

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce rapport est établi en application des prescriptions de l'article L.225-37 du Code de Commerce (modifié par la loi du 3 juillet 2008 et par l'ordonnance du 22 janvier 2009), des recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008 (auquel le Conseil d'Administration avait décidé le 11 décembre 2008 que Cap Gemini se référerait dorénavant), enfin des règles de « bonne gouvernance » en vigueur dans le Groupe depuis 42 ans.

## A. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Cap Gemini est une société anonyme de droit français dans laquelle – à l'initiative et sur proposition de M. Serge Kampf, son fondateur et Président-Directeur Général – le Conseil d'Administration a décidé le 24 juillet 2002 de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général comme l'autorisation lui en avait été donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2002 en application des dispositions de la loi N.R.E (Nouvelles Régulations Économiques).

### 1. Le Conseil d'Administration

À noter tout d'abord que l'Assemblée Générale du 11 mai 2006 a décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, de réduire de 6 ans à 4 ans la durée du mandat des administrateurs de la Société, cette mesure s'appliquant immédiatement aux mandats en cours.

Le Conseil comprend aujourd'hui 13 administrateurs :

- deux de ces administrateurs (**MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet**) ont été nommés l'an dernier par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009,
- 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 de 4 ans renouvelé l'an dernier par cette même Assemblée du 30 avril,
- le mandat de ces quatre administrateurs prendra donc fin le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2012,
- les neuf autres, entrés dans le conseil depuis plus longtemps ont vu leur mandat renouvelé pour 4 ans par l'Assemblée Générale du 11 mai 2006 et ce mandat prend donc fin aujourd'hui : il s'agit de **MM. Yann Delabrière, Jean-René Fourtou, Paul Hermelin, Michel Jalabert, Serge Kampf, Phil Laskawy, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, et Bruno Roger**.

La mission principale du Conseil d'Administration 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 et de traiter de toute question relative à la bonne marche de la

Société. Les métiers exercés par le Groupe étant exclusivement des activités de services, le Conseil d'Administration attache une importance particulière à la gestion des 90 000 collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde. Ce Conseil d'Administration fonctionne de façon collégiale dans le cadre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a adhéré et dans le respect des règles de bonne gouvernance. Il se réunit au moins six fois par an sur convocation de son Président et selon un calendrier décidé en commun au cours du deuxième semestre 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 2009, il s'est réuni neuf fois (6 fois au cours du premier semestre et 3 fois au cours du second), soit un total théorique de 109 réunions / hommes. Le taux de participation des administrateurs a été en moyenne de 85 % (93/109), meilleur au second semestre (95 %) qu'au premier, l'explication étant qu'ont été convoquées au premier semestre plusieurs réunions non programmées et rendues nécessaires par plusieurs opérations lancées par la Société (décision du principe de l'émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, lancement d'un emprunt obligataire convertible ou échangeable en actions nouvelles ou existantes, lancement d'un plan international d'actionnariat salarié).

Les réunions du Conseil d'Administration ont une durée moyenne de 3 heures. Elles sont précédées de l'envoi à chaque administrateur une semaine au moins avant la réunion :

- d'un ordre du jour arrêté par le Président après qu'il ait consulté le Directeur Général, ceux des administrateurs qui lui ont proposé des points à discuter et les membres de la direction générale qui auront à instruire telle ou telle des questions à traiter ;
- accompagné, lorsque cet ordre du jour comporte un point nécessitant une analyse particulière, d'un dossier préparé par la Direction Générale apportant aux administrateurs les informations qui leur sont nécessaires pour se faire une opinion sur le sujet (à noter cependant que ce dossier ne leur est envoyé avant la réunion que si cela ne fait 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) ;
- d'un document de synthèse comparant le cours de bourse de l'action Cap Gemini à celui de différents indices généraux ou sectoriels et à celui de ses principaux concurrents ;
- enfin, lorsque cela apparaît utile, d'un tableau donnant le détail du dernier « consensus » connu.

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.

