Au 31 décembre 2010, les dettes sur acquisition de sociétés se composent essentiellement du droit de vente octroyé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis, net des ajustements

de prix sur les 56,06 % acquis en 2010 (10 millions d'euros) pour une valeur nette de 184 millions d'euros (cf. Note 2 – Évolution du périmètre).

NOTE 23 – DETTES OPÉRATIONNELLES

<i>Au 31 décembre (en millions d'euros)</i>	2008	2009	2010
Fournisseurs	821	812	957
Taxes	347	327	405
Personnel	894	853	924
Divers	34	34	19
DETTES OPÉRATIONNELLES	2 096	2 026	2 305

La ligne « Taxes » comprend, au 31 décembre 2010, 35 millions d'euros relatifs à CPM Braxis, dont 17 millions d'euros provenant

d'une dette fiscale ancienne pour laquelle le paiement est étalé en accord avec l'Administration fiscale brésilienne.

NOTE 24 – AUTRES DETTES COURANTES

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2008	2009	2010
Réserves spéciales de participation		8	10	21
Instruments dérivés	19	90	4	10
Dettes sur acquisitions de sociétés	2	24	5	6
Divers		7	24	43
AUTRES DETTES COURANTES		129	43	80

Au 31 décembre 2010, la ligne « Divers » comprend 25 millions d'euros relatifs à des litiges fiscaux et sociaux chez CPM Braxis dont l'origine est antérieure à la date d'acquisition,

et par conséquent font l'objet d'une clause d'ajustement de prix commentée en Note 2 – Évolution du périmètre.

NOTE 25 – INFORMATION SECTORIELLE

Comme indiqué en Note 1-S « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle est donnée selon les zones géographiques définies ci-dessous (section I. Information par zone géographique) et complétée en section II d'informations relatives au chiffre d'affaires et à la marge opérationnelle des 4 métiers du Groupe.

Information par zone géographique

Le Groupe exerce son activité dans huit zones géographiques détaillées ci-dessous :

Zones géographiques	Pays
Amérique du Nord	Canada, États-Unis
France	France, Maroc
Royaume-Uni et Irlande	Irlande, Royaume-Uni
Benelux	Belgique, Luxembourg, Pays-Bas
Allemagne et Europe Centrale	Allemagne, Autriche, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suisse
Pays nordiques	Danemark, Finlande, Norvège, Suède
Europe du Sud et Amérique Latine	Argentine, Brésil, Chili, Espagne, Guatemala, Italie, Mexique, Portugal
Asie Pacifique	Australie, Chine, Inde, Philippines, Singapour, Vietnam, Emirats Arabes Unis

Analyse du compte de résultat par zone géographique

EXERCICE 2010 en millions d'euros	Amérique du Nord	France	Royaume- Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allema- gne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué ⁽¹⁾	Élimina- tion	Total	
												CHIFFRE D'AFFAIRES
- hors Groupe ⁽²⁾	1 665	1 931	1 912	1 314	599	543	534	199	-	-	8 697	
- inter-zones géographiques	58	117	83	43	42	21	117	456	-	(937)	-	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	1 723	2 048	1 995	1 357	641	564	651	655	-	(937)	8 697	
Marge opérationnelle ⁽²⁾	86	127	150	127	19	36	48	61	(67)	-	587	
% du chiffre d'affaires	5,2	6,6	7,9	9,7	3,1	6,6	9,0	na	-	-	6,8	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	76	106	132	106	6	30	40	60	(67)	-	489	
											Coût de l'endettement financier (net)	(54)
											Autres produits financiers	22
											Autres charges financières	(55)
											Charge d'impôt	(124)
											Résultat des entreprises associées	-
											RÉSULTAT NET	278
											Intérêts minoritaires	2
											PART DU GROUPE	280

(1) Les éléments non alloués correspondent aux frais de siège.

(2) En cas de sous-traitance, le chiffre d'affaires hors Groupe est enregistré dans la région donneuse d'ordre. Le pourcentage de marge opérationnelle est calculé par rapport à ce chiffre d'affaires ce qui a pour effet de rendre non représentatif le taux de la zone Asie Pacifique, dont l'essentiel de l'activité est constituée de sous-traitance interne réalisée en Inde.

EXERCICE 2009 en millions d'euros	Amérique du Nord	France	Royaume- Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allema- gne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué ⁽¹⁾	Élimina- tion	Total	
												CHIFFRE D'AFFAIRES
- hors Groupe ⁽²⁾	1 590	1 949	1 852	1 397	434	488	531	130	-	-	8 371	
- inter-zones géographiques	39	98	64	33	33	12	93	358	-	(730)	-	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	1 629	2 047	1 916	1 430	467	500	624	488	-	(730)	8 371	
Marge opérationnelle ⁽²⁾	77	121	165	122	10	35	51	69	(55)	-	595	
% du chiffre d'affaires	4,9	6,2	8,9	8,7	2,3	7,3	9,7	na	-	-	7,1	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	55	65	137	30	(9)	21	27	63	(56)	-	333	
											Coût de l'endettement financier (net)	(43)
											Autres produits financiers	75
											Autres charges financières	(125)
											Charge d'impôt	(61)
											Résultat des entreprises associées	(1)
											RÉSULTAT NET	178
											PART DU GROUPE	178

(1) Les éléments non alloués correspondent aux frais de siège.

(2) En cas de sous-traitance, le chiffre d'affaires hors Groupe est enregistré dans la région donneuse d'ordre. Le pourcentage de marge opérationnelle est calculé par rapport à ce chiffre d'affaires ce qui a pour effet de rendre non représentatif le taux de la zone Asie-Pacifique, dont l'essentiel de l'activité est constituée de sous-traitance interne réalisée en Inde.

EXERCICE 2008													
<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 ⁽¹⁾	Élimination	Total	
CHIFFRE D'AFFAIRES													
- hors Groupe ⁽²⁾		1 668	2 077	1 922	1 303	449	578	592	121	-	-	8 710	
- inter-zones géographiques		34	80	75	36	28	17	93	366	-	(729)	-	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL		1 702	2 157	1 997	1 339	477	595	685	487	-	(729)	8 710	
Marge opérationnelle ⁽²⁾		91	148	164	183	23	55	82	56	(58)	-	744	
<i>% du chiffre d'affaires</i>		5,5	7,1	8,5	14,0	5,2	9,5	13,9	na	-	-	8,5	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		80	96	131	171	14	51	54	49	(60)	-	586	
												Coût de l'endettement financier (net)	2
												Autres produits financiers	86
												Autres charges financières	(107)
												Charge d'impôt	(116)
												RÉSULTAT NET	451
												PART DU GROUPE	451

(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.

(3) Certains éléments des opérations, encourues en 2008, ont été reclassés d'une zone géographique à l'autre aux fins de comparaison avec l'exercice 2009.

Analyse des charges d'amortissement et des charges sans contrepartie en trésorerie incluses dans la marge opérationnelle

EXERCICE 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	Total
Charges d'amortissement		(35)	(27)	(28)	(29)	(11)	(11)	(13)	(20)	-	(174)
Dotations nettes aux provisions ⁽¹⁾		10	(7)	(11)	6	(1)	(1)	(5)	(3)	-	(12)
TOTAL		(25)	(34)	(39)	(23)	(12)	(12)	(18)	(23)	-	(186)

(1) Ce compte inclut les provisions pour créances douteuses et les provisions courantes et non courantes (position nette des dotations et reprises).

EXERCICE 2009											
<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	Total
Charges d'amortissement		(36)	(26)	(26)	(28)	(6)	(6)	(18)	(18)	-	(164)
Dotations nettes aux provisions ⁽¹⁾		(6)	-	(4)	(4)	(1)	1	(1)	3	-	(12)
TOTAL		(42)	(26)	(30)	(32)	(7)	(5)	(19)	(15)	-	(176)

(1) Ce compte inclut les provisions pour créances douteuses et les provisions courantes et non courantes (position nette des dotations et reprises).

EXERCICE 2008											
<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	Total
Charges d'amortissement		(41)	(29)	(30)	(21)	(5)	(7)	(24)	(19)	(1)	(177)
Dotations nettes aux provisions ⁽¹⁾		(12)	(1)	7	1	1	(1)	2	(4)	-	(7)
TOTAL		(53)	(30)	(23)	(20)	(4)	(8)	(22)	(23)	(1)	(184)

(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 2010													
<i>en millions d'euros</i>		Amérique du Nord	France	Royaume- Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allema- gne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué ⁽¹⁾	Élimina- tion	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 bénéfiques	40
												Actifs de gestion de trésorerie	71
												Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 305
												Instruments dérivés	27
												TOTAL ACTIF	9 968
Passifs par zone géographique :													
- hors Groupe		497	968	1 198	340	526	179	205	174	11	-	4 098	
- inter-zones géographiques		81	72	43	45	17	21	20	21	6	(326)	-	
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE		578	1 040	1 241	385	543	200	225	195	17	(326)	4 098	
												Capitaux propres	4 307
												Impôts différés passifs	178
												Dette d'impôt courant	61
												Dettes financières et découverts bancaires	1 312
												Instruments dérivés	12
												TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	9 968

AU 31 DÉCEMBRE 2009	<i>en millions d'euros</i>											
	Amérique du Nord	France	Royaume- Uni et Irlande	Benelux	Europe du Sud et Amérique Latine	Pays nordiques	Allema- gne et Europe Centrale	Asie Pacifique	Non alloué ⁽¹⁾	Élimina- tion	Total	
Actifs par zone géographique :												
- hors Groupe	931	1 493	899	1 203	242	278	372	203	38	-	5 659	
- inter-zones géographiques	37	61	29	21	10	7	24	47	10	(246)	-	
TOTAL DES ACTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	968	1 554	928	1 224	252	285	396	250	48	(246)	5 659	
											Impôts différés actifs	887
											État – Impôt sur les bénéfices	54
											Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 603
											Instruments dérivés	10
											TOTAL ACTIF	9 213
Passifs par zone géographique :												
- hors Groupe	472	931	1 087	358	163	148	167	121	6	-	3 453	
- inter-zones géographiques	54	53	30	36	13	18	20	14	8	(246)	-	
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	526	984	1 117	394	176	166	187	135	14	(246)	3 453	
											Capitaux propres	4 213
											Impôts différés passifs	153
											Dettes d'impôt courant	52
											Dettes financières et découverts bancaires	1 335
											Instruments dérivés	7
											TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	9 213

AU 31 DÉCEMBRE 2008												
<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 ⁽¹⁾	Elimination	Total	
Actifs par zone géographique :												
- hors Groupe	919	1 676	854	1 371	235	286	413	167	35	-	5 956	
- inter-zones géographiques	44	63	31	21	11	10	27	108	11	(326)	-	
TOTAL DES ACTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	963	1 739	885	1 392	246	296	440	275	46	(326)	5 956	
											Impôts différés actifs	863
											Etat – Impôt sur les bénéfices	39
											Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 868
											Instruments dérivés	3
											TOTAL ACTIF	8 729
Passifs par zone géographique :												
- hors Groupe	460	1 035	960	411	156	150	175	92	8	-	3 447	
- inter-zones géographiques	73	63	56	45	11	24	27	18	9	(326)	-	
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	533	1 098	1 016	456	167	174	202	110	17	(326)	3 447	
											Capitaux propres	3 939
											Impôts différés passifs	138
											Dette d'impôt courant	74
											Dettes financières et découverts bancaires	1 034
											Instruments dérivés	97
											TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	8 729

Analyse des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Au 31 décembre (<i>en millions d'euros</i>)	2008	2009	2010
Amérique du Nord	21	36	31
France	35	37	22
Royaume-Uni et Irlande	26	23	50
Benelux	40	26	13
Europe du Sud et Amérique Latine	5	8	14
Pays nordiques	8	3	14
Allemagne et Europe Centrale	16	11	15
Asie-Pacifique	26	17	37
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	177	161	196

Il convient de noter que le montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles diffère du montant présenté en tableaux des flux de trésorerie (144 millions d'euros) du fait de l'exclusion dans ce dernier des acquisitions d'actifs détenus en location-financement (52 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 (« Business Process Outsourcing »).

Analyse du chiffre d'affaires par métier

en millions d'euros	2008		2009		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Conseil	695	8	558	7	511	6
Intégration de systèmes	3 396	39	3 345	40	3 610	42
Services informatiques de proximité	1 543	18	1 419	17	1 418	16
Infogérance	3 076	35	3 049	36	3 158	36
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 710	100	8 371	100	8 697	100

Analyse de la marge opérationnelle par métier

en millions d'euros	2008		2009		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Conseil	89	12,8	64	11,4	56	10,9
Intégration de systèmes	348	10,2	230	6,9	242	6,7
Services informatiques de proximité	198	12,9	138	9,7	131	9,2
Infogérance	167	5,4	218	7,2	225	7,1
Non alloué	(58)	-	(55)	-	(67)	-
MARGE OPÉRATIONNELLE	744	8,5	595	7,1	587	6,8

NOTE 26 – EFFECTIFS

Effectifs moyens par zone géographique

	2008		2009		2010	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	8 650	10	8 032	9	8 265	8
France	21 056	24	20 496	23	19 828	21
Royaume-Uni et Irlande	8 147	9	8 042	9	8 167	8
Benelux	10 021	12	11 795	13	10 877	11
Europe du Sud et Amérique Latine	7 479	9	7 939	9	9 863	10
Pays nordiques	4 057	5	3 894	4	3 850	4
Allemagne et Europe Centrale	6 880	8	7 649	8	7 853	8
Asie-Pacifique	20 049	23	22 230	25	28 696	30
Non alloué	156	-	161	-	172	-
EFFECTIFS MOYENS	86 495	100	90 238	100	97 571	100

Effectifs de fin d'année par zone géographique

<i>Au 31 décembre</i>	2008		2009		2010	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	8 379	9	7 950	9	8 667	8
France	21 242	23	19 865	22	20 107	18
Royaume-Uni et Irlande	7 985	9	7 844	9	8 515	8
Benelux	12 291	13	11 163	12	10 782	10
Europe du Sud et Amérique Latine	7 913	9	8 114	9	14 853	14
Pays nordiques	4 049	5	3 681	4	4 012	4
Allemagne et Europe Centrale	7 534	8	7 724	9	7 928	7
Asie-Pacifique	22 078	24	24 008	26	33 655	31
Non alloué	150	-	167	-	179	-
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	91 621	100	90 516	100	108 698	100

NOTE 27 – ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors-bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements donnés sur contrats clients

Pour un certain nombre de grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières, notamment concernant les contrats signés en 2004 avec HM Revenue & Customs, Schneider Electric Industries et Euroclear, en 2005 avec Metropolitan Police et en 2009 avec Ontario Power Generation Inc., Environment Agency et Renault S.A.

Par ailleurs, certains clients bénéficient :

- de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 631 millions d'euros au 31 décembre 2010 (266 et 138 millions d'euros en 2009 et 2008 respectivement),
- de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 91 millions d'euros au 31 décembre 2010 (57 et 58 millions d'euros en 2009 et 2008 respectivement).

Engagements donnés sur locations non résiliables

en millions d'euros	Matériel informatique	Bureaux	Voitures	Autres locations non résiliables	Total
n+1	15	155	64	-	234
n+2	13	136	44	1	194
n+3	3	105	24	-	132
n+4	1	77	7	-	85
n+5	-	57	-	-	57
n+6 et années ultérieures	-	103	-	-	103
31 décembre 2010	32	633	139	1	805
31 décembre 2009	36	687	139	3	865
31 décembre 2008	13	641	153	3	810

Les charges de loyer reconnues en compte de résultat sur l'exercice 2010 s'élèvent à 267 millions d'euros (262 et 242 millions d'euros en 2009 et 2008 respectivement).

Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 50 millions d'euros au 31 décembre 2010 (53 et 55 millions d'euros en 2009 et 2008 respectivement). Ils se composent :

- des cautions bancaires données à l'occasion de contentieux fiscaux en France et en Espagne,
- des engagements sociaux aux Pays-Bas,
- des engagements d'achats fermes de matériel ou de services en Inde et en France.

Engagements reçus sur contrats clients

Dans le cadre d'un nouveau contrat signé en 2010, le Groupe Capgemini a reçu une garantie financière de 50 millions d'euros de la part d'un client.

Engagements hors-bilan liés au financement du Groupe

OCEANE

Au titre des OCEANE 2009 et 2005 mentionnées dans la Note 17 – Trésorerie nette, Cap Gemini S.A. s'est engagée à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (« pari passu »).

Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A. non utilisé à ce jour

Au titre de la ligne de crédit mentionnée dans la Note 17 – Trésorerie nette, Cap Gemini S.A. s'est engagé à respecter les ratios financiers (définis en normes IFRS) suivants :

- un ratio d'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés qui doit être inférieur à tout moment à 1,
- un ratio de couverture du coût de l'endettement financier (net) ajusté de certains éléments 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 2008, 2009 et 2010, le Groupe respectait ces ratios financiers.

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Cap Gemini S.A. et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Cap Gemini S.A. s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature ("pari passu").

Dettes financières garanties par des actifs

Certaines dettes financières sont garanties par des actifs inscrits dans l'état de la situation financière consolidée. Au 31 décembre 2010, ces dettes financières concernent les contrats de location financement pour un montant de 93 millions d'euros.

Passifs éventuels

Au cours de l'exercice et des exercices précédents, des sociétés du Groupe ont fait l'objet de contrôles fiscaux et parfois de redressements fiscaux. Certains redressements ont été contestés et des procédures contentieuses sont encore en cours à la clôture de l'exercice. Pour l'essentiel, ces contentieux n'ont pas fait l'objet de provisions dans les comptes consolidés.

NOTE 28 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Entreprises associées

Il s'agit des entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Au 31 décembre 2010, le Groupe ne consolide plus aucune société selon cette méthode, suite au rachat des 51,17 % additionnels en 2010 des titres de la société SSS Holdings Corporation Ltd. (cf. Note 2 – Evolution du périmètre). Les transactions effectuées avec ces entreprises associées au cours des exercices 2009 et 2008 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 2010, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

- des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Cap Gemini S.A.,
- des membres des organes de direction y compris les administrateurs et les censeurs,

- des entités sur lesquelles un des principaux dirigeants exerce le contrôle, un contrôle conjoint, une influence notable ou détient un droit de vote significatif.

Par ailleurs, depuis l'acquisition de CPM Braxis à hauteur de 56,06 % le 6 octobre 2010, il est à noter que Bradesco SA, actionnaire minoritaire à hauteur de 25,3 % est également le premier client de CPM Braxis et représente en 2010 33 % de son chiffre d'affaires.

Rémunération des membres de la direction générale

Le tableau ci-dessous donne le détail des rémunérations dues au titre de l'année 2010 aux membres de la direction générale du Groupe présents à la clôture de chaque exercice, soit 21 personnes en 2010, contre 29 personnes en 2009, et au Président du Conseil d'Administration, ainsi que les jetons de présence versés aux Administrateurs et Censeurs non salariés.

en milliers d'euros	2008	2009	2010
Avantages à court terme hors charges patronales ⁽¹⁾	21 493	21 422	18 306
Dont jetons de présence des administrateurs salariés ⁽²⁾	118	-	-
Dont jetons de présence des administrateurs et censeurs non salariés ⁽³⁾	576	534	699
Avantages à court terme : charges patronales	3 771	4 133	3 300
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽⁴⁾	756	909	674
Rémunération en actions ⁽⁵⁾	1 210	1 741	2 183

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressement, jetons de présence et avantages en nature.

(2) Pour rappel, les administrateurs salariés (Serge Kampf et Paul Hermelin) ont abandonné en 2009 et 2010 leurs jetons de présence.

(3) 12 en 2008, 14 en 2009 et 13 en 2010.

(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 1^{er} janvier 2011, le Groupe Capgemini a cédé sa participation dans sa filiale tchèque Capgemini Sophia TS S.r.o. détenue à 70 %.

Comme indiqué dans la Note 17 – Trésorerie nette, le 13 janvier 2011, Cap Gemini S.A. a procédé au refinancement de sa ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros conclue le 14 novembre 2005 et remboursable le 14 novembre 2011. La nouvelle ligne de crédit, dont le montant reste inchangé, est remboursable au plus tard le 13 janvier 2016.

Le 4 février 2011, le Groupe Capgemini a conclu l'acquisition du fournisseur de services informatiques allemand CS Consulting GmbH auprès du fonds d'investissement LRPC.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires de Cap Gemini S.A., au titre de l'exercice 2010, un dividende de 1 euro par action, contre 0,80 euro par action en 2009 et 1 euro par action en 2008.

NOTE 30 – LISTE PAR PAYS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

IG = Intégration globale
ME = Mise en équivalence
IP= Intégration proportionnelle

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2010	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
	Capgemini SD&M AG	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Cap Gemini Telecom Media & Networks Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Sogeti High Tech GmbH	100,00 %	IG
	IBX Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Portum AG	100,00 %	IG
	CPM Braxis Deutschland GmbH	56,06 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina SA	100,00 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100,00 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Belgium S.A.	100,00 %	IG
BRÉSIL	Capgemini do Brasil, Serviços de Consultoria e Informática Ltda.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services Brasil – Assessoria Empresarial Ltda.	100,00 %	IG
	Consultoria de Gestao Gemini Ltda.	100,00 %	IG
	CPM Braxis S.A.	56,06 %	IG
	CPM Braxis ERP Tecnologia da Informação Ltda.	56,06 %	IG
	CPM Braxis Outsourcing S.A.	56,06 %	IG
	CPM Braxis BI Tecnologia da Informação S.A.	56,06 %	IG
CPM Braxis BPO Ltda.	56,06 %	IG	
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizons System Solutions LP	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Canada Inc.	100,00 %	IG
CHILI	Capgemini Business Services Chile Ltda.	100,00 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co. Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (Asia) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services HK Ltd.	100,00 %	IG
	Strategic Systems Solutions Hangzhou (China) Ltd.	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark AS	100,00 %	IG
	Sogeti Danmark AS	100,00 %	IG
	IBX Danmark AS	100,00 %	IG
ÉMIRATS ARABES UNIS	Capgemini Middle East FZ LLC	100,00 %	IG
	Thesys Technologies Middle East FZE	100,00 %	IG
	Thesys Technologies LLC	49,00 %	IP
ESPAGNE	Capgemini España, S.L.	100,00 %	IG
	Sogeti España, S.L.	100,00 %	IG

IG = Intégration globale
 ME = Mise en équivalence
 IP= Intégration proportionnelle

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2010	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ÉTATS-UNIS	Capgemini America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Applications Services LLC	100,00 %	IG
	Capgemini US LLC	100,00 %	IG
	Capgemini North America Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Technologies LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Sogeti USA LLC	100,00 %	IG
	Capgemini Energy LP	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services International Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services USA Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Europe Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services Japan Inc.	100,00 %	IG
	Strategic Systems Solutions (US) Inc.	100,00 %	IG
	IBX North America Inc.	100,00 %	IG
	CPM Braxis USA Corp.	56,06 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %	IG
	Sogeti Finland Oy	100,00 %	IG
	IBX Finland Oy	100,00 %	IG
FRANCE	Cap Gemini S.A.	Société mère	IG
	Capgemini France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Université S.A.S.	100,00 %	IG
	Immobilière Les Fontaines S.A.R.L.	100,00 %	IG
	SCI Paris Etoile	100,00 %	IG
	Capgemini Consulting S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Finance et Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Industrie et Distribution S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Est S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Ouest S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Sud S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini OS Electric S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Telecom Media Défense S.A.S.	100,00 %	IG
	Plaisir Informatique S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Cap Sogeti 2005 S.A.S.	100,00 %	IG
	IBX France S.A.R.L.	100,00 %	IG
	Sogeti S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti IDF S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti Régions S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti Services S.A.S.	100,00 %	IG
Sogeti High Tech 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
	Thesys Technologies Private Ltd.	100,00 %	IG
IRLANDE	Sogeti Ireland Ltd.	100,00 %	IG

IG = Intégration globale
 ME = Mise en équivalence
 IP= Intégration proportionnelle

Pays	Sociétés Consolidées au 31 décembre 2010	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration
ITALIE	Capgemini Italia S.p.A.	100,00 %	IG
LUXEMBOURG	Sogeti Luxembourg S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti PSF S.A.	100,00 %	IG
	Capgemini Reinsurance Company S.A.	100,00 %	IG
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc S.A.	100,00 %	IG
MEXIQUE	Capgemini Mexico S. de R.L. de C.V.	100,00 %	IG
NORVÈGE	Capgemini Norge AS	100,00 %	IG
	Sogeti Norge AS	100,00 %	IG
	IBX Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini Outsourcing B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Interim Management B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini N.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Datacenter Amsterdam B.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Retail Solutions B.V.	100,00 %	IG
Independent Interim v.o.f	50,00 %	IP	
PHILIPPINES	Strategic Back Office Solutions (Philippines) Ltd.	100,00 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp z o.o.	100,00 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica S.A.	100,00 %	IG
RÉP. TCHEQUE	Capgemini Czech Republic S.r.o.	100,00 %	IG
	Capgemini Sophia TS S.r.o.	70,00 %	IG
ROUMANIE	Capgemini Services Romania s.r.l.	100,00 %	IG
	IBX Software Development s.r.l.	100,00 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini UK Plc.	100,00 %	IG
	Capgemini Financial Services UK Ltd.	100,00 %	IG
	Strategic Systems Solutions Ltd.	100,00 %	IG
	Sogeti UK Ltd.	100,00 %	IG
	IBX UK Ltd.	100,00 %	IG
	Thesys Technologies Ltd.	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Strategic Systems Solutions Pte Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Singapore Pte Ltd.	100,00 %	IG
	Thesys Technologies Singapore Pte Ltd.	100,00 %	IG
SLOVAQUIE	Capgemini Slovensko, S.r.o.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
	IBX Group AB	100,00 %	IG
	Skvader Systems AB	100,00 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG
	Capgemini SD&M Schweiz AG	100,00 %	IG
	Sogeti Suisse S.A.	100,00 %	IG
VIETNAM	IACP Asia	100,00 %	IG

7.

COMPTES DE LA SOCIÉTÉ CAP GEMINI S.A.

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

7.1 Bilans au 31 décembre 2009 et 2010

ACTIF

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2010		
	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	7 967 436	14 147 695	(5 964 643)	8 183 052
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	209 938	333 904	-	333 904
Titres de l'activité de portefeuille	2	2	-	2
Autres Immobilisations financières ⁽¹⁾	3 717	6 130	(83)	6 047
Actif immobilisé	8 183 386	14 523 523	(5 998 225)	8 525 298
Avances et acomptes	-	-	-	-
Clients et comptes rattachés ⁽¹⁾	381	453	(71)	382
Autres créances ⁽¹⁾	13 356	13 757	-	13 757
Entreprises liées et associées ⁽¹⁾	187 725	194 566	-	194 566
Débiteurs divers ⁽¹⁾	65	13	-	13
Valeurs mobilières de placement	1 416 759	891 202	-	891 202
Disponibilités	122 024	75 875	-	75 875
Actif circulant	1 740 310	1 175 866	(71)	1 175 795
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	76	31	-	31
Charges à répartir	12 092	8 344	-	8 344
Prime de remboursement des obligations	17 751	8 875	-	8 875
Écarts de conversion actif	48	4	-	4
Autres actifs	29 967	17 254	-	17 254
TOTAL ACTIF	9 953 663	15 716 643	(5 998 296)	9 718 347
⁽¹⁾ dont à moins d'un an	206 118	242 972	-	242 972

PASSIF

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2010
Capital (entièrement versé)	1 233 419	1 246 163
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 683 807	5 717 403
Réserve légale	123 167	123 342
Autres réserves	561 853	561 853
Report à nouveau	303 520	405 692
Résultat de l'exercice	224 022	136 889
Provisions réglementées	4 198	6 067
Capitaux propres	8 133 986	8 197 409
Provisions pour risques et charges	48	4
Obligation convertible	1 266 790	1 069 873
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits ⁽²⁾	136 629	100 422
Dettes rattachées à des participations ⁽²⁾	275 452	247 500
Dettes financières ⁽²⁾	1 678 871	1 417 795
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽²⁾	2 535	4 233
Dettes fiscales et sociales ⁽²⁾	3 484	2 885
Entreprises liées et associées ⁽²⁾	133 738	95 572
Autres dettes ⁽²⁾	494	301
Produits constatés d'avance ⁽²⁾	443	-
Écarts de conversion passif	64	148
Autres dettes	140 758	103 139
TOTAL PASSIF	9 953 663	9 718 347
⁽²⁾ dont à moins d'un an	749 692	450 913

7.2 Comptes de résultat

pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2010

<i>en milliers d'euros</i>	2009	2010
Redevances	197 778	200 518
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	76	-
Autres produits	713	1 049
Total des produits d'exploitation	198 567	201 567
Autres achats et charges externes	23 311	30 116
Impôts, taxes et versements assimilés	3 046	2 399
Dotations aux amortissements	2 873	2 311
Dotations aux provisions	5 124	1 437
Autres charges	695	534
Total des charges d'exploitation	35 049	36 797
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	163 518	164 770
Produits financiers de participation ⁽¹⁾	43 754	53 358
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé ⁽¹⁾	6 412	4 493
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾	20 711	7 988
Reprises sur provisions	19 252	6 190
Différences positives de change	2 674	2 413
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	6 247	2 812
Total des produits financiers	99 050	77 254
Dotations financières aux amortissements et provisions	26 821	88 022
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾	37 698	26 750
Différences négatives de change	3 550	3 665
Total des charges financières	68 069	118 437
RÉSULTAT FINANCIER	30 981	(41 183)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	194 499	123 587
Sur opérations de gestion	3 490	368
Sur opérations en capital	2 962	2 286
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	-
Total des produits exceptionnels	6 452	2 654
Sur opérations de gestion	2 361	1 897
Sur opérations en capital	533	1 326
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	1 453	1 869
Total des charges exceptionnelles	4 347	5 092
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	2 105	(2 438)
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	27 418	15 740
RÉSULTAT NET	224 022	136 889
⁽¹⁾ dont produits concernant les entreprises liées	51 879	59 574
⁽²⁾ dont intérêts concernant les entreprises liées	5 115	2 006

7.3 Annexe aux comptes sociaux

I – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ont été élaborés et présentés conformément aux règles et principes comptables français (PCG 1999), y compris les nouvelles règles comptables du Comité de Réglementation Comptable concernant les actifs applicables depuis le 1er janvier 2005 et dans le respect du principe de prudence, de l'indépendance des exercices et en présupposant la continuité de l'exploitation.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété, ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée maximale de trois ans. A la clôture de chaque exercice, la valeur des logiciels et droits d'usage est comparée à la valeur d'utilité pour la société.

Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (y compris les frais d'acquisition des titres). Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est déterminée soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés et corrigés de l'endettement net, soit dans certains cas, selon la quote-part de situation nette consolidée.

Actions propres

Les titres de Cap Gemini S.A. détenus par elle-même dans le cadre du contrat de liquidités 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, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ou au cours de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en «écarts de conversion». En cas de perte latente, une provision pour pertes de change est enregistrée.

