

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 membre (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'ait réélu comme Président, le Conseil a – sur ma proposition – élu à ce poste Paul Hermelin en même temps qu'il le confirmait dans ses fonctions de Directeur Général).
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le règlement intérieur précise cependant qu'il doit demander et recevoir l'approbation préalable du Conseil d'Administration – ou de son Président quand celui-ci en a reçu délégation – pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou ceux d'une ou plusieurs de ses principales filiales. Il en est ainsi en particulier :
 - de l'approbation et la mise à jour du « Plan à 3 ans » découlant de la stratégie arrêtée par le Conseil,
 - de la conclusion d'une alliance considérée comme stratégique,
 - des modifications significatives apportées au périmètre ou à la gamme d'activités,
 - des changements importants 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 revue 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
 - 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, Comité 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 relations 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 5.2.3.7) 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 de 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
Associé

Jacques Pierre
Associé