Ainsi a-t-il :

- rédigé, adopté, appliqué (et amendé quand cela était utile ou nécessaire) un Règlement Intérieur très détaillé (voir paragraphe 2),
- 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 paragraphe 3),
- adopté un système de répartition des jetons de présence qui fait dépendre la totalité de la rémunération des administrateurs de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des Comités dont ils font partie (voir paragraphe 4),
- 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. Et c'est en vertu de cet examen que le Conseil a estimé que 9 de ses 13 administrateurs (MM. Daniel Bernard, Yann Delabrière, Jean-René Fourtou, Michel Jalabert, Phil Laskawy, Bernard Liautaud, Thierry de Montbrial, Ruud van Ommeren et Pierre Pringuet) doivent être considérés comme indépendants,
- mis en œuvre une procédure d'auto-évaluation qui a donné lieu par deux fois (en 2005 et en 2008) à une analyse approfondie de son fonctionnement à travers les réponses apportées par chacun des administrateurs à un questionnaire détaillé préalablement validé par le Conseil, questionnaire et réponses qui ont servi ensuite de « guide d'entretien » pour des interviews de deux heures entre l'équipe de pilotage et chacun des administrateurs permettant à ceux-ci de faire part de leurs remarques et de leurs propositions avec la garantie d'un respect total de l'anonymat. Pour ce qui concerne l'évaluation de 2008 – conduite par M. Jean-Pierre Durant des Aulnois (cadre supérieur du Groupe alliant une grande ancienneté, une expérience de consultant et une bonne capacité de « recul ») et M. Jean-Philippe Saint-Geours, directeur associé du Cabinet Leaders Trust International – le questionnaire était subdivisé en sept parties :
  - la connaissance des métiers du Groupe, de son équipe de management, de son organisation et de sa position concurrentielle ;
  - les objectifs et la stratégie du Groupe ;
  - la gestion des risques ;
  - la fonction d'administrateur (et celle de censeur) ;
  - la composition du Conseil (actuelle et future) ;
  - le fonctionnement du Conseil ;
  - la rémunération des membres du Conseil.

Chacun de ces thèmes comportait de très nombreuses questions (d'un minimum de 7 jusqu'à 23) dont à chaque fois une question « ouverte » permettant d'ajouter aux réponses les commentaires

souhaités. L'analyse des informations recueillies tant à travers ces questionnaires qu'au cours des entretiens individuels a fait l'objet d'un Rapport de Synthèse qui a été 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. 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 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 des membres des Comités permettent à ceux-ci de jouer leur rôle par rapport au Conseil et à la Direction Générale, et d'avoir un réel impact sur les décisions prises par l'un et 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 instaurée dans ses relations avec les Commissaires aux Comptes lui permettent de remplir son rôle à la satisfaction de tous ;
- en ce qui concerne 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 l'institutionnalisation 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 suivie par le Groupe et disposer d'une bonne information pour évaluer les projets qui lui sont soumis, notamment à travers les travaux et les réflexions du Comité « Stratégie et Investissements ». Celui-ci s'attache à ce que l'ensemble du Conseil soit informé de ses réflexions sur la stratégie du Groupe et sur les choix auxquels celui-ci est périodiquement confronté, permettant ainsi que tous les administrateurs puissent participer pleinement aux débats sur ces sujets ;
- concernant 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 comme permettant au Conseil de bien remplir ses principales missions ;

- à titre individuel, les administrateurs de Cap Gemini S.A. se déclarent fiers de faire partie de son Conseil d'Administration et estiment avoir une bonne connaissance de leurs droits et de leurs obligations ainsi que de l'évolution des principes 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.

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 17 avril 2008 et prend donc fin aujourd'hui. Les administrateurs de Cap Gemini se sont à plusieurs reprises déclarés satisfaits de la participation de ces censeurs aux réunions du Conseil (participation remarquablement assidue puisqu'en 2009, elle a été de 100 % !) mais ils se sont réservés la possibilité de tenir tout ou partie de certaines de ces réunions hors leur présence.

## **2. Le Règlement Intérieur**

Ainsi qu'il est prévu à l'article 16 des Statuts de la Société, une nouvelle version du Règlement Intérieur a été discutée et adoptée le 24 juillet 2002 par le Conseil d'Administration suite à la décision prise de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général. Quatre ans plus tard, le 26 juillet 2006, le Conseil a apporté à ce Règlement Intérieur des modifications et des compléments qui concernent 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 (notamment – mais pas seulement – en ce qui concerne les règles régissant les opérations sur titres) ;
- 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 : sans préjudice des dispositions légales et réglementaires relatives aux opérations d'initiés, les administrateurs et les censeurs doivent s'abstenir de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Société pendant une période commençant le quinzième jour de Bourse précédant l'annonce des résultats semestriels et des résultats annuels et se terminant le lendemain de ladite annonce.

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 Conseil 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.