Créances et Dettes

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable. Les factures non parvenues sont comptabilisées hors T.V.A.

Prime de remboursement des obligations

La prime de remboursement des obligations est amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

Intégration fiscale

La Société et ses filiales françaises, détenues à 95 % au moins, ont opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés prévu par l'article 223 A du Code Général des Impôts. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe liées aux déficits des sociétés intégrées sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice.

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 de valeurs données par les banques.

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	13 853 020	294 725	(50)	14 147 695
Créances rattachées à des participations	209 938	172 904	(48 938)	333 904
Titres de l'activité de portefeuille	2	-	-	2
Autres titres immobilisés	3 717	174 806	(172 393)	6 130
Sous-total	14 066 677	642 435	(221 381)	14 487 731
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	14 102 469	642 435	(221 381)	14 523 523

Titres de participation

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- Augmentations de capital : en France pour 237 321 milliers d'euros (notamment par incorporation d'un prêt consenti en octobre 2010) pour la réalisation de l'acquisition de la société brésilienne CPM BRAXIS, en Suède pour 30 221 milliers d'euros, en Italie pour 5 754 milliers d'euros, à Singapour pour 5 577 milliers d'euros, et enfin au Guatemala pour 1 037 milliers d'euros.
- Exercice de l'option d'achat par la société des 49 % restants de Capgemini Business Services (India) Ltd (ex : Hindustan Lever Limited) pour un montant de 14 815 milliers d'euros.

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations correspondent aux prêts consentis par la Société à ses filiales, notamment aux Pays-Bas (143 000 milliers d'euros), aux États-Unis (125 089 milliers d'euros), en Suède (31 932 milliers d'euros), en Allemagne (18 000 milliers d'euros), en Australie (9 214 milliers d'euros) et au Chili (5 361 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- Mise en place d'un prêt de 125 089 milliers d'euros accordé à la filiale américaine en vue de refinancer la majeure partie des avances précédemment octroyées à la filiale au travers du « cash pooling » international.
- Mise en place d'un prêt de 31 932 milliers d'euros en faveur d'une filiale suédoise dans le cadre de l'acquisition de la société IBX.

- Amortissement d'une partie du prêt accordé à une filiale hollandaise dans le cadre de l'acquisition de la société Getronics Pinkroccade Business Application Services BV (BAS BV) pour un montant de 28 500 milliers d'euros.
- Remboursement partiel de 8 000 milliers d'euros sur le prêt accordé à la filiale allemande.

Autres Titres Immobilisés

Ce poste comprend les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité dont la mise en œuvre au cours de l'exercice a été successivement confiée par Cap Gemini S.A. à CA Cheuvreux puis à Oddo Corporate Finance (à compter du 11 février 2010). Ce contrat s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010. Dans ce cadre, il a été procédé d'une part à l'acquisition de 4 790 071 actions et d'autre part à la cession de 4 736 071 actions entre le 1er janvier 2010 et le 31 décembre 2010. Cap Gemini SA détient 175 000 actions propres au 31 décembre 2010 (121 000 au 31 décembre 2009) pour une valeur qui ressort à 6 130 milliers d'euros.

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	5 885 584	79 059	-	5 964 643
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	5 919 083	79 059	-	5 998 142

En 2010, la dotation aux provisions enregistrée sur les titres de participation concerne deux filiales françaises pour respectivement 16 316 milliers d'euros et 24 363 milliers d'euros et une filiale en Asie pacifique pour 38 380 milliers d'euros.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2010 s'analysent de la façon suivante :

<i>en milliers d'euros</i>	Valeur liquidative	Valeur nominale	Valeur au bilan
Titres cotés			
Sicav	136 351	136 351	136 351
Fonds communs de placement	164 887	164 887	164 887
Actions propres	69 025	69 025	69 025
Titres non cotés			
Certificats de dépôts	250 000	250 000	250 000
Dépôts à terme	200 000	200 000	200 000
Autres valeurs mobilières			
Contrats de capitalisation	70 939	70 939	70 939
TOTAL	891 202	891 202	891 202

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 2010 sur ces deux contrats s'élèvent à 939 milliers d'euros.

4. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

<i>en milliers d'euros</i>	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	333 904	28 022	305 882
Autres immobilisations financières	6 130	6 130	-
De l'actif circulant			
Clients et comptes rattachés	453	453	-
États Impôts sur les bénéficiaires	12 086	12 086	-
État, taxe sur la valeur ajoutée	1 515	1 515	-
Autres Impôts, Taxes et versements assimilés	156	156	-
Entreprises liées	194 566	194 566	-
Débiteurs divers	13	13	-
Charges constatées d'avance	31	31	-
TOTAL	548 854	242 972	305 882

5. Charges à répartir

<i>en milliers d'euros</i>	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements	Montant fin d'exercice
Frais d'émission sur crédit syndiqué et OCEANE ⁽¹⁾	12 092	-	(3 748)	8 344
TOTAL	12 092	-	(3 748)	8 344

⁽¹⁾ Les frais d'émission sur crédit syndiqué et OCEANE sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

6. Capital social et primes d'émission, de fusion et d'apport

<i>en milliers d'euros</i>	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission de fusion et d'apport
Au 31 décembre 2009 (nominal 8 euros)	154 177 396	1 233 419	5 683 807
+ Augmentations de capital en numéraire par levée d'option de souscription d'actions	1 592 966	12 744	33 596
Au 31 décembre 2010 (nominal 8 euros)	155 770 362	1 246 163	5 717 403

7. Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 23 mai 2000 et 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

respectif de cinq ans pour le plan du 23 mai 2000 et de 38 mois pour le plan du 12 mai 2005, des options donnant droit à la souscription d'actions.

Les principales caractéristiques de ces deux plans, en vigueur au 31 décembre 2010 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	Plan 2000 (plan n°5)	Plan 2005 (plan n°6)	Total
Date de l'Assemblée	23 mai 2000	12 mai 2005	
Nombre total d'options pouvant être souscrites	12 000 000	6 000 000	
Date des premières attributions au titre et condition de ce plan	1 ^{er} septembre 2000	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 %)	6 ans puis 5 ans à compter du 1 ^{er} octobre 2001	5 ans	
Prix de souscription en % de la moyenne des vingt séances précédant l'octroi	80 % puis 100 % à compter du 1 ^{er} octobre 2001	100 % (absence de rabais)	
Prix de souscription (par action et en euros) des différentes attributions en vigueur	Plan clôturé	30,00 55,00	
	<i>Plus bas</i>		
	<i>Plus haut</i>		
Nombre d'actions au 31/12/09 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	507 037	5 039 645	5 546 682
Nombre de nouvelles options consenties au cours de l'exercice	Plan terminé	Plan terminé ⁽¹⁾	-
Nombre d'options forcloses ou annulées au cours de l'exercice	23 922	447 294	471 216
Nombre d'options exercées au 31/12/10	483 115 ⁽²⁾	1 109 851 ⁽³⁾	1 592 966
Nombre d'actions au 31/12/10 pouvant être souscrites sur des options précédemment consenties et non encore exercées	-	3 482 500 ⁽⁴⁾	3 482 500
Durée de vie moyenne pondérée résiduelle (en années)	Plan terminé	1,31	

(1) Dernière attribution faite le 1/6/2008 au prix de 40,5 euros.

(2) Début 2010, 483 115 options de souscriptions d'actions ont été levées au titre de l'attribution faite à 27 euros.

(3) Au titre de l'attribution faite à 30 euros désormais close.

(4) 1 553 000 actions au prix de 43 euros, 165 000 au prix de 55 euros, 1 593 500 au prix de 44 euros et 171 000 au prix de 40,5 euros.

Le Groupe n'est tenu par aucune obligation contractuelle ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire.

Il est rappelé que dans l'hypothèse d'une publication par Euronext d'un avis de recevabilité d'une Offre Publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote de la Société, les titulaires d'options de souscription d'actions pourront - s'ils le souhaitent - lever aussitôt la totalité des options qui leur ont été consenties (ou le solde en cas de levée(s) partielle(s) déjà effectuée(s)).

Par ailleurs, au 31 décembre 2010, le nombre d'actions pouvant être souscrites sur des options de souscriptions d'actions précédemment consenties et non encore exercées s'élève à 3 482 500 :

- si toutes ces options, quel que soit le prix d'exercice auquel elles ont été attribuées (i.e., qu'il soit ou non supérieur au cours de l'action), étaient exercées au 31 décembre 2010, la dilution serait de 2,19 % post exercice.
- en ne retenant que les options dites «dans le marché», il n'y aurait pas de dilution, puisque toutes ces options ont un prix d'exercice supérieur au cours de l'action au 31 décembre 2010 (34,93 euros).

8. Plan d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008 puis le 30 avril 2009, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai maximum respectivement de 12 mois et de 18 mois, des actions sous

conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009 puis le 15 septembre 2010, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires du premier puis du deuxième plan. Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Présentation de synthèse	Plan 2009	Dont mandataires sociaux	Plan 2010	Dont mandataires sociaux
Date de l'Assemblée	17 avril 2008		30 avril 2009	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 458 860 actions au maximum		1 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration soit 1 557 703 actions au maximum	
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 148 250 ⁽¹⁾		1 555 000	
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 mars 2009		1 ^{er} octobre 2010	
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution		Au terme de la première année et au terme de la seconde année suivant la date d'attribution	
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (international)		2 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (international)	
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive		2 ans, ou 5 ans en cas de départ du Groupe dans les deux années suivant l'acquisition définitive	
Nombre d'actions sous conditions de performance et de présence attribuées au cours de l'exercice	-	50 000 ⁽²⁾	1 555 000 ⁽⁴⁾	⁽⁶⁾
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	63 750		3 000	
Nombre d'actions au 31 décembre 2010 pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et présence)	1 046 000 ⁽³⁾	50 000	1 552 000 ⁽⁵⁾	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	23,30		37,16	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution :				
Volatilité	42,7 %		42,8 %	
Taux d'intérêt sans risque	1,4 %		1,67 %	
Taux de dividendes attendus	3,0 %		3,0 %	
Autres conditions :				
Condition de performance	Oui (cf. détail ci-après)		Oui (cf. détail ci-après)	
Présence effective à la date d'acquisition	Oui		Oui	
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance et Black & Scholes pour actions attribuées gratuitement		Monte Carlo pour actions de performance avec conditions externes (de marché) et Black & Scholes pour actions attribuées sans condition ou avec conditions de performance internes	
Fourchette des justes valeurs en euros				
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	20,7 - 21,9	17,53	32,3 - 32,96	
Actions de performance (par action et en euros)	16,5 - 17,53		21,54 - 21,97	

(1) Dont 64 750 actions attribuées sans condition de performance (5,6 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(2) Actions sous condition de performance uniquement.

(3) Dont 59 000 actions attribuées sans conditions de performance.

(4) Dont 124 000 actions attribuées sans conditions de performance (8 % du total) dans le respect de la résolution (autorisation de 15 % maximum).

(5) Dont 123 000 actions attribuées sans conditions de performance.

(6) Pas d'actions de performance attribuées en 2010.

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 (2 ans ou 4 ans pour l'international) sera égal au nombre d'actions maximum attribué initialement, multiplié par un pourcentage (compris entre 0 % et 100 %) correspondant à la performance choisie comme instrument de mesure. La performance conditionnant l'octroi définitif des actions est celle réalisée par l'action Cap Gemini pendant les deux premières années, comparée à la performance moyenne, réalisée sur cette même période, par un panier de 10 valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité, et appartenant au moins à 5 pays dans lesquels le Groupe a une présence significative.

L'attribution définitive sera fonction de la performance relative de l'action Cap Gemini par rapport à celle du panier de sociétés comparables :

- il n'y aura 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'élèvera à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 90 %,
 - variera 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'élèvera à 100 % de l'attribution initiale si cette performance est supérieure ou égale à 110 %.

Modalités relatives à la condition de performance du plan 2010

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une performance interne et d'une performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Condition de performance externe :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance externe, celles-ci sont identiques à celles du premier plan à l'exception des seuils d'attribution qui ont été renforcés par rapport au premier plan et de ce fait :

- Il n'y aura pas attribution si la performance de l'action Cap Gemini S.A. pendant la période considérée est inférieure à 90 % de la performance du panier sur cette même période ;
- L'attribution définitive :
 - s'élèvera à 40 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 90 % ;
 - s'élèvera à 60 % de l'attribution initiale si cette performance relative est de 100 % ;
 - variera linéairement entre 40 % et 60 % et entre 60 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé si cette

performance relative se situe entre 90 % et 100 % d'une part et entre 100 % et 110 % d'autre part ;

- s'élèvera à 100 % de l'attribution initiale, si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %.

Dans ces conditions si l'action Cap Gemini performe comme le panier d'actions comparables, l'attribution ne sera que de 60 % des actions possibles contre 80 % dans le premier Plan. La condition de performance externe compte pour 70 % dans le calcul de l'attribution.

Condition de performance interne :

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne, celles-ci reposent sur la progression de la marge opérationnelle 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 se fera une fois les comptes 2011 arrêtés, 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 périmètre et changes constants. En fonction du pourcentage de progression ainsi calculé :

- Il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression de la marge opérationnelle ainsi calculée est inférieure à 12 %
- L'attribution définitive :
 - s'élèvera à 40 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 12 % et 13,5 % ;
 - s'élèvera à 60 % de l'attribution interne initiale si la progression se situe entre 13,5 % et 15 % ;
 - s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale si la progression est supérieure ou égale à 15 % ;

La condition de performance interne compte pour 30 % dans le calcul de l'attribution.

9. Variation des capitaux propres aux 31 décembre 2009 et 2010

<i>en milliers d'euros</i>	31/12/2009	Affectation du résultat 2009	Autres mouvements	31/12/2010
Capital social	1 233 419	-	12 744	1 246 163
Prime d'émission, de fusion et d'apport	5 683 807	-	33 596	5 717 403
Réserve légale	123 167	175	-	123 342
Réserves réglementées	-	-	-	-
Autres réserves	561 853	-	-	561 853
Report à nouveau	303 520	102 172	-	405 692
Dividendes distribués	-	121 675	(121 675)	-
Résultat de l'exercice	224 022	(224 022)	136 889	136 889
Provisions réglementées	4 198	-	1 869	6 067
TOTAL	8 133 986	-	63 423	8 197 409

L'affectation du résultat 2009 fait ressortir la distribution le 3 juin 2010 d'un dividende de 0,80 euro à chacune des 154 177 396 actions composant le capital au 31 décembre 2009 pour un montant de 121 675 milliers d'euros car la société détenait au 3 juin 2010, 2 083 500 de ses propres actions pour lesquelles la somme non versée (soit 1 667 milliers d'euros) a été affectée au compte de report à nouveau.

Les autres mouvements concernent :

- Le capital social qui a été augmenté de 12 744 milliers d'euros suite à la levée de 1 592 966 options de souscriptions d'actions.
- Le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été augmenté de 33 596 milliers d'euros dans le cadre de l'opération décrite ci-dessus.
- Les provisions réglementées pour 1 869 milliers d'euros correspondant à une dotation aux amortissements dérogatoires sur titres de participation.

10. 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	48	4	48	-	-	-	4
sur autres risques	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	48	4	48	-	-	-	4

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 4 milliers d'euros. La reprise correspond à une provision pour risque de change comptabilisée en 2009 pour 48 milliers d'euros.

11. Obligations convertibles

en milliers d'euros

	31 décembre 2009	31 décembre 2010
OCEANE 2003	196 917	-
OCEANE 2005		
Principal	437 000	437 000
Prime de remboursement	57 873	57 873
OCEANE 2009	575 000	575 000
TOTAL	1 266 790	1 069 873

A) OCEANE 2003 émise le 24 juin 2003

Le 4 janvier 2010, Cap Gemini S.A. a procédé au remboursement au pair en numéraire de 3 861 116 obligations restant en circulation au 31 décembre 2009 et émises le 24 juin 2003 pour un montant de 196 917 milliers d'euros.