- 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 toujours 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 et à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil, il assure une liaison permanente entre les membres du Conseil et la Direction générale et pour cela se tient informé de la situation du groupe et des décisions prises (ou qu'il est envisagé de prendre) 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 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,
  - 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),
  - des acquisitions ou cessions d'actifs d'un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros,
  - de l'augmentation ou la réduction de capital d'une filiale importante,
  - des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals et garanties ;

## **3. Les Comités spécialisés**

C'est en mai 2000 (il y a donc maintenant 10 ans) que sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration a décidé la création en son sein de trois Comités spécialisés (un Comité d'Audit, un Comité Nominations et Rémunérations et un Comité Stratégie et Investissements) comités auxquels mission était donnée d'étudier en détail certaines questions spécifiques, de préparer et faciliter les délibérations auxquelles elles devaient donner lieu en Conseil, d'élaborer des propositions, des avis

## RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ou des recommandations sur les décisions à prendre et de les soumettre au Conseil d'Administration. 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 avait élu son président et 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, d'effectuer une nouvelle répartition des administrateurs et censeurs entre les trois comités en affectant à chacun trois ou quatre administrateurs et un censeur. Le Président du Conseil avait souhaité n'être membre titulaire d'aucun comité et laisser à chaque Président de Comité l'initiative de l'inviter à sa convenance à chacune ou à telle ou telle des réunions de son comité.

Le 26 juillet 2006, le Conseil a décidé de créer un quatrième Comité dénommé « Éthique et Gouvernance » reprenant notamment la mission d'étudier les questions relatives à la gouvernance du Groupe (antérieurement incluses dans les attributions générales du comité Nominations et Rémunérations) et d'en confier la présidence à M. Serge Kampf.

Suite à la nomination par l'assemblée générale du 30 avril 2009 de deux nouveaux administrateurs (MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet) et de 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 aux Comités « Stratégie et Investissements » et « Éthique et Gouvernance », et M. Pierre Pringuet aux Comités « Audit » et « Nominations et Rémunérations ». L'ensemble de ces affectations sera bien entendu revue au lendemain de l'assemblée générale du 27 mai prochain, celle-ci ayant à statuer sur le renouvellement ou la nomination de 9 administrateurs sur 13.

La mission de ces quatre Comités est de préparer et de faciliter le travail du Conseil sur des points spécifiques qui seront ensuite débattus en séance plénière afin de respecter le principe de collégialité du Conseil. En aucun cas les travaux de ces Comités ne doivent dessaisir de sa responsabilité le Conseil lui-même qui a seul pouvoir de décision, les administrateurs qui en sont membres demeurant collectivement responsables du bon accomplissement des tâches qui lui ont été attribuées par la loi et/ou par l'Assemblée des actionnaires.

### 3.1 Le Comité d'Audit

Il a pour mission - conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant une directive européenne - d'assurer le

suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, d'apprécier la pertinence et la permanence des principes et des méthodes comptables adoptés pour l'établissement des comptes annuels et semestriels, de vérifier l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, de s'assurer de la qualité du processus d'élaboration des informations publiées, enfin de donner son appréciation sur les missions conduites 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 2009 et le taux de participation a été de 81 % (22/27). Au début de l'année 2009, il a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2008 ainsi que le traitement comptable des événements significatifs ayant marqué ledit exercice.

Il a également pris connaissance de l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la directive européenne du 17 mai 2006 sur les contrôles des comptes et donnant une existence légale aux comités d'Audit : il a vérifié que le Règlement Intérieur du Comité était déjà « en ligne » avec les dispositions de l'ordonnance et a suggéré d'y apporter quelques modifications afin de le rendre encore plus conforme aux dispositions de ladite ordonnance, modifications que le Conseil a ultérieurement approuvées.

En milieu d'exercice, il a examiné les comptes du Groupe au 30 juin 2009 et a porté une attention particulière aux tests de valeur réalisés sur les écarts d'acquisition, aux impôts différés, à la comptabilisation des BSAAR, des actions de performance et de la nouvelle OCEANE, à l'impact des plans de retraite des salariés britanniques, enfin au suivi des grands contrats.