B) OCEANE 2005 émise le 16 juin 2005

Le 16 juin 2005, Cap Gemini S.A. a procédé à l'émission d'un Emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 24 juin 2005 et pour échéance le 1^{er} janvier 2012 (OCEANE 2005).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 437 millions d'euros et il est représenté par 11 810 810 obligations d'une valeur nominale unitaire de 37 euros. Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 1 %.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°05-564 en date du 16 juin 2005.

Résumé des principales caractéristiques de L'OCEANE 2005 Conversion et/ou échange des obligations en actions

A tout moment, à compter du 24 juin 2005, et au plus tard le septième jour ouvré précédant le 1^{er} janvier 2012.

Amortissement normal

Le 1^{er} janvier 2012 par remboursement au prix de 41,90 euros par obligation, soit environ 113,2 % de la valeur nominale des obligations.

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 24 juin 2009 et jusqu'au 31 décembre 2011, pour la totalité des obligations restant en circulation, à un prix de remboursement anticipé déterminé de manière à ce qu'il assure un taux de rendement actuariel brut identique à celui qu'il aurait obtenu en cas de remboursement à l'échéance, soit un taux de 2,875 %, majoré des intérêts courus, 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").

Prime de remboursement

L'OCEANE 2005 est assortie d'une prime de remboursement de 57 873 milliers d'euros. La contrepartie de cette prime a été enregistrée à l'actif au compte prime de remboursement des obligations et est amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

C) OCEANE 2009 émise le 20 avril 2009

Le 8 avril 2009, Cap Gemini S.A. a procédé au lancement d'un emprunt Obligataire Convertible ou Echangeable en Actions Nouvelles ou Existantes, ayant pour date de jouissance le 20 avril 2009 et pour échéance le 1^{er} janvier 2014 (OCEANE 2009).

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 575 millions d'euros et il est représenté par 16 911 765 obligations d'une valeur nominale unitaire de 34 euros, faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société (cours moyen pondéré entre le 8 avril et la date de fixation des modalités définitives des obligations). Les obligations portent intérêt au taux nominal annuel de 3,5 %.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-084 en date du 8 avril 2009.

Résumé des principales caractéristiques de L'OCEANE 2009

Conversion et/ou échange des obligations en actions

À tout moment, à compter du 20 avril 2009, et au plus tard le septième jour ouvré précédant le 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").

12. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 100 422 milliers d'euros. Il correspond d'une part à la position créditrice 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. Ces positions créditrices de 74 527 milliers d'euros sont totalement compensées par des positions débitrices inverses de même montant dans la trésorerie active de la société), d'autre part aux découverts bancaires pour 1 263 milliers d'euros et enfin aux intérêts courus non échus pour 24 632 milliers d'euros.

Crédit syndiqué conclu par Cap Gemini S.A.

Le 14 novembre 2005, Cap Gemini S.A. a conclu avec un groupe de banques une ligne de crédit multidevises de 500 millions d'euros remboursable au plus tard le 14 novembre 2011.

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) ajusté de certains éléments 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'au 31 décembre 2010, 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,
- cession 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 de 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.

À ce jour, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

Cette ligne a été refinancée le 13 janvier 2011 auprès d'un groupe de 18 banques au travers d'une nouvelle ligne de crédit

multidevises pour un montant identique (500 millions d'euros) et remboursable au plus tard le 13 janvier 2016. La marge initiale de la nouvelle ligne de crédit ressort à 0,90 % contre 0,40 % précédemment. Cette marge peut évoluer à la hausse et à la baisse en fonction de la notation de crédit de Cap Gemini S.A. La nouvelle ligne est par ailleurs soumise à une commission de non-utilisation de 35 % de la marge (soit 0,315 %) contre 30 % de la marge précédemment (soit 0,12 %), pouvant être augmentée à 40 % (35 % précédemment) en cas de baisse de la notation de Cap Gemini S.A. Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Cap Gemini S.A. serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Les autres principaux termes et conditions, et notamment le respect de certains ratios financiers, restent inchangés.

13. État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

en milliers d'euros

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Obligation convertible	1 069 873	-	1 069 873
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Découverts bancaires	1 263	1 263	-
Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	74 527	74 527	-
Intérêts courus	24 632	24 632	-
Sous-total	100 422	100 422	-
Emprunts et dettes Groupe			
Emprunt Groupe	247 500	247 500	-
Entreprises liées	95 572	95 572	-
Sous-total	343 072	343 072	-
Dettes fournisseurs	4 233	4 233	-
Dettes fiscales et sociales	2 885	2 885	-
Autres dettes	301	301	-
TOTAL	1 520 786	450 913	1 069 873

L'emprunt Groupe de 247 500 milliers d'euros correspond à un emprunt renouvelable tous les trois mois auprès de Capgemini U.K. Plc. Il a été renouvelé le 22 octobre 2010 pour 220 millions de livres sterling à échéance du 22 janvier 2011 et porte un taux d'intérêt de 0,73725 % l'an. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture de change (contrat d'échange de devises : swap euro/livre sterling)

14. Charges à payer

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

en milliers d'euros

	Montant
Dettes financières	
Intérêts courus	24 632
Autres dettes	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 233
Dettes fiscales et sociales	2 885
Autres dettes	301
TOTAL	32 051

15. 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	4	148	4
TOTAL	4	148	4

16. Résultat financier

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Provisions financières	
Dotations de l'exercice	(88 022)
Reprises de provision	6 190
Sous-total	(81 832)
Dividendes reçus	53 358
Sous-total	53 358
Autres charges et produits financiers	
Produits nets de la trésorerie placée	7 868
Autres produits de placement (contrat de capitalisation)	939
Revenus des prêts comptes courants et centralisation de la trésorerie Groupe	6 486
Intérêts des emprunts comptes courants et centralisation de la trésorerie Groupe	(2 252)
Intérêts sur les OCEANES	(24 494)
Résultat net de change	(1 252)
Autres	(2)
Sous-total	(12 707)
RÉSULTAT FINANCIER	(41 183)

Les 53 358 milliers d'euros de dividendes correspondent aux dividendes versés à la société durant l'exercice par les filiales françaises, portugaise, et hongroise.

Les 7 868 milliers d'euros de produits nets de la trésorerie placée résultent des placements sur l'exercice 2010 en SICAV pour 1 289 milliers d'euros, en Fonds Communs de placement pour 1 523 milliers d'euros et en certificats de dépôt et billets de trésorerie pour 5 056 milliers d'euros.

Les dotations de 88 022 milliers d'euros correspondent d'une part à des provisions pour dépréciation des titres de participation de 79 059 milliers d'euros relatives à deux filiales françaises pour respectivement 16 316 milliers d'euros et 24 363 milliers d'euros et à une filiale d'Asie Pacifique pour 38 380 milliers d'euros ainsi qu'à une dotation aux provisions

sur actions propres pour 83 milliers d'euros et d'autre part à l'amortissement de la prime de remboursement de l'OCEANE 2005 pour 8 876 milliers et à une dotation aux provisions pour risques de change de 4 milliers d'euros.

Les reprises de provisions concernent une reprise de provision sur actions propres pour 6 143 milliers d'euros et une reprise de provision pour risques de change constituée en 2009 pour 48 milliers d'euros.

Le résultat financier négatif de l'année 2010 de 41 183 milliers d'euros s'explique essentiellement par les provisions pour dépréciation des titres de participation pour 79 059 milliers d'euros et dans une moindre mesure par la baisse du rendement moyen de la trésorerie placée.

17. Résultat exceptionnel

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	368
Produit net sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	984
Sous-total	1 352
Dotations exceptionnelles	(1 869)
Autres	(1 921)
Sous-total	(3 790)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(2 438)

18. Impôt sur les sociétés

La société Cap Gemini S.A. est en France la société de tête du groupe d'intégration fiscale française composée de 23 sociétés. Sur l'exercice 2010, l'impact de l'intégration fiscale sur le résultat

de Cap Gemini S.A. est un gain de 15 848 milliers d'euros. Le montant des déficits reportables de la société Cap Gemini S.A. s'élève à 1 170 272 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

III – AUTRES INFORMATIONS

19. Engagements hors bilan

a) Engagements donnés aux filiales

Les garanties, cautions et lettres de confort émises par Cap Gemini S.A. en faveur de ses filiales au 31 décembre 2010 s'analysent par nature comme suit :

<i>en milliers d'euros</i>	Montant
Garanties sur lignes de financement	326 745
Garanties sur contrats client	625 889
Garanties fiscales et autres	15 132
TOTAL	967 765

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 2010 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 91 538 milliers d'euros.

b) Autres engagements

Les 26 juin 2003 et 28 juin 2004, Cap Gemini S.A. a cédé pour respectivement 74 millions d'euros et 33 millions d'euros à un établissement de crédit une créance de 90 millions d'euros et un complément de créance de 39 millions d'euros détenus sur le Trésor Public, résultant de l'option de report en arrière (carry-back) du déficit fiscal français généré au titre de l'exercice 2002. Cap Gemini S.A. s'est engagée à indemniser le cessionnaire à hauteur de toute différence qui serait constatée entre le montant

des créances cédées et le montant effectivement recouvrable auprès du Trésor Public, et ce pour une période allant jusqu'au 31 décembre 2011.

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 en 2004 avec HM Revenue & Customs, Schneider Electric Industries et Euroclear, en 2005 avec Metropolitan Police et en 2009 avec Ontario Power Generation Inc., Environment Agency et Renault S.A.

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, notamment solvables. Les termes et les conditions de ce programme (y compris les limites de couverture) sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus. La première ligne de ce programme, d'un montant de 30 millions d'euros est réassurée auprès d'une filiale de réassurance captive consolidée, en place depuis plusieurs années.

Dans le cadre du contrat signé le 25 mai 2004 avec France Télécom, contrat portant sur l'externalisation d'une partie de ses réseaux de télécommunications pour une durée de 8 ans, Cap Gemini SA a été amenée à mettre en place une garantie financière.

Durant les exercices précédents et sur l'exercice 2010, la société a fait l'objet de contrôles fiscaux. Certaines propositions de rectification ont été contestées et des procédures contentieuses sont encore en cours à la clôture de l'exercice.

Le montant des garanties fiscales s'élève à 17 010 milliers d'euros au 31 décembre 2010.

c) Instruments financiers

Couvertures de change / Instruments dérivés

Au 31 décembre 2010, les couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises

et de la facturation de redevances de marque portent sur un notionnel total de 428 millions d'euros, réparti comme suit :

- 187 millions de dollars américains pour une contre-valeur de 134 millions d'euros,
- 223 millions de livres sterling pour une contre-valeur de 252 millions d'euros,
- 13 millions de dollars australiens pour une contre-valeur de 9 millions d'euros,
- 307 millions de couronnes suédoises pour une contre-valeur de 33 millions d'euros.

Ces couvertures prennent la forme de swaps de change et de ventes de devises à terme à échéance 2011. Au 31 décembre 2010, ces instruments dérivés présentent une valeur négative de 629 milliers d'euros, correspondant principalement au solde net de :

- un swap euro/livre sterling d'un emprunt entre Capgemini UK et la Société présentant une valeur positive de 8 079 milliers d'euros
- un swap euro/dollar américain d'un prêt entre la Société et Capgemini North America présentant une valeur négative de 6 568 milliers d'euros
- un swap euro/couronne suédoise d'un prêt entre la Société et Capgemini AB présentant une valeur négative de 1 369 milliers d'euros
- un swap euro/dollar australien d'un prêt entre la Société et Capgemini Australie présentant une valeur négative de 811 milliers d'euros.

20. Informations sur les entreprises liées

en milliers d'euros

	Total	dont entreprises liées
Éléments relevant de postes du bilan		
Titres de participation	14 147 695	14 147 695
Créances rattachées à des participations	333 904	333 904
Dettes rattachées à des participations	247 500	247 500
Entreprises liées		
actif	194 566	194 566
passif	95 572	95 572
Éléments relevant du compte de résultats		
Produits financiers de participation	53 358	53 358
Produits des prêts Groupe	4 493	4 493
Autres intérêts et produits assimilés	7 988	1 723
Intérêts et charges assimilés	26 750	2 006

21. Société consolidante

Cap Gemini S.A. est la société consolidante du Groupe Capgemini.

multidevises de 500 millions d'euros conclue le 14 novembre 2005 et remboursable le 14 novembre 2011. La nouvelle ligne de crédit, dont le montant reste inchangé, est remboursable au plus tard le 13 janvier 2016.

22. Événements postérieurs

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2010, un dividende de 1 euro par action.

Comme indiqué dans la note 13 ci-dessus, le 13 janvier 2011, Cap Gemini S.A. a procédé au refinancement de sa ligne de crédit

23. Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le montant total des jetons de présence versés en 2010 aux administrateurs et aux censeurs s'élève à 641 500€ (et à 579 000€ après déduction des retenues légales à la source pour les bénéficiaires non résidents Français).

24. 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	657
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des CAC (*)	1 143
Sous-total	1 800
Autres prestations	
Juridique, fiscal, social	-
Autres	-
Sous-total	-
TOTAL	1 800

(*) Les autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes concernent les audits d'acquisition.

7.4. Tableau des filiales et participations

en millions d'euros	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	Quote-part du capital détenu (%)	Nombre d'actions détenues	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires 2010	Dividendes encaissés
					Brute	Nette				
FILIALES										
Capgemini North America Inc	1	2 977	100,00 %	982 000	6 618	2 350	125	-	-	-
CGS HOLDINGS Ltd	617	1	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd	0	9	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd	12	25	100,00 %	1 033 938 857	801	264	-	-	-	-
Capgemini AB (Suède)	3	320	100,00 %	25 861	387	387	-	9	-	-
Capgemini NV (Benelux)	2	299	100,00 %	21 582 376	1 467	1 239	143	-	-	-
Capgemini Business services BV	0	2	100,00 %	485	19	19	-	-	-	-
Capgemini Shared Services BV	0	0	100,00 %	1 053	3	3	-	-	-	-
Capgemini Deutschland Holding GmbH	129	1	95,59 %	3	629	629	-	12	-	-
Capgemini Consulting Österreich AG	0	1	100,00 %	36 791	44	32	-	-	34	-
Capgemini Suisse AG	0	1	100,00 %	500	39	32	-	44	44	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Pologne)	4	25	100,00 %	129 160	25	16	-	55	118	-
Capgemini Magyarország Kft	0	1	100,00 %	1	2	2	-	-	5	-
Capgemini Czech Republic s r o	1	3	98,77 %	21 255	8	8	-	-	9	-
Capgemini France S.A.S.	63	238	100,00 %	4 063 722	843	843	-	-	9	42
Capgemini Télécom Media Défense S.A.S.	17	-12	98,00 %	1 090 762	171	146	-	-	172	-
Capgemini Technology Services Maroc	3	1	99,99 %	329 996	3	3	-	-	8	-
SOGETI S.A.	0	1	100,00 %	619	0	0	-	-	-	8
SOGETI S.A.S.	261	295	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	29	-
Capgemini Italia S.p.A.	11	-1	100,00 %	2 200 000	513	20	-	12	139	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	25	-6	76,02 %	191 706	234	234	-	-	254	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, SA	8	4	100,00 %	1 698 842	44	44	-	-	28	2
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	0	1	99,99 %	12 925 876	1	1	-	-	10	-
Capgemini Argentina S.A.	2	2	1,51 %	126 278	0	0	-	-	21	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd. (Singapour)	23	-1	100,00 %	17 421 299	148	11	-	-	1	-
Capgemini Australia Pty Ltd (Australie)	145	-144	100,00 %	1 502 342	172	60	9	26	82	-
Capgemini Business Services (India)	0	15	99,90 %	4 995	25	25	-	1	44	-
Capgemini Service S.A.S	8	7	100,00 %	8 000 000	134	15	-	15	227	-
S.C.I. Paris Étoile	0	5	99,99 %	9 999	48	31	-	-	3	2
Immobilière les Fontaines S.A.R.L	2	-10	99,84 %	619 000	32	32	-	35	7	-
Capgemini Université S.A.S.	0	0	100,00 %	2 500	0	0	-	-	14	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	0	0	100,00 %	10 000	0	0	-	-	21	-
CAP SOGETI 2005	229	0	100,00 %	22 864 750	237	237	-	-	-	-
Autres France	na	na	na	na	0	0	-	nm	na	-
Autres Étrangers	na	na	na	na	0	0	-	-	na	-

PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2010, le montant des titres de participation détenus par Cap Gemini SA n'est pas significatif.

na : non applicable

Les résultats nets des filiales et participations ne sont pas fournis compte tenu du caractère préjudiciable que pourrait avoir leur divulgation sur la stratégie commerciale et financière.