Par ailleurs le comité a auditionné :

- le Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) sur les méthodes de travail, les domaines d'intervention et les résultats des audits effectués, ainsi que sur les améliorations encore possibles...
- le Directeur Technique en charge des supports, de l'informatique et des achats (**François Hucher**) sur le bon fonctionnement et le développement des centres de production, sur le rôle des missions d'intervention sur des projets à risque effectuées par des équipes spécialisées (les « flying squads »), sur le programme visant à réduire les coûts de production (notamment par une meilleure réutilisation des outils existants) etc.
- enfin le Directeur des Opérations Financières et Fiscales en charge du Risk Management (**Lucia Sinapi-Thomas**) sur la gestion du risque dans la phase d'avant-vente des grosses propositions commerciales, les offres de partenariats stratégiques, les contrats-cadres (clients ou fournisseurs) présentant un certain nombre de caractères spécifiques...

Les Commissaires aux Comptes ont émis des recommandations visant à rendre les procédures comptables et financières encore plus

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

### 3.2 Le Comité Nominations et Rémunérations

Il a pour mission de veiller à ce que la politique suivie par les sociétés du Groupe 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 tant la qualité de la performance individuelle du manager concerné que celle du 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 documente et présente au Conseil ses recommandations sur les propositions émises par le Directeur Général concernant la rémunération (fixe et variable) de ces managers, sur celles émises par le Président concernant la rémunération de la performance du Directeur Général, enfin sur ses propres recommandations concernant celle du Président. Le Comité étudie également différents systèmes permettant un meilleur intéressement des salariés aux résultats du Groupe (actionnariat, plans d'épargne...) et soumet au Conseil des propositions qu'il estime utile de faire sur ce sujet.

Ce Comité est aujourd'hui composé de :

- cinq Administrateurs : **MM. Ruud van Ommeren** (Président), **Michel Jalabert**, **Thierry de Montbrial**, **Terry Ozan** et **Pierre Pringuet**.
- et d'un Censeur : **Pierre Hessler**.

Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2009 et le taux de participation a été de 96 % (27/28).

Conformément à sa mission il a veillé au long de l'exercice 2009 à la cohérence de la politique de gestion et de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et son Président a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté ses recommandations au Conseil d'Administration en ce qui concerne :

- la politique générale suivie par le Groupe et ses filiales en matière de rémunérations ;
- la détermination des rémunérations des deux mandataires sociaux (le Président et le Directeur Général), des membres du Comité Exécutif et du « *Group Management Board* » pour lesquelles ses recommandations ont porté :
  - en début d'année 2009 sur :
    - la revue des performances réalisées par chacun en 2008 par rapport aux objectifs qui lui avaient été fixés en début d'exercice ;
    - le calcul de la partie variable de ces rémunérations 2008 (partie variable payée au premier trimestre de l'année suivante) ;
    - la révision des parties fixes et des parties variables des rémunérations dites « théoriques » pour 2009,
    - le choix des objectifs qui en fin d'exercice serviront de base au calcul du montant réel de ces parties variables,

- en début d'année 2010 sur les mêmes rubriques de l'année suivante (évaluation de la performance 2009, rémunération fixe et choix des objectifs pour 2010) ;
- sur la mise en œuvre de trois systèmes d'actionnariat accessibles à l'ensemble des salariés du Groupe, systèmes discutés et adoptés par les Assemblées Générales du 17 avril 2008 et du 30 avril 2009 (programme international d'actionnariat des salariés, émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables, attribution d'actions sous condition de performance) venant en remplacement du système des stock-options dont le VI<sup>e</sup> et dernier « plan », (qui avait été autorisé par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005) est arrivé en juillet 2008 au terme de sa période d'attribution. Le Comité a notamment examiné (et transmis pour accord au Conseil d'Administration) la liste des 507 bénéficiaires des 1 148 250 « actions sous condition de performance » attribuées en mars 2009 et la liste des 1 225 managers et cadres à qui il était proposé de souscrire à 2 999 000 Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) finalement acquis en juillet 2009 par la moitié d'entre eux (629) ;
- sur le suivi des plans de développement et de succession des dirigeants des principales entités opérationnelles du Groupe : le Comité a procédé à une revue des systèmes existants (dans chacune des grandes unités opérationnelles et au niveau du Groupe) pour favoriser la détection des talents, leur rétention et leur mobilité interne ;

Enfin le Comité a examiné la question du sort du contrat de travail de M. Hermelin et a émis à ce sujet une recommandation au Conseil (voir paragraphe 4.10 du chapitre « Rapport de gestion »).