7.5 Résultats des cinq derniers exercices

<i>en milliers d'euros</i>	2006	2007	2008	2009	2010
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 152 654	1 163 404	1 166 760	1 233 419	1 246 163
Nombre d'actions ordinaires existantes	144 081 808	145 425 510	145 844 938	154 177 396	155 770 362
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
- par exercice de droits de souscription d'actions	10 518 710	10 291 173	8 696 637	9 655 432	9 079 500
- par conversion d'obligations	20 830 416	20 830 416	20 830 416	32 583 691	28 722 575
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	183 111	203 711	202 017	198 567	201 567
Total des produits d'exploitation et financiers	375 552	639 994	382 207	297 617	278 822
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	202 467	235 834	240 322	213 622	208 598
Impôts sur les bénéfices	(23 104)	(32 227)	(29 419)	(27 418)	(15 740)
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	194 560	496 620	259 605	224 022	136 889
Résultat distribué	100 857	145 426	145 845	123 342	155 770 ⁽¹⁾
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,57	1,84	1,85	1,56	1,44
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,35	3,41	1,78	1,45	0,88
Dividende attribué à chaque action	0,70	1,00	1,00	0,80	1,00 ⁽¹⁾
IV - PERSONNEL					
Effectif moyen de salariés employés pendant l'exercice	Cap Gemini S.A. n'emploie pas de salariés				
Montant de la masse salariale de l'exercice					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

(1) sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011

7.6 Rapports des Commissaires aux Comptes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (Exercice clos le 31 décembre 2010)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

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 2010, 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.

Les titres de participations s'élèvent à 8 183 millions d'euros au 31 décembre 2010. La note I de l'annexe expose les règles et principes comptables relatifs à l'évaluation de la valeur d'utilité de ces titres de participations par la société. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le bien-fondé de l'approche retenue ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

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 :

III- Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet

Edouard Sattler

Paris La Défense, le 15 mars 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (Exercice clos le 31 décembre 2010)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

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 estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nature :

Plan collectif de retraite supplémentaire mis en œuvre par la Société en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du Groupe Capgemini.

Objet et modalités :

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2006 a autorisé le principe de lancement d'un plan collectif de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de certains cadres dirigeants du Groupe, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite, un taux de retraite supplémentaire de 40 % de leur rémunération de référence, le total des retraites acquises par le bénéficiaire ne pouvant également dépasser 50 % de cette rémunération de référence, elle-même limitée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale.

Messieurs Serge Kampf, Président du Conseil d'Administration et Paul Hermelin, Directeur Général de la société, ont été inscrits dans la liste des bénéficiaires de ce plan. Au cours de l'exercice 2010, ces mandataires sociaux n'ont perçu aucune rémunération au titre de cette convention.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet

Edouard Sattler

Paris La Défense, le 15 mars 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS ACHETÉES (Assemblée générale mixte du 26 mai 2011 – 7^e 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 période 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 d'une mise en œuvre de l'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 6 avril 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 6 avril 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL (Assemblée générale mixte du 26 mai 2011 – 8^e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du groupe Capgemini, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre.

Il est précisé que le nombre d'actions nouvelles issues des augmentations de capital proposées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 6 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 8 euros chacune au titre de la présente résolution.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la

proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et certaines autres informations concernant l'émission données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de cette opération par votre Conseil d'Administration.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2011

Paris La Défense, le 6 avril 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE A CERTAINS SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX DE FILIALES ÉTRANGÈRES

(Assemblée générale mixte du 26 mai 2011 – 9^e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et L.225-138 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à certains salariés et mandataires sociaux de filiales étrangères du groupe Capgemini, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Il est précisé que les augmentations de capital proposées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution ne pourront excéder 2 000 000 d'actions d'une valeur nominale de 8 euros chacune et que le total des augmentations de capital proposées immédiatement ou à terme en vertu de cette résolution et de la 8^e résolution, ne pourra donner droit de souscrire à plus de 6 000 000 d'actions.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la

proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et certaines autres informations concernant l'émission données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de votre Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par votre Conseil d'Administration.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 6 avril 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D' ACTIONS REMBOURSABLES RÉSERVÉE À CERTAINS SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX (Assemblée générale mixte du 26 mai 2011 – 10^e résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (« BSAAR ») réservée à certains salariés et mandataires sociaux de votre société et de ses filiales, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Il est précisé que :

- le Conseil d'Administration procédera à l'émission, en une ou plusieurs fois, des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables ;
- le montant nominal maximum des augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, soit un nombre total maximum de 1 million d'actions ordinaires d'un nominal de 8 euros chacune.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la

proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions d'émission proposées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de cette opération par votre Conseil d'Administration.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2011

Paris La Défense, le 6 avril 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EXISTANTES OU A ÉMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL SALARIÉ ET DES MANDATAIRES SOCIAUX (Assemblée générale mixte du 26 mai 2011 – 11^e 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 avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, sous condition de performance, au profit des membres du personnel salarié de Cap Gemini S.A. et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, et des mandataires sociaux de Cap Gemini S.A..

Votre Conseil d'Administration vous propose de l'autoriser à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Le rapport du Conseil d'Administration précise que l'attribution d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés de

Cap Gemini S.A. et des ses filiales françaises et étrangères sera limitée à un nombre maximum de 1 million d'actions d'un montant nominal de 8 euros. Il précise également que l'attribution d'actions au profit des mandataires sociaux de Cap Gemini S.A. sera limitée à 5 % du nombre mentionné ci-dessus. Les conditions de performance sont détaillées dans le rapport du Conseil d'Administration.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment 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'attribution gratuite d'actions.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2011

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet
Associé

Edouard Sattler
Associé

Paris La Défense, le 6 avril 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé

8.

TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2011

8. TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2011	209
8.1 Résolutions à caractère ordinaire	210
8.2 Résolutions à caractère extraordinaire	212

8.1 Résolutions à caractère ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2010

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance :

- du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration,
- du rapport spécial présenté par le Président,
- et du rapport général des Commissaires aux Comptes sur l'exécution de leur mission,

approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 qui se soldent par un bénéfice net de 136 889 010,10 euros et donne quitus au Conseil d'Administration pour sa gestion des affaires de la Société au cours dudit exercice.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2010

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 2010 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 280 millions d'euros.

TROISIÈME RÉOLUTION

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 RÉOLUTION

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 2010 :

• Bénéfice net de l'exercice	136 889 010,10 €
• Dotation à la réserve légale qui sera ainsi dotée entièrement une somme de :	- 1 274 372,80 €
Soit un solde de :	135 614 637,30 €
• Report à nouveau antérieur	405 692 062,74 €
soit un bénéfice distribuable de :	541 306 700,04 €
• affecté :	
- au paiement du dividende de 1 euro par action, soit :	155 770 362,00 €
- au report à nouveau : le solde, soit :	385 536 338,04 €
Ce qui fait bien au total :	541 306 700,04 €

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 1 euro pour chacune des 155 770 362 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2010 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 6 juin 2011 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 9 juin 2011. 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 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009, de 145 844 938 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2008 et de 145 425 510 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2007, ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

CINQUIÈME RÉOLUTION

Jetons de présence au Conseil d'Administration

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et majorité requises pour les assemblées ordinaires, fixe à 800 000 euros par exercice le montant total des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'un programme de rachat d'actions dans la limite d'un nombre d'actions au maximum égal à 10 % de son capital social

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires et ayant pris connaissance du rapport présenté par le Conseil d'Administration, autorise la Société – pour les raisons et dans les conditions ci-après – à racheter ses propres actions.

Cette autorisation est donnée pour permettre à la Société de procéder si besoin est :

- à l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF,
- à l'attribution d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment dans le cadre du régime des attributions gratuites d'actions, de celui du plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan d'actionnariat salarié international,
- à l'attribution d'actions ainsi acquises aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres, et ce conformément à la réglementation en vigueur,
- à l'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la septième 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 périodes d'offre publique d'achat sur les titres de la Société.

L'Assemblée Générale :

- décide que le prix maximum d'achat ne pourra excéder 55 euros par action de 8 € de valeur nominale. En cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation (ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions), le prix unitaire maximum sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce que sera ce nombre après l'opération et le nombre maximum d'actions ci-dessus visé sera affecté d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce que ce dernier était avant l'opération ;

- fixe le nombre maximum d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du capital de la Société étant précisé :
 - que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal à 10 % du capital social,
 - et que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.
- À titre indicatif, sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2010, le montant maximum théorique que la Société pourrait consacrer à des rachats d'actions est de 856 736 980 euros, soit 15 577 036 actions de 8 € de valeur nominale acquises au prix unitaire maximum de 55 €.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, tous les pouvoirs nécessaires à l'effet :

- de décider la mise en œuvre de la présente autorisation,
- de passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, conformément à la réglementation en vigueur,
- d'effectuer toutes déclarations et de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera les actionnaires réunis en Assemblée Ordinaire annuelle 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 seizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

8.2 Résolutions à caractère extraordinaire

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions

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 à :

- annuler - conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce - en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres détenues par la Société, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, et réduire corrélativement le capital social,
- imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration pour réaliser la ou les opérations autorisées en vertu de la présente résolution, 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 dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'Administration de procéder à une augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe Capgemini

Conformément aux articles L. 225-129-1, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du Travail et afin également de satisfaire aux dispositions de l'article L. 225-129-6 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. délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation, en une ou plusieurs fois, du capital social de la Société par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise (PEE) du Groupe Capgemini étant précisé que le Conseil d'administration pourra également procéder, le cas échéant, à des attributions gratuites d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en substitution totale ou partielle de la décote visée au 3. ci-dessous et/ou au titre de l'abondement dans les conditions et limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du Travail ;

2. décide que le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, y compris celles résultant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital éventuellement attribuées gratuitement en substitution totale ou partielle de la décote et/ou de l'abondement dans les conditions fixées par l'article L. 3332-21 du Code du Travail, ne devra pas excéder six millions (6 000 000) d'actions de huit (8) euros de valeur nominale et que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;

3. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration ou du Directeur Général fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration ou le Directeur Général pourra, le cas échéant, réduire ou supprimer la décote qui serait éventuellement retenue pour tenir compte, notamment, des régimes juridiques et fiscaux applicables hors de France ou choisir de substituer totalement ou partiellement à cette décote maximum de 20 % l'attribution gratuite d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

4. décide que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital non admises aux négociations sur un marché réglementé sera déterminé dans les conditions fixées par les articles L. 3332-20 et R. 3332-22 du Code du Travail ;

5. décide de supprimer au profit des adhérents au(x) plan(s) d'épargne d'entreprise du Groupe le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de renoncer à tout droit aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution ;

6. délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet notamment de :
 - décider si les actions ou valeurs mobilières doivent être souscrites directement par les salariés adhérents aux plans d'épargne du Groupe ou si elles devront être souscrites par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE),
 - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
 - déterminer s'il y a lieu de consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres,

- procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du Travail, à l'attribution d'actions gratuites ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et fixer la nature et le montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital,
- arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre et les règles de réduction applicables en cas de sur-souscription,
- imputer les frais des augmentations de capital social, et des émissions d'autres titres donnant accès au capital, sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- décider de surseoir à la réalisation de l'augmentation du capital.

La présente délégation de pouvoirs est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée et se substitue à celle donnée par la vingt-septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010.

NEUVIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'Administration de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles qui seraient offertes en vertu de la précédente résolution

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-1 et L. 225-138 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 des Commissaires aux Comptes :

1. prend acte que les salariés de certaines sociétés étrangères du Groupe Capgemini, liées à la Société dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail, dont le siège est situé dans des pays où la réglementation juridique et/ou fiscale applicable rendrait difficile la mise en œuvre de formules d'actionariat proposées aux salariés du Groupe dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en vertu de la résolution précédente, sont définis par les mots « Salariés des Sociétés Étrangères » ;
2. délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires définies ci-après ;
3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises dans le cadre de la présente délégation et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; et/ou (iii) tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée ;
4. décide qu'en cas d'usage de la présente délégation, le prix d'émission des actions nouvelles, à émettre en application de la présente délégation, ne pourra être inférieur de plus de 20 % à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration ou du Directeur Général fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée en vertu de la précédente résolution adoptée par la présente Assemblée, ni supérieur à cette moyenne ; le Conseil d'Administration ou le Directeur Général pourra réduire ou supprimer toute décote ainsi consentie, s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
5. décide que la ou les augmentations de capital décidées en vertu de la présente délégation ne pourront donner droit de souscrire plus de deux millions (2 000 000) d'actions et que le total des augmentations de capital décidées en vertu de la présente résolution et de la résolution précédente ne pourra donner droit de souscrire à plus de six millions (6 000 000) d'actions de huit (8) euros de valeur nominale ;
6. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, pour faire usage en une ou plusieurs fois de la présente délégation, notamment à l'effet :
 - de fixer la liste des bénéficiaires, au sein des catégories de bénéficiaires définies ci-dessus, de chaque émission et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
 - de déterminer les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner

les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales ainsi que lesdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,

- de décider du nombre maximum d'actions à émettre, dans les limites fixées par la présente résolution et constater le montant définitif de chaque augmentation de capital,
- d'arrêter les dates et toutes autres conditions et modalités d'une telle augmentation de capital dans les conditions prévues par la loi,
- d'imputer les frais d'une telle augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau montant du capital social résultant d'une telle augmentation,
- décider de surseoir à la réalisation de l'augmentation du capital.

La présente délégation de pouvoirs est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

DIXIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'Administration d'émettre des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires

Conformément aux dispositions des articles L.228-91 et suivants, L.225-129 et suivants et L.225-138 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. décide d'autoriser l'augmentation du capital de la Société par l'émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (les « BSAAR ») et délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, soit un nombre total maximum de 1 million d'actions d'un nominal de 8 euros, ce montant ne tenant pas compte des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. décide, conformément aux dispositions de l'article L.225-138 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSAAR et de réserver ce droit à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. Le Conseil d'Administration arrêtera la liste des personnes autorisées à souscrire des BSAAR (les « Bénéficiaires ») ainsi que le nombre maximum de BSAAR pouvant être souscrit par chacune d'elles ;
4. décide que le Conseil d'Administration (ou le Directeur Général sur délégation du Conseil) :
 - a) fixera l'ensemble des caractéristiques des BSAAR, notamment leur prix de souscription qui sera déterminé, avis pris auprès d'un expert indépendant, en fonction des paramètres influençant sa valeur (à savoir, principalement : prix d'exercice, période d'incessibilité, période d'exercice, seuil de déclenchement et période de remboursement, taux d'intérêt, politique de distribution de dividendes, cours et volatilité de l'action de la Société) ainsi que les modalités de l'émission et les termes et conditions du contrat d'émission,
 - b) fixera le prix de souscription ou d'acquisition des actions par exercice des BSAAR étant précisé qu'un BSAAR donnera le droit de souscrire à (ou d'acquérir) une action de la Société à un prix égal au minimum à 120 % de la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société pour les 20 séances de bourse précédant la date à laquelle auront été arrêtés l'ensemble des termes et conditions des BSAAR et les modalités de leur émission ;
5. prend acte que, conformément à l'article L 225-132 dernier alinéa du Code de commerce, la décision d'émettre des BSAAR emportera de plein droit renonciation par les actionnaires – au bénéfice des titulaires de ces bons – à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par exercice des BSAAR ;
6. donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre la présente résolution, y compris le pouvoir de surseoir à l'émission des valeurs mobilières visées par la présente résolution, avec faculté de subdélégation, de prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités permettant de réaliser ces émissions de BSAAR, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteront, modifier corrélativement les statuts, et modifier s'il l'estime nécessaire (et sous réserve de l'accord des titulaires de BSAAR) le contrat d'émission des BSAAR, dans les conditions légales et réglementaires ;
7. conformément à l'article L.225-138 du Code de commerce, le Conseil d'Administration établira un rapport complémentaire à la prochaine Assemblée Générale sur les conditions dans lesquelles la présente délégation aura été utilisée.

Cette délégation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

ONZIÈME RÉOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères

Conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de Commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration à procéder - sous condition de réalisation de performances définies ci-dessous et pour un nombre maximum de 1 million d'actions d'un nominal de 8 euros - à des attributions d'actions de la Société (existantes ou à émettre) au bénéfice de salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ;
2. décide que dans la limite de 5 % du nombre ci-dessus, ces actions sous condition de performance pourront également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au Président du Conseil d'Administration, au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société, étant alors précisé que lesdites actions ne pourront être cédées par leur(s) bénéficiaire(s) qu'après cessation définitive de leur(s) fonction(s) ;
3. décide que l'attribution de ces actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme :
 - a) soit d'une période d'au moins deux ans, le bénéficiaire devant alors conserver lesdites actions pendant une durée supplémentaire minimum de deux ans à compter de cette attribution définitive,
 - b) soit d'une période d'au moins quatre ans, le bénéficiaire n'ayant dans ce cas aucune durée minimum de conservation à respecter.

Il est entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement ou concurremment selon les dispositions réglementaires en vigueur dans le pays de résidence des bénéficiaires. Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation – et qu'aucune durée minimum de conservation ne sera alors requise – en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L 341-4 du code de la Sécurité Sociale ;
4. décide que le nombre exact d'actions qui sera acquis aux bénéficiaires au terme d'une période soit d'au moins deux ans soit d'au moins quatre ans (selon le cas 3. a) et 3. b) du paragraphe ci-dessus) suivant la date de la notification initiale sera égal :

i) pour moitié, au nombre d'actions indiqué dans cette notification multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

- sauf décision contraire dûment motivée prise ultérieurement par le Conseil d'Administration, la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum deux années par l'action Cap Gemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier d'au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis, Inde, ...),
- la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Cap Gemini S.A. relativement à l'évolution de la performance moyenne des cours du panier pendant la même période telle que :
 - l'attribution définitive sera de :
 - 50 % de l'attribution initiale d'actions si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
 - 30 % à 50 % de l'attribution initiale pour une performance relative se situant entre 100 % et 110 % de la performance moyenne du panier à raison de 2 % d'actions supplémentaires par dixième de point entre ces deux bornes,
 - 30 % de l'attribution initiale d'actions si cette performance relative est égale à 100 %,
 - 20 % à 30 % de l'attribution initiale pour une performance relative se situant entre 90 % et 100 % de la performance moyenne du panier à raison de 1 % d'actions supplémentaires par dixième de point entre ces deux bornes,
 - il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Cap Gemini a été inférieure à 90 % de la performance moyenne du panier sur la même période ;

ii) pour moitié, au nombre d'actions indiqué dans cette notification multiplié par un pourcentage égal à la performance interne choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

- sauf décision contraire dûment motivée prise ultérieurement par le Conseil d'Administration, la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du free cash flow organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du premier janvier 2011 au 31 décembre 2013,
- il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte si le montant cumulé du free cash flow organique sur les trois exercices est inférieur à 1,1 milliard 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 1,3 milliard d'euros et l'attribution variera linéairement entre zéro et la moitié de l'attribution initiale pour un montant cumulé de free cash flow organique se situant entre ces deux bornes, étant entendu que le « free cash flow organique » se

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

5. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en oeuvre la présente autorisation, et notamment :
- d'arrêter la date des attributions,
 - d'arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions,
 - de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur le capital social qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement,
 - de procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, modifier les statuts en conséquence,
 - d'accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Modification de l'article 11 des statuts afin de permettre la nomination d'un administrateur salarié actionnaire

Conformément aux dispositions de l'article L.225-23 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, décide d'ajouter un paragraphe 5) à l'article 11 des statuts « Conseil d'Administration » ainsi rédigé :

« 5) Administrateur représentant les salariés actionnaires

- 5.1 Lorsqu'à la clôture d'un exercice, la part du capital détenue – dans le cadre prévu par les dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce – par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit Code, représente plus de 3% du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée Générale Ordinaire, parmi les deux candidats proposés par les salariés actionnaires visés à l'article L. 225-102 précité, selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ainsi que par les présents statuts.

- 5.2 Les deux candidats à l'élection au poste d'administrateur salarié actionnaire sont désignés dans les conditions suivantes :

a) Lorsque les actions détenues par les salariés visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce sont détenues par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise («FCPE») l'ensemble des conseils de surveillance de ces FCPE, spécialement réunis à cet effet, désigne conjointement un candidat.

Lors de la réunion des conseils de surveillance des FCPE précités, chaque membre de ces conseils de surveillance dispose d'une voix pour la désignation d'un candidat à l'élection au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Ce candidat est désigné à la majorité des votes émis par les membres des conseils de surveillance présents ou représentés lors de ladite réunion ou ayant émis un vote par correspondance.

b) Lorsque les actions sont détenues directement par les salariés visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce, ces derniers désignent un candidat. La désignation du candidat sera effectuée par les salariés actionnaires dans le cadre d'une procédure de vote électronique.

Dans le cadre de cette procédure de vote, chaque salarié actionnaire disposera d'un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient directement. Le candidat est désigné à la majorité des votes émis par les salariés actionnaires électeurs.

c) Dans l'hypothèse où la totalité des actions détenues par les salariés visés à l'article L.225-102 du Code de commerce seraient détenues dans les conditions visées au a) du présent paragraphe 5.2, les deux candidats visés à l'article 5.1 seraient désignés par les conseils de surveillance des FCPE selon les modalités décrites audit a) du présent paragraphe 5.2.

Réciproquement, les dispositions du b) du présent paragraphe 5.2 seront applicables à la désignation des deux candidats visés à l'article 5.1 dans l'hypothèse où la totalité des actions détenues par les salariés visés à l'article L 225-102 du Code de commerce serait détenue dans les conditions visées au b) du présent paragraphe 5.2.

- 5.3 Préalablement à la désignation des deux candidats au poste d'administrateur salarié actionnaire, le Président du Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, arrête un Règlement de Désignation des Candidats (le «Règlement») précisant le calendrier et l'organisation des procédures de désignation prévues aux a) et b) du paragraphe 5.2.

Le Règlement sera porté à la connaissance des membres des conseils de surveillance de FCPE, dans le cadre de la procédure de désignation prévue au a) du

paragraphe 5.2 ci-dessus, et à la connaissance des salariés actionnaires, dans le cadre de la procédure de désignation prévue au b) du paragraphe 5.2 ci-dessus, par tout moyen que le Président du Conseil d'Administration estimera adéquat et approprié, notamment, sans que les moyens d'information énumérés ci-après soient considérés comme exhaustifs et/ou impératifs, par voie d'affichage et/ou par courrier individuel et/ou par communication électronique.

La communication du Règlement devra être réalisée au moins deux mois (i) avant la tenue effective de la réunion des conseils de surveillance de FCPE dans le cadre de la procédure prévue au a) du paragraphe 5.2 et (ii) avant l'ouverture de la période de vote prévue au b) du paragraphe 5.2.

5.4 L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée Générale Ordinaire parmi les deux candidats désignés, respectivement, en application des dispositions des a) et b) du présent paragraphe 5.2 de l'article 11 des statuts, dans les conditions applicables à toute nomination d'administrateur. Le Conseil d'Administration présente à l'Assemblée Générale les deux candidats au moyen de deux résolutions distinctes, et agréé le cas échéant la résolution concernant le candidat qui a sa préférence. Celui des candidats visés ci-dessus qui aura recueilli le plus grand nombre de voix des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale Ordinaire sera élu comme administrateur représentant les salariés actionnaires.

5.5 Cet administrateur n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévus par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

5.6 Conformément aux dispositions de l'article 11, 3) des statuts, la durée des fonctions de l'administrateur représentant les salariés actionnaires est fixée à quatre années et prend fin conformément auxdites dispositions. Toutefois, son mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la Société (ou d'une société ou groupement d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce). Le renouvellement du mandat de l'administrateur représentant les salariés actionnaires est effectué dans les conditions prévues au présent article 11, 5) des statuts.

Les dispositions du 2) de l'article 11 des statuts relatives au nombre d'actions que chaque administrateur doit posséder pendant toute la durée de ses fonctions, ne sont pas applicables à cet administrateur salarié actionnaire. Néanmoins, l'administrateur représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit à travers un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) régi par l'article L. 214-40 du Code monétaire et financier, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalant au moins à une action. A défaut, il est

réputé démissionnaire d'office à la date à laquelle il a cessé de détenir une action de la Société ou un nombre de parts de FCPE représentant au moins une action de la Société.

5.7 En cas de vacance du poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, la désignation des candidats à son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues au présent paragraphe 5) de l'article 11 des statuts, au plus tard avant la réunion de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire ou, si celle-ci se tient moins de quatre mois après que le poste soit devenu vacant, avant l'Assemblée Générale Ordinaire suivante. Cet administrateur sera élu par l'Assemblée Générale Ordinaire pour une nouvelle période de quatre ans.

Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

5.8 Les dispositions du présent article 11, 5) cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 précité, dans le cadre prévu par les dispositions de l'article L.225-102 précité, représentera moins de 3 % du capital, étant précisé que le mandat de tout Administrateur nommé en application du présent article 11, 5) expirera à son terme. »

TREIZIÈME RÉSOLUTION Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

9.

INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

9. INFORMATIONS SPÉCIFIQUES	219
9.1 Informations juridiques	220
9.2 Capital social	222
9.3 Gouvernement d'entreprise	226
9.4 Intérêts des dirigeants - mandataires sociaux	232
9.5 Intéressement du personnel	233
9.6 Organes de direction générale	234
9.7 Responsables du contrôle des comptes	235
9.8 Responsable de l'information	236
9.9 Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2011	237
9.10 Attestation du responsable du document de référence	238

9.1 Informations juridiques

Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Cap Gemini
Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris

Forme juridique et législation applicable

La Société est une société anonyme soumise aux dispositions de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 et du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 (modifié par le décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006) sur les sociétés commerciales.

Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 17 septembre 1984. Elle a été immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 4 octobre 1984.

Sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, la durée de la Société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et hors de France, d'aider à la gestion et au développement des entreprises en mettant à leur service ses connaissances dans leur domaine d'activité économique, son savoir-faire en matière de restructuration et d'organisation des tâches, et ses compétences dans les technologies de l'information.

Dans l'accomplissement de cet objet, la Société exerce au profit de ses clients, directement ou par l'intermédiaire de sociétés filiales ou associées, l'une ou l'autre des activités suivantes prise isolément ou plusieurs de ces activités de façon séparée ou intégrée :

1. 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.

2. 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'oeuvre, de formation et d'assistance relatives à ces réalisations.

3. La gestion des systèmes d'information

La Société gère pour le compte de ses clients tout ou partie des ressources associées à leur système d'information. Dans ce cadre, la Société peut être amenée à fournir elle-même tout ou partie des ressources matérielles nécessaires : ordinateurs, moyens de télécommunications, etc.

La Société peut également gérer pour le compte de ses clients les services que l'exploitation de ces systèmes d'information leur permet de fournir à leurs propres clients. Elle peut aussi devenir l'associé de son client dans une structure qui exerce tout ou partie de ses activités.

Dans l'exercice de cet objet social, la Société peut décider :

- la création de filiales spécialisées ou la prise de participations financières dans le capital d'autres sociétés et la gestion de ces participations : cette gestion, qui est rémunérée, inclut notamment l'assistance dans les domaines technique, commercial, juridique et financier, la diffusion et l'entretien d'une image commune, l'organisation des structures financières, l'aide aux négociations destinées à faciliter l'obtention de tous contrats ou marchés, la formation, les efforts de recherche et développement, etc.,
- le placement et la gestion des fonds lui appartenant, ainsi que l'octroi d'avances de trésorerie, de cautions, d'aval 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.

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.

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 les commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social de la Société : 11, rue de Tilsitt - 75017 Paris.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition des bénéfices

Le bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi est à la disposition de l'Assemblée Générale. Celle-ci décide souverainement de son affectation : elle peut, en totalité ou pour partie, l'affecter à tous fonds de réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le distribuer aux actionnaires.

L'Assemblée décide également des modalités de cette distribution. Elle peut proposer aux actionnaires pour tout ou partie du dividende mis en distribution une option entre un paiement du dividende en numéraire ou un paiement en actions : dans cette seconde hypothèse, le paiement aura lieu par attribution d'actions nouvelles dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dispositions qui précèdent sont également applicables à la distribution d'acomptes sur dividendes, dans les conditions prévues par la loi.

En outre, l'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, dans la mesure où la loi le permet.

Assemblées Générales

Tout actionnaire peut participer personnellement, par procuration ou à distance, aux Assemblées sur justification de son identité et de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des lieux mentionnés dans l'avis de convocation.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix étant cependant précisé que l'assistance physique de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.

Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée.

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime le vote par procuration.

Franchissements de seuils

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2002 a introduit dans les statuts une obligation d'information : le seuil de participation en capital (ou en droits de vote) à partir duquel naît l'obligation d'information est fixé à 1 % et à chacun de ses multiples tant à la hausse qu'à la baisse. L'inobservation de ces déclarations statutaires est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, pour autant que l'application de cette sanction soit demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société et que cette demande soit consignée au procès-verbal de l'Assemblée Générale.

Identification des détenteurs de titres

La Société a adopté le régime des titres au porteur identifiables et peut en conséquence faire usage des dispositions légales prévues en la matière.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2002 a introduit une nouvelle clause statutaire permettant à la Société de demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Droits de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.

Il n'existe pas de droits de vote double.

À chaque action est attachée une voix quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts et décrites ci-après.