### 3.3 Le Comité Éthique et Gouvernance

La première mission de ce Comité est de vérifier que dans toutes les activités 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, par exemple, en charge des 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 de la succession du Président ou de celle du Directeur Général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qu'il lui paraîtrait utile ou nécessaire d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition (cooptation de nouveaux administrateurs, adoption d'un *numerus clausus*...) ou encore au mode de gouvernance en pratique dans le Groupe (par exemple 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 5 administrateurs : **MM. Serge Kampf** (Président), **Daniel Bernard**, **Bernard Liautaud**, **Phil Laskawy** et **Bruno Roger**. Au cours de l'exercice 2009, ce Comité ne s'est réuni qu'une seule fois en « corps constitué » (avec un taux de participation de 4/5 ou 80 %) mais de nombreuses réunions moins

formelles concernant le volet « gouvernance » de la mission de ce Comité ont eu lieu tout au long de l'année entre le Président du Comité et tel ou tel de ses membres ou entre certains membres du Comité hors la présence du Président. Le jour de sa réunion plénière, le Comité 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 est censé fonctionner ainsi que les évolutions et les mises à jour effectuées au cours des 12 derniers mois. Il a également auditionné le « Group Ethics and Compliance Officer » (**Hervé Canneva**) nommé à son initiative le 1<sup>er</sup> mars 2009, lequel lui a remis un projet de Charte Éthique qui formalise un programme obligatoire comportant un code de conduite, des procédures de contrôle et des sanctions. Cette charte a pour principaux objectifs de promouvoir une culture éthique se traduisant par une parfaite intégrité dans la conduite des affaires et le management des collaborateurs, de mettre en place des dispositifs permettant d'empêcher ou de réduire les manquements aux valeurs fondamentales du Groupe aussi bien qu'aux lois et règlements en vigueur (programme de formation e-learning et/ou résidentiel) et enfin de donner un cadre institutionnel aux actions qu'il sera nécessaire de mener pour traiter des problèmes révélés par ces dispositifs.

Le Comité a également mesuré les avantages et les inconvénients d'une révision éventuelle de la règle de répartition des jetons de présence telle qu'elle avait été adoptée en juillet 2006 (voir paragraphe 4 ci-après). Enfin, il a évidemment débattu de la composition du Conseil d'Administration, a procédé à l'examen de différents scénarios d'évolution de la gouvernance du Groupe et a examiné, à la fin de l'année 2009, les conséquences et les conditions de mise en application de la proposition de loi rendant obligatoire une représentation « équilibrée » des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration

### **3.4 Le Comité Stratégie et Investissement**

Ce Comité a pour mission d'étudier les différentes stratégies que le Groupe pourrait adopter pour assurer sa croissance, améliorer sa rentabilité et garantir son indépendance. Il doit calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles et recommander un choix ou au moins un ordre de priorité entre elles. Il doit ensuite se donner les moyens de contrôler que la stratégie choisie par le Conseil est bien celle mise en œuvre par le management, d'analyser les alliances ou les acquisitions possibles ou celles qui lui paraissent nécessaires au bon déroulement de cette stratégie. Plus généralement il lui appartient 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 5 Administrateurs : **MM. Bernard Liautaud** (Président), **Daniel Bernard**, **Paul Hermelin**, **Thierry de Montbrial** et **Bruno Roger** et d'un Censeur **M. Geoff Unwin**.

Il s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2009 et le taux de participation a été de 100 % (18/18). Au cours du premier trimestre 2009 le Comité a examiné les plans stratégiques des quatre métiers du Groupe dans les différentes régions où le Groupe est implanté, les synergies de chacun de ces 4 métiers avec les trois autres et les impacts sur ces métiers du contexte économique difficile. Pour cela il a auditionné le Directeur Général de l'activité infogérance (Paul Spence), le Directeur Général de l'activité « consulting » (Pierre-Yves Cros), le Président du Comité qui coordonne au plan mondial l'activité intégration de systèmes (Henk Broeders) et enfin le Directeur Général de l'activité « services informatiques de proximité » (Luc-François Salvador). Une de ses missions de l'année a été de préparer les discussions et les travaux du Conseil qui s'est réuni exceptionnellement pendant une journée et demie en juin 2009 à l'Université Capgemini de Gouvieux (Oise) sur le thème « Stratégie, marché et concurrence ». Enfin, sur la base de ces travaux qui ont mis en perspective l'avenir du Groupe comme étant celui d'un « intégrateur de services » doté d'offres originales à fort contenu technologique, il a établi sa propre « feuille de route » pour l'année 2010.

### **4. Rémunération des administrateurs**

En contrepartie (partielle) des charges et des responsabilités croissantes encourues par les administrateurs – et aussi en rémunération du temps passé à participer activement aux réunions du Conseil et à celles des Comités – la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale de mai 2006 à verser aux administrateurs un total de jetons de présence d'un montant maximum fixé à 700 000 euros par an. En juillet 2006, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité Nominations et Rémunérations, d'utiliser une formule de répartition des jetons de présence fondée sur les principes suivants :

- 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 (des Comités Spécialisés et du Conseil) continuent à recevoir une somme forfaitaire (20 000 euros par an) tenant en considération leurs responsabilités particulières et le surcroît de travail qui leur est demandé ;
- versement d'un montant forfaitaire de 3 000 euros par participation effective à une réunion officielle du Conseil ou - si l'on en est membre permanent - 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 que le maintien de ce « tarif » amenait à dépasser le plafond de 700 000 euros) ;
- paiement de ces jetons de présence par semestre échu et non plus en une seule fois.

Par ailleurs, il convient de souligner que MM. Serge Kampf et Paul Hermelin ont décidé de renoncer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 à percevoir des jetons de présence en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A, décision qui a été saluée par le Conseil.

C'est ainsi qu'en application de cette formule et en conséquence de cette décision, le montant total des jetons de présence versé aux Administrateurs et Censeurs au titre de l'exercice 2009 s'est élevé à 534 000 euros (300 000 euros pour le premier semestre et 234 000 euros pour le second semestre) soit seulement 75 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

## **5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

Le conseil a vérifié et s'est fait confirmer que la rémunération de son Président et celle du Directeur Général est déterminée par le Conseil d'Administration, qu'il s'agit là d'une compétence « exclusive » (articles L.225-47 et L.225-53 du code de Commerce), qu'il se déduit de cette compétence exclusive le caractère institutionnel – et non pas conventionnel – de ces rémunérations, en conséquence de quoi – contrairement à ce que prétendent démontrer certains observateurs – la détermination et la révision de ces rémunérations ne sont pas soumises à la procédure des conventions réglementées... pour autant bien entendu qu'elles soient spécifiquement versées à raison de l'exercice du mandat social et en contrepartie de réels services rendus à la Société. C'est évidemment le cas pour Cap Gemini étant précisé que les principes et les règles arrêtés pour déterminer les rémunérations accordées à ses deux dirigeants mandataires sociaux ainsi que le détail des rémunérations totales qui leur ont été versées au titre de l'exercice 2009 figurent au paragraphe [4.10] du Rapport de Gestion.

## **6. Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale**

Les différentes modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale de Cap Gemini sont indiquées à l'article 19 des statuts de la Société (présence physique, par procuration, justifications à fournir...).

## **7. Structure du capital de la Société et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

La répartition du capital de la Société figure dans le chapitre « Informations Spécifiques » page 194 du présent Document de Référence.

Il est rappelé ici qu'il n'existe aucun pacte ni aucune convention entre actionnaires.

## **B. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE**

L'exercice 2009 a été marqué par la poursuite du plan de transformation de la fonction finance connu sous le nom de projet « Green », les principales actions réalisées concernant :

- une mise à jour et un enrichissement majeur du manuel de règles et procédures comptables et opérationnelles applicables dans le Groupe (TRANSFORM<sup>2010</sup>)
- la poursuite du déploiement du système de gestion intégrée unique sur une instance globale (« projet GFS »), qui a pris le relais depuis 2008 des déploiements de solutions convergentes sur le plan des composantes fonctionnelles mais assises sur des plateformes distinctes (« projets NOP »). Toutes les unités

opérationnelles scandinaves, celles de la GBU Services Financiers, celles de consulting et d'intégration de système en Amérique du Nord et enfin (en France) les filiales Capgemini Service et Capgemini Télécom Média Défense ont rejoint l'Inde sur l'instance unique. Exprimé en effectifs migrés, GFS couvrirait à fin décembre 2009 un tiers du Groupe et les solutions NOP près de 50 %. L'homogénéisation qu'il est souhaité d'apporter aux systèmes de gestion a donc progressé.

- les transferts des services comptables de nos filiales vers les centres de services partagés localisés à Cracovie (Pologne) et à Calcutta (Inde) réalisés dès 2005 ont connu une année de stabilisation et de définition de processus cibles globaux, communs aux différents pays servis.
- le début du déploiement du nouveau système de saisie et de suivi du temps des collaborateurs et des sous-traitants (« projet NOE ») qui devrait permettre une saisie unique et une meilleure collaboration des communautés « delivery » et « finance ».