9.2 Capital social

Montant du capital

Au 31 décembre 2010, le capital social s'élevait à 1 246 162 896 euros, divisé en 155 770 362 actions de 8 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

Les actions sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

Autorisations financières

Autorisations financières existantes

Les délégations de compétence consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2010 permettent au Conseil d'Administration, dans la limite d'un montant maximum d'augmentations de capital de 500 millions d'euros de nominal (hors augmentations de capital par incorporation de réserves

ou augmentations de capital réservées au profit du personnel du Groupe) et d'un montant global maximum d'émission de 3,5 milliards d'euros, de procéder à diverses opérations sur le capital de la Société dans les limites des plafonds particuliers indiqués dans le tableau ci-dessous :

Nature des titres	Montant plafonné (en euros) ⁽¹⁾	Date d'autorisation	Date d'expiration
a) Actions ordinaires par incorporation de réserves, bénéfiques ou autres	1,5 milliard de nominal	27/05/2010	27/07/2012
b) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec DPS	500 millions de nominal ⁽²⁾ 3,5 milliards d'émission ⁽³⁾	27/05/2010	27/07/2012
c) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans DPS, offre au public	185 millions de nominal ⁽²⁾ 1,25 milliard d'émission ⁽³⁾	27/05/2010	27/07/2012
d) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans DPS, placement privé	185 millions de nominal ⁽²⁾ 1,25 milliard d'émission ⁽³⁾	27/05/2010	27/07/2012
e) Actions ordinaires simples ou assorties de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature à la Société	10 % du capital	27/05/2010	27/07/2012
f) Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance en rémunération de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société	185 millions de nominal ⁽²⁾ 1,25 milliard d'émission ⁽³⁾	27/05/2010	27/07/2012
g) Actions ordinaires sans DPS (loi sur l'épargne salariale)	12 millions de nominal	27/05/2010	27/07/2012

Abréviation : DPS = Droit Préférentiel de Souscription

⁽¹⁾ Rappel des plafonds généraux :

- plafond global de 185 millions d'euros de nominal et de 1,25 milliard d'euros d'émission pour toutes les émissions sans DPS
- 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

⁽²⁾ Montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

⁽³⁾ Montant global maximum d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance

En cas d'émission de valeurs mobilières pour lesquelles le droit préférentiel de souscription est supprimé, le Conseil d'Administration a la faculté d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité.

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'Administration n'a utilisé aucune de ces délégations de compétence qui sont valables jusqu'au 27 juillet 2012.

Nouveaux titres pouvant donner accès au capital (Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011)

Les autres délégations de pouvoirs qui sont proposées à l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011 permettraient au Conseil d'Administration de :

- procéder à une augmentation de capital réservée aux collaborateurs du Groupe (adhérents ou non aux plans d'épargne du Groupe) dont le montant nominal ne pourrait pas excéder 48 millions d'euros (c'est-à-dire 6 millions d'actions, soit un peu moins de 4 % du capital au 31 décembre 2010) ;
- procéder à une émission de Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe d'un volume maximum de 1 million d'actions (soit environ 0,6 % du capital au 31 décembre 2010) représentant un montant nominal maximum de 8 millions d'euros ;
- procéder à une attribution d'actions sous condition de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales pour un nombre maximum de 1 million d'actions d'un nominal de 8 euros.

Le tableau ci-dessous récapitule lesdites délégations de pouvoirs :

Nature des titres	Montant plafonné (en euros)	Date d'autorisation	Date d'expiration
Actions ordinaires, plan d'actionnariat international salarié :			
a) adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	48 millions de nominal ⁽¹⁾	26/05/2011	26/07/2013
b) hors plans d'épargne d'entreprise du Groupe, mais conditions comparables	16 millions de nominal ⁽¹⁾	26/05/2011	26/11/2012
BSAAR	8 millions de nominal	26/05/2011	26/11/2012
Actions ordinaires sous condition de performance	8 millions de nominal	26/05/2011	26/11/2012

(1) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de a) et b) est limité à 48 millions d'euros de nominal.

Titres existants donnant accès au capital

Plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé le 23 mai 2000 et le 12 mai 2005, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois, et ce pendant un délai respectif de cinq ans pour le plan du 23 mai 2000 (plan 2000) et de 38 mois pour le plan du 12 mai 2005 (plan 2005), des options donnant droit à la souscription d'actions.

Les principales caractéristiques de ces plans et les bases de calcul sont résumées dans le tableau présenté en pages 140 à 141 et 189 du présent document de référence.

Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 17 avril 2008, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, et ce pendant un délai maximum de 12 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 5 mars 2009, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités de ce plan ainsi que la liste des personnes bénéficiaires.

Les principales caractéristiques de ce premier plan sont résumées en pages 141 à 143 et 190 du présent document de référence.

Par ailleurs, au terme de la période de deux ans, le calcul définitif a abouti à une attribution de seulement 50 % des actions sous condition de performance initialement attribuées soit en y ajoutant les attributions d'actions sans condition de

performance un nombre maximum d'actions consenties de 534 750 actions dont 200 250 définitivement attribuées pour les bénéficiaires résidents fiscaux en France le solde des actions pour les bénéficiaires étrangers étant soumis à une condition de présence à l'issue du plan soit le 5 mars 2013. À noter que la Société a décidé d'allouer des actions d'auto-détention s'agissant des 200 250 actions définitivement acquises, neutralisant ainsi la dilution au titre de cette attribution.

L'Assemblée Générale des actionnaires a autorisé, le 30 avril 2009, le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et de présence. Le 15 septembre 2010, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités de ce plan ainsi que la liste des personnes bénéficiaires.

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 2005	131 581 978	1 052 655 824	5 073 735 028
Augmentations de capital			
Suite à l'exercice des bons d'attribution émis lors de l'offre publique d'échange sur les titres Transiciel	312 127	2 497 016	8 564 765
Frais liés à l'augmentation de capital imputés sur la prime d'émission	-	-	(237 000)
Augmentations de capital en numéraire			
Par souscription de 11 397 310 actions émises à 44,5 euros	11 397 310	91 178 480	416 001 815
Frais liés à l'augmentation de capital imputés sur la prime d'émission	-	-	(8 735 175)
Par levée d'options de souscription d'actions	790 393	6 323 144	12 629 847
AU 31 DÉCEMBRE 2006	144 081 808	1 152 654 464	5 501 959 280
Augmentations de capital			
Frais liés à l'augmentation de capital	-	-	(67 499)
Augmentations de capital en numéraire			
Par levée d'options de souscription d'actions	1 343 701	10 749 608	23 227 599
Par conversion d'obligations OCEANE	1	8	29
AU 31 DÉCEMBRE 2007	145 425 510	1 163 404 080	5 525 119 409
Augmentations de capital			
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	-	-	(1 266 628)
Dotation à la réserve légale	-	-	(6 490 802)
Par levée d'options de souscription d'actions	2 332 459	18 659 672	33 472 939
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)
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

Répartition du capital et des droits de vote

La répartition du capital au 31 décembre 2010 est donnée page 225 étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double.

Il est également précisé qu'au 31 décembre 2010 Cap Gemini S.A. détenait 2 175 000 de ses propres actions dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, dont 2 000 000 d'actions au titre de la couverture des instruments donnant accès au capital émis par la Société, et en particulier en vue de la neutralisation partielle de la dilution liée aux outils

de motivation des salariés du Groupe, et 175 000 au titre d'un contrat de liquidité dont la mise en œuvre au cours de l'exercice a été successivement confiée par Cap Gemini S.A. à CA Cheuvreux puis à Oddo Corporate Finance (à compter du 11 février 2010). Conformément à la loi, ces actions sont privées du droit de vote.

Au 31 décembre 2010, il existait 1 665 actionnaires nominatifs. À la date de clôture de l'exercice, en fonction des informations reçues par la Société au cours de l'exercice, la société AllianceBernstein L.P. détenait, dans le cadre de ses activités de gestion, plus de 5 % du capital ou des droits de vote aux Assemblées Générales de notre Société.

En application des dispositions de l'article 10 des statuts, les sociétés ci-dessous ont effectué au cours de l'exercice les déclarations suivantes à la Société :

- Amundi Asset Management : franchissement à la hausse du seuil de 4 % du capital ou des droits de vote de la Société,
- BNP Paribas Asset Management : nombreux franchissements successifs (11 au total) à la baisse et la hausse des seuils de 1 % et 2 % du capital ou des droits de vote de la Société, le dernier en date consistant en un franchissement à la hausse du seuil de 1 % des droits de vote,
- CM-CIC Asset Management : franchissement à la hausse du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote,
- Crédit Suisse : très nombreux franchissements successifs (30 au total) à la baisse et à la hausse des seuils de 1 %, 2 % et 3 % du capital ou des droits de vote de la Société, le dernier

en date consistant en un franchissement à la baisse du seuil de 2 % du capital ou des droits de vote,

- AllianceBernstein : franchissement à la hausse des seuils de 1 %, 2 %, 3 % et 4 % du capital ou des droits de vote,
- UBS : franchissement à la hausse du seuil de 4 %, puis à la baisse des seuils de 3 %, puis 2 %, puis 1 % du capital ou des droits de vote,
- GLG Partners L.P. : franchissement à la baisse du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote,
- Crédit Agricole S.A. : franchissement à la hausse du seuil de 2 %, puis à la baisse des seuils de 2 % et 1 % du capital ou des droits de vote,
- Franklin Resources, Inc. : franchissement à la baisse du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote,
- Och-Ziff Capital Management Group : franchissement à la hausse puis à la baisse du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote.

Les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détiennent 3,7 % du capital de la Société.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

	Situation au 31/12/2008			Situation au 31/12/2009			Situation au 31/12/2010		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Serge Kampf	5 618 156	3,9	3,9	5 618 156	3,6	3,6	5 518 156	3,5	3,5
Paul Hermelin	187 048	0,1	0,1	187 048	0,1	0,1	202 048	0,1	0,1
Public ⁽¹⁾ (porteur + nominatif)	137 662 734	94,4	94,4	140 536 717	91,2	91,2	142 377 580	91,4	91,4
Actionnariat salarié	-	-	-	5 714 475	3,7	3,7	5 497 578	3,6	3,6
Auto-détention ⁽²⁾	2 377 000	1,6	1,6	2 121 000	1,4	1,4	2 175 000	1,4	1,4
Auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	145 844 938	100,0	100,0	154 177 396	100,0	100,0	155 770 362	100,0	100,0

⁽¹⁾ Y compris la part de capital détenue par des managers.

⁽²⁾ Au 31 décembre 2010, la Société Cap Gemini S.A. détenait 2 175 000 de ses propres actions dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, dont 2 000 000 d'actions au titre de la couverture des instruments donnant accès au capital émis par la Société, et en particulier en vue de la neutralisation partielle de la dilution liée aux outils de motivation des salariés du Groupe, et 175 000 actions au titre d'un contrat de liquidité. 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 2010 une étude sur les titres au porteur identifiables (TPI) qui a permis d'identifier 4 418 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.

9.3 Gouvernement d'entreprise

Pour plus de détails, et pour éviter les répétitions, voir aussi les deux premières parties du « Rapport Spécial du Président ».

Conseil d'Administration

- Composition : 13 administrateurs

Administrateurs

- Serge KAMPF, *Président du Conseil*
- Daniel BERNARD
- Yann DELABRIERE
- Laurence DORS
- Paul HERMELIN, *Vice-Président, Directeur Général*
- Michel JALABERT
- Phil LASKAWY
- Bernard LIAUTAUD
- Thierry de MONTBRIAL
- Ruud van OMMEREN
- Terry OZAN
- Pierre PRINGUET
- Bruno ROGER

Les 10 administrateurs dont les noms sont soulignés ont été, après examen approfondi de leur situation personnelle, considérés par le Conseil comme « indépendants ».

• Durée du mandat : 4 ans

L'Assemblée Générale du 11 mai 2006 a décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, de réduire à 4 ans au lieu de 6 ans la durée du mandat des administrateurs de la Société (cette mesure s'appliquant immédiatement aux mandats en cours).

Sur les 13 administrateurs composant le Conseil d'Administration :

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

• Nombre minimum d'actions

Chaque administrateur doit détenir à titre personnel un nombre d'actions de la Société au moins égal à 100. Cette obligation ne s'impose pas aux censeurs.

• Réunions

- au minimum 6 fois par an au siège social de la Société à Paris (ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation). Le Conseil s'est réuni 9 fois en 2010 (5 fois au cours du premier semestre et 4 fois au cours du second) ;
- taux de participation en 2010 : en moyenne 90 %, chacune des absences constatées ayant toujours été justifiées par une raison de force majeure.

• Vice-Président

L'Assemblée Générale du 27 mai 2010 a décidé d'ajouter aux statuts de la Société une disposition permettant au Conseil d'Administration de désigner parmi ses membres un Vice-Président, qui en cas d'empêchement du Président, et pour la durée de cet empêchement, exercera les pouvoirs de celui-ci. Il aura en particulier pour rôle de présider à sa place telle ou telle séance du Conseil ou une réunion de l'Assemblée Générale. À l'issue de cette Assemblée Générale, le Conseil d'Administration a décidé d'élire M. Paul Hermelin comme Vice-Président en même temps qu'il le confirmait dans ses fonctions de Directeur Général.

Collège de censeurs

- Composition : 2 censeurs
Pierre HESSLER Geoff UNWIN
- Durée du mandat : 2 ans

L'Assemblée Générale du 11 mai 2006 ayant décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, de réduire de 6 ans à 2 ans la durée du mandat des censeurs de la Société (cette mesure s'appliquant immédiatement aux mandats en cours), le mandat de M. Pierre Hessler et celui de M. Geoff Unwin, renouvelés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2010, prendront donc fin le jour de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Règlement Intérieur

Le Conseil a élaboré et adopté un Règlement Intérieur (qu'il a amendé le 26 juillet 2006 et le 9 juin 2010) ayant pour principal objet de préciser le contenu (et les modalités d'exercice) des prérogatives respectives du Conseil lui-même, des Comités qu'il peut créer en son sein, du Président, du Vice-Président et du Directeur Général. Il rappelle aussi une liste des obligations du « code d'éthique » que les administrateurs et les censeurs s'engagent à respecter.

Comités spécialisés

Ces Comités ont pour mission générale d'étudier ou de préparer certaines délibérations relevant de leur domaine de compétence, d'élaborer des propositions et de transmettre au Conseil des avis ou des recommandations sur les décisions à prendre. Ils n'ont eux-mêmes aucun pouvoir de décision - celles-ci doivent être prises par le Conseil d'Administration réuni dans les formes prévues - et ne doivent pas traiter de sujets sortant de leur domaine de compétence propre.

Ces comités sont au nombre de quatre :

- **Comité d'Audit**
 - Président : Yann Delabrière
 - Autres administrateurs : Michel Jalabert , Phil Laskawy et Pierre Pringuet
 - Réunions : 6 fois en 2010, avec un taux moyen de participation de 83 %
- **Comité Nominations et Rémunérations**
 - Président : Ruud van Ommeren
 - Autres administrateurs : Michel Jalabert, Terry Ozan et Pierre Pringuet
 - Censeur : Pierre Hessler
 - Réunions : 5 fois en 2010, avec un taux moyen de participation de 89 %
- **Comité Ethique et Gouvernance**
 - Président : Serge Kampf
 - Autres administrateurs : Daniel Bernard et Bruno Roger
 - Réunions : 4 fois en 2010, avec un taux moyen de participation de 89 %
- **Comité Stratégie et Investissements**
 - Président : Bernard Liautaud
 - Autres administrateurs : Daniel Bernard, Laurence Dors, Paul Hermelin, Thierry de Montbrial et Bruno Roger
 - Censeur : Geoff Unwin
 - Réunions : 6 fois en 2010, avec un taux moyen de participation de 97 %.