## **1. Objectifs et principes du contrôle interne du Groupe**

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en œuvre par le Groupe visent à créer les conditions d'une application généralisée mais adaptée aux spécificités des métiers exercés par le Groupe.

Ainsi que défini par le Comité créé à l'initiative de l'Autorité des Marchés Financiers pour élaborer un cadre de référence de contrôle interne susceptible d'être utilisé par les sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la loi de sécurité financière, le contrôle interne est un dispositif élaboré par le Groupe et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- le respect des valeurs fondamentales du Groupe et des grandes orientations fixées par la Direction Générale ;
- la bonne application des instructions transmises ;
- le bon fonctionnement des processus internes (notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs) ;
- la fiabilité des informations financières.

Conformément aux définitions figurant dans le cadre de référence de contrôle interne recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers, la gestion des risques est partie intégrante du contrôle interne et à ce titre les procédures de gestion des risques sont traitées dans les développements qui suivent.

Contribuant à l'efficacité de ses opérations, à l'utilisation efficiente de ses ressources et à la maîtrise des risques, ce dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités du Groupe. Toutefois, il ne constitue pas une certitude absolue que tous les risques possibles sont maîtrisés, pas plus qu'il ne peut – quelle que soit sa qualité et celle des collaborateurs qui exercent ces contrôles – garantir à lui seul la parfaite réalisation des objectifs que se donne le Groupe.

Le dispositif de contrôle interne fonctionne à deux niveaux :

- la Direction Générale du Groupe a élaboré, rédigé, fait approuver par le Conseil et distribué dans toutes les filiales du Groupe un recueil des « règles et procédures » qui ont force de loi au sein de Cap Gemini S.A. et ses filiales. Ce recueil baptisé « **Blue Book** » est à disposition des collaborateurs du Groupe et chacun est

tenu de respecter ces règles et ces procédures quels que soient le métier qu'il exerce ou l'unité opérationnelle à laquelle il appartient. Il dessine le cadre de sécurité général dans lequel toutes les activités du Groupe doivent s'inscrire et recense les outils et les méthodes permettant d'exercer les contrôles nécessaires et de réduire les risques identifiés dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise,

- les filiales et les grandes unités opérationnelles complètent ce « *Blue Book* » de dispositifs particuliers permettant de mettre en harmonie ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays où elles opèrent, et de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays.
- En outre, le Groupe Capgemini s'est doté depuis plus de 30 ans d'un **audit interne centralisé**, aujourd'hui constitué d'une équipe pluridisciplinaire de 24 auditeurs et rattaché directement au Président et au Directeur Général. Tout en restant dirigé de façon centralisée, l'audit interne s'est fortement internationalisé pour accompagner la transformation du Groupe : 10 nationalités différentes y sont maintenant représentées et une antenne basée à Bombay (Inde) compte 7 auditeurs. Il a pour mission de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles et de leurs unités sont conformes tant aux principes et aux règles arrêtés par le Groupe qu'aux procédures spécifiques définies par les unités opérationnelles pour éviter ou réduire les risques auxquels elles sont confrontées localement. Pour mener les audits de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs, l'audit interne s'adjoit de manière ponctuelle les compétences d'experts techniques (« *Group Delivery Auditors* ») choisis parmi une liste de 8 professionnels accrédités appartenant au Groupe, dont la mobilisation est fonction de leur compétence et de leur indépendance 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.). Au cours de l'année 2009, l'équipe d'Audit Interne a conduit 44 missions d'audit d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles couvrant ainsi la moitié de l'ensemble des unités opérationnelles du Groupe. Chaque mission a représenté en moyenne 46 jours de contrôle effectif sur le terrain, chacune conduisant à un plan d'action que le management de l'unité auditée est tenu de mettre en œuvre afin d'améliorer sans délai les points soulevés par l'audit. L'audit interne peut également mener à la demande du Président ou du Directeur Général une mission spéciale portant sur le diagnostic d'une situation particulière.

Une fois par an, le Directeur de l'audit interne est chargé de présenter d'une part au Comité d'Audit un rapport complet sur son activité (notamment en ce qui concerne l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière), d'autre part au Comité Éthique et Gouvernance un rapport spécifique sur le respect de la

« Charte éthique » du Groupe. Il garde l'initiative de faire à tout moment un rapport spécial au Président et au Directeur Général sur tout point sur lequel il estimerait utile ou nécessaire de les alerter.