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

Les mandats ou fonctions exercées par chacun des treize membres du Conseil d'Administration sont les suivants :

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2010 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Serge KAMPF né le 13 octobre 1934 <u>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 :</u> 5 518 156	2000-2013	<u>Fonction principale</u> Président du Conseil d'Administration de : <ul style="list-style-type: none"> • CAP GEMINI S.A. <u>Autres fonctions</u> Président de : <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini Service S.A.S. • Capgemini Suisse S.A. Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini North America Inc. (U.S.A.) 	Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> • SANOFI-AVENTIS S.A. • Sportys S.A.S. Membre du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance de : <ul style="list-style-type: none"> • SANOFI-AVENTIS S.A. Membre de l'Académie des Sports
Daniel BERNARD né le 18 février 1946 <u>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 :</u> 150	2005-2012	<u>Fonction principale</u> Président de : <ul style="list-style-type: none"> • PROVESTIS <u>Autres fonctions</u> 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. 	Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> • SAINT-GOBAIN

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

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2010 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Yann DELABRIERE né le 19 décembre 1950	2004-2013	<u>Fonction principale</u> Président Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> • FAURECIA 	Membre du Comité Exécutif et Directeur Financier de : <ul style="list-style-type: none"> • PSA PEUGEOT CITROËN Président Directeur Général de : <ul style="list-style-type: none"> • BANQUE PSA FINANCE • CREDIPAR (Compagnie Générale de Crédit aux Particuliers) Président du Conseil de Surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> • PEUGEOT FINANCE INTERNATIONAL NV Président du Conseil d'Administration de : <ul style="list-style-type: none"> • PEUGEOT CITROËN ARGENTINE • PERGOLESE INVESTISSEMENTS Vice-Président et administrateur délégué de : <ul style="list-style-type: none"> • PSA INTERNATIONAL Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> • PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES • AUTOMOBILES CITROËN • GEFCO Gérant de : <ul style="list-style-type: none"> • GIE PEUGEOT CITROËN Finance et Comptabilité (Belgique) • PSA Services S.R.L. (Italie)
<u>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 :</u> 2 550	2010-2013	<u>Fonction principale</u> Administrateur Indépendant <u>Autres fonctions</u> Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> • Crédit Agricole SA 	Directeur Général Adjoint de : <ul style="list-style-type: none"> • Dassault Systèmes Secrétaire Général de : <ul style="list-style-type: none"> • EADS Secrétaire Général du Groupe Renault Membre du Comité Exécutif

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

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2010 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
<p>Paul HERMELIN né le 30 avril 1952</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 202 048</p>	2000-2013	<p><u>Fonctions principales</u> Vice-Président, Directeur Général de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAP GEMINI S.A. <p>Directeur Général du Groupe Capgemini</p> <p><u>Autres fonctions</u> Président de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini North America Inc. (U.S.A.) • Capgemini Holding Inc. (U.S.A.) • Capgemini Energy GP LLC (U.S.A) <p>Directeur Général de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini Service S.A.S. • Capgemini North America Inc. (U.S.A.) • Capgemini Holding Inc. (U.S.A) <p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini America, Inc. (U.S.A) • Capgemini US LLC (U.S.A) • CGS Holdings Ltd (UK) • SOGETI S.A. (BELGIUM) • Capgemini Australia Pty Ltd • Capgemini Financial Services International Inc. • CPM BRAXIS S.A. (BRAZIL) <p>Membre du Conseil de Surveillance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini N.V. 	Néant
<p>Michel JALABERT né le 20 janvier 1933</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 425</p>	2000-2013	<p><u>Fonction principale</u> Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAP GEMINI S.A. <p><u>Autres fonctions</u> Néant</p>	Néant
<p>Phil LASKAWY né le 31 mars 1941</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 7 600</p>	2002-2013	<p><u>Fonctions principales</u> Président (non-exécutif) de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • FANNIE MAE (U.S.A) <p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • GENERAL MOTORS CORPORATION <p><u>Autres fonctions</u> Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • HENRY SCHEIN, INC. • LAZARD LTD • LOEWS CORPORATION 	<p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • THE PROGRESSIVE CORPORATION • DISCOVER FINANCIAL SERVICES
<p>Bernard LIAUTAUD né le 17 juin 1962</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 200</p>	2009-2012	<p><u>Fonction principale</u> General Partner de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • BALDERTON CAPITAL MANAGEMENT (BCM) (UK) <p><u>Autres fonctions</u> Membre du Conseil de Surveillance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • SAP <p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CLINICAL SOLUTION (UK) • NLYTE SOFTWARE LTD (UK) • TALEND SA • QUICKBRIDGE (UK) • SCYTL (Spain) • ABIQUO GROUP INC. (USA) 	<p>Co-fondateur en 1990 de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • BUSINESS OBJECTS <p>Président Directeur Général :</p> <ul style="list-style-type: none"> • BUSINESS OBJECTS

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

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2010 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
<p>Thierry de MONTBRIAL né le 3 mars 1943</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 100</p>	2005-2012	<p><u>Fonction principale</u> Fondateur et Directeur Général de :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES (IFRI) <p><u>Autres fonctions</u> Président du :</p> <ul style="list-style-type: none"> CENTRE FRANCO-AUTRICHIEN POUR LE RAPPROCHEMENT ÉCONOMIQUE EN EUROPE <p>Professeur émérite au :</p> <ul style="list-style-type: none"> CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS <p>Membre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'INSTITUT DE FRANCE (ACADÉMIE DES SCIENCES MORALES ET POLITIQUES) 	<p>Membre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE LAFARGE INTERNATIONAL ADVISORY BOARD (PRESIDENT) DE OCP GROUP (MAROC) INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DE RUSAL
<p>Ruud van OMMEREN né le 11 septembre 1936</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 100</p>	2000-2013	<p><u>Fonction principale</u> Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> CAP GEMINI S.A. <p><u>Autres fonctions</u> Président du Conseil de Surveillance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Capgemini N.V. GAK ONROEREND GOED V.O.F. <p>Membre du Conseil de Surveillance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> WILLEM VAN RIJN B.V. 	<p>Membre du Conseil de Surveillance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> KONINKLIJKE GROLSCH N.V.
<p>Terry OZAN né le 21 juillet 1946</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 24 300</p>	2000-2013	<p><u>Fonction principale</u> Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> CAP GEMINI S.A. <p><u>Autres fonctions</u> Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> COHESANT INC. TFS FINANCIAL CORPORATION <p>Membre du Comité d'Orientation de :</p> <ul style="list-style-type: none"> STATE INDUSTRIAL PRODUCTS 	<p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> KANISA Corporation NOTEWORTHY MEDICAL SYSTEMS, INC.
<p>Pierre PRINGUET né le 31 janvier 1950</p> <p>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 : 1 700</p>	2009-2012	<p><u>Fonction principale</u> Directeur Général et Administrateur du :</p> <ul style="list-style-type: none"> Groupe PERNOD RICARD <p><u>Autres fonctions</u> Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ILIAD S.A. 	<p>Co-Directeur Général puis unique Directeur Général Délégué du :</p> <ul style="list-style-type: none"> Groupe PERNOD RICARD

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

Composition du conseil	Date de la première nomination et échéance* du mandat	Fonctions exercées en 2010 ou en cours	Autres fonctions exercées au cours des 5 dernières années dans des sociétés hors groupe
Bruno ROGER né le 6 août 1933	2000-2013	<p><u>Fonction principale</u> Président de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAZARD FRERES S.A.S. • COMPAGNIE FINANCIERE LAZARD FRERES SAS <p>Président Directeur Général de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAZARD FRERES BANQUE <p><u>Autres fonctions</u> Chairman de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • GLOBAL INVESTMENT BANKING de LAZARD <p>Associé-Gérant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAZARD FRERES • MAISON LAZARD ET CIE <p>Membre du Deputy Chairman Committee de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAZARD FRERES GROUP 	<p>Membre du Conseil de Surveillance de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • AXA • PINAULT PRINTEMPS REDOUTE <p>Administrateur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
<p><u>Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2010 :</u> 20 226</p>			

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

À la connaissance de la Société, aucun des membres actuels du Conseil d'Administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des 5 dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou liquidation au cours des 5 dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas:

- de conflits d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Capgemini, des membres composant le Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Cap Gemini S.A. ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

9.4 Intérêts des dirigeants - mandataires sociaux

Ces informations figurent au paragraphe « Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux » page 85 du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2011.

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 2010.

Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration et de direction

Néant.

9.5 Intéressement du personnel

Contrats d'intéressement et de participation

L'ensemble des sociétés françaises du Groupe bénéficie, dans le cadre de la réglementation en vigueur, d'accords de participation.

Options de souscription d'actions

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

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options levées (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	177 000	28,12	V ^e et VI ^e plans

Actions de performance

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

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions consenties / définitivement acquises	Plan concerné
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	192 000	2 ^e plan
Actions disponibles (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	n/a	n/a

9.6 Organes de direction générale

Ils sont constitués :

- **d'un Comité Exécutif composé de 13 membres :**

Paul Hermelin	Directeur Général
Pierre-Yves Cros	Conseil (Capgemini Consulting)
Alain Donzeaud	Secrétaire Général
Nicolas Dufourcq	Directeur Général Adjoint / Directeur Financier
Cyril Garcia	Directeur Stratégie et Transformation
Hubert Giraud	Business Process Outsourcing
Philippe Grangeon	Marketing et Communication
Aruna Jayanthi	Inde
Patrick Nicolet	Infrastructure Services
Salil Parekh	APP.S 1
Luc-François Salvador	Services informatiques de proximité (Sogeti)
Olivier Sevillia	APP.S 2
Paul Spence	Directeur Général Adjoint / Directeur du développement

- **et de directeurs du Groupe qui rapportent directement au Directeur Général**

Peter Barbier	Coordination Commerciale Suède
Chen Bo	Coordination Commerciale Chine
Henk Broeders	Coordination Commerciale Pays Bas
Philippe Christelle	Audit Interne
Lanny Cohen	Coordination Commerciale États-Unis
Christine Hodgson	Coordination Commerciale Royaume-Uni
Andy Mulholland	Veille technologique et innovation
Michael Schulte	Coordination Commerciale Allemagne

9.7 Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires :

- PricewaterhouseCoopers Audit

membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

représenté par **M. Serge VILLEPELET**

Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 1996.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

- KPMG S.A.

membre de la compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Immeuble le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex,

représenté par **M. Jean-Luc DECORNOY**

Date du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2002.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Commissaires aux Comptes suppléants :

- Monsieur Etienne BORIS

63, rue de Villiers 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit,

nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 17 avril 2008.

Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

- Monsieur Bertrand VIALATTE

1, cours Valmy, 92923 Paris La Défense Cedex,

Commissaire aux Comptes suppléant du Cabinet KPMG S.A.,

nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 17 avril 2008.

Échéance du mandat : Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux

	KPMG				PwC			
	Montants		%		Montants		%	
<i>en milliers d'euros</i>	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Audit								
Commissariat aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	2 116	2 289	56 %	78 %	2 605	2 776	54 %	54 %
<i>Émetteur</i>	345	565	9 %	19 %	338	723	7 %	14 %
<i>Filiales intégrées globalement</i>	1 771	1 724	47 %	59 %	2 267	2 053	47 %	40 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de CAC	857	358	23 %	12 %	426	114	9 %	2 %
<i>Émetteur</i>	779	261	21 %	9 %	410	83	8 %	2 %
<i>Filiales intégrées globalement</i>	78	97	2 %	3 %	16	31	0 %	1 %
SOUS TOTAL	2 973	2 647	79 %	90 %	3 031	2 890	62 %	56 %
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social	229	139	6 %	5 %	97	99	2 %	2 %
Autres ⁽¹⁾	553	157	15 %	5 %	1 724	2 134	36 %	42 %
SOUS TOTAL	783	296	21 %	10 %	1 821	2 233	38 %	44 %
TOTAL	3 756	2 944	100 %	100 %	4 852	5 123	100 %	100 %

⁽¹⁾ Ces prestations concernent essentiellement des missions effectuées dans le cadre de projets client et en application de la norme « SAS 70 ». Ces missions concernent des sites au sein desquels sont maintenues des applications de nos clients visés par la loi Sarbanes-Oxley.

9.8 Responsable de l'information

Nicolas DUFOURCQ

Directeur Financier
11, rue de Tilsitt, 75017 PARIS
Tél. : 01 47 54 50 00

9.9 Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2011

Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2011 :	5 mai 2011
Résultats 1 ^{er} semestre 2011 :	28 juillet 2011
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre 2011 :	10 novembre 2011
Résultats 2011 :	6 février 2012

Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

9.10 Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion figurant page 73 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant page 118, qui contient une observation technique relative à l'incidence des nouvelles normes applicables à compter du 1^{er} janvier 2010.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

La lettre de fin de travaux ne contient ni réserves ni observations. »

Paul Hermelin,
Directeur Général



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 mai 2011, 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 2009 :
 - le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 4 mai 2010 sous le numéro D.10-0401 (respectivement pages 62 à 80 et 82 à 153)
 - les comptes sociaux de Cap Gemini S.A. et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 4 mai 2010 sous le numéro D.10-0401 (respectivement pages 154 à 174 et 175)
 - le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 4 mai 2010 sous le numéro D.10-0401 en page 176.
2. Relatives à l'exercice 2008 :
 - le rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des commissaires aux comptes y afférent, figurant dans le document de référence déposé le 12 mars 2009 sous le numéro D.09-0117 (respectivement pages 63 à 80 et 81 à 145)
 - 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 12 mars 2009 sous le numéro D.09-0117 (respectivement pages 146 à 163 et 164)
 - le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 12 mars 2009 sous le numéro D.09-0117 en page 165.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document de référence.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Cap Gemini S.A., 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, sur le site Internet : <http://investor.capgemini.com> et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org

10.

TABLES DE CONCORDANCE

10. TABLES DE CONCORDANCE	239
10.1 Information requise par le règlement Européen n°809/2004.	240
10.2 Information requise par le rapport financier annuel	240

10.1 Information requise par le règlement Européen n°809/2004

PAGES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

1	PERSONNES RESPONSABLES	236 et 238
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	235
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	5
4	FACTEURS DE RISQUES	25 à 28, 92, 144, 152, 159 à 161
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
	Histoire et évolution de la Société	8
	Informations juridiques concernant la Société	220 à 221
	Investissements	24, 126 à 128, 132 à 135, 145 à 149
6	APERÇU DES ACTIVITÉS	
	Les principales activités	9 à 10, 13 à 16, 19 et 21
	Les principaux marchés	11 à 12, 19
	Le marché des services informatiques et la concurrence	11 à 12
7	ORGANIGRAMME	
	Description sommaire du groupe et place occupée par l'émetteur	22 à 23
	Liste des filiales importantes	178 à 180
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	22
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT	73 à 82
10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
	Informations sur les capitaux	82, 140 à 144
	Flux de trésorerie	122, 158 à 159
	Conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur et restriction à l'utilisation des capitaux	153 à 157
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	S.O.
12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	79
13	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	79
14	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	226 à 231, 234
15	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	85 à 89, 104, 177
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	97 à 103
17	SALARIÉS	
	Effectifs	43 à 47, 76, 175
	Stock-options, plan d'actionnariat salarié	83 à 84, 140 à 144, 223, 233
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	29, 224 à 225
19	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	22, 177
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
	Informations financières historiques	5 et 238
	États financiers	117 à 201
	Vérification des informations financières	118, 202, 238
	Politique de distribution de dividendes	31, 82, 221
	Procédures judiciaire et d'arbitrage	27
21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
	Capital social	82, 222 à 225
	Acte constitutif et statuts	220 à 221
22	CONTRATS IMPORTANTS	17
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	S.O.
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	220 à 221
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	200

S.O. : Sans Objet.

10.2 Information requise par le rapport financier annuel

PAGES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	238
RAPPORT DE GESTION	73 à 93
ÉTATS FINANCIERS	117 à 180