## **2. Organisation générale du contrôle interne**

Le contrôle interne est assuré par la Direction Générale et les fonctions centrales qui lui sont rattachées, par une organisation opérationnelle décentralisée et enfin par un ensemble de procédures spécifiques.

### **Organes de contrôle au niveau central**

Leurs attributions respectives sont les suivantes :

- le **Comité Exécutif**, aujourd'hui composé de 15 membres, assiste le Directeur Général dans le pilotage d'ensemble du Groupe et pour cela met en œuvre les grandes orientations stratégiques décidées par le Conseil d'Administration, détermine et contrôle l'exécution du budget annuel et du plan à trois ans, décide des actions permettant de corriger les dérives constatées par rapport aux objectifs fixés, veille au maintien d'une bonne adéquation de l'organisation du Groupe à l'évolution de son environnement, etc.
- le **Comité de Direction Générale** (« *Group Management Board* ») composé des 15 membres du Comité Exécutif auxquels sont invités à se joindre un nombre variable d'autres dirigeants du Groupe, il a pour mission principale de contribuer aux réflexions du Comité Exécutif sur toute question d'intérêt général qui lui aura été soumise, et d'aider à la mise en œuvre des décisions prises et d'assurer le pilotage de baU (business as Unusual), le programme de travail défini à l'automne 2009 pour accélérer de manière significative la croissance du chiffre d'affaires, l'optimisation de notre organisation interne et renforcer la culture de l'excellence, de la performance au sein du groupe.
- la **Direction Financière du Groupe** a pour mission 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, le contrôle des fusions et acquisitions, la communication financière, etc. **Nicolas Dufourcq**, le Directeur Général Adjoint aujourd'hui en charge de cette direction financière l'est également des achats, de l'informatique interne et du contrôle des risques dans les propositions commerciales. Lui est également rattachée la Direction technique et supports qui a pour rôle de définir et diffuser les méthodologies de production en vigueur dans le Groupe, de procéder à la certification de communautés spécifiques (chefs de projet, architectes...), enfin de conduire des missions d'intervention sur des projets à risque effectuées par des équipes spécialisées appelées « *flying squads* » (110 missions de ce type ont été réalisées en 2009).
- le **Secrétariat Général (Alain Donzeaud)** a sous sa responsabilité :
  - les affaires juridiques, réparties entre deux directions : l'une chargée des opérations internationales et de tout problème



juridique tenant à l'activité opérationnelle du Groupe (**Isabelle Roux-Chenu**), l'autre veillant au bon fonctionnement des organes sociaux (Conseil d'Administration, Comités Spécialisés, Assemblées Générales...) et responsable des opérations juridiques affectant la structure générale du Groupe (**Philippe Hennequin**) ;

- la Direction des Ressources Humaines (**Jérémy Roffe-Vidal**) 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 ;

- l'Université Capgemini qui apporte aux collaborateurs et 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 eux un « point de rencontre » naturel et attractif.

- Le département Ethics & Compliance (**Hervé Canneva**) : chacun sait que la (bonne) réputation de Capgemini s'est construite depuis plus de 40 ans dans le respect des valeurs fondatrices qui président à la conduite de ses opérations. Cette réputation est un actif fondamental du Groupe qui l'a aidé à asseoir les bases d'une croissance pérenne. La décision prise par le Conseil d'Administration de lancer un programme global portant sur l'Éthique et le respect des lois vise à protéger et à renforcer cette réputation. Le Groupe a eu, depuis sa création, une approche reposant sur ses 7 valeurs clés et sa Charte Éthique ainsi que sur une éthique professionnelle s'appuyant sur des outils et des processus détaillés dans son «*Blue Book*».

Toutefois, compte tenu de la structure décentralisée du Groupe, de sa rapide expansion dans certains nouveaux pays le confrontant ainsi à de nouvelles cultures et à un environnement en perpétuel évolution, il apparaît plus que jamais nécessaire de s'assurer que tous les collaborateurs du Groupe aient connaissance et partagent sans réserve nos valeurs, nos principes et nos règles. Ce programme vise donc à perpétuer et à renforcer une culture d'entreprise basée sur l'éthique et à promouvoir l'intégrité professionnelle dans les comportements quotidiens. Il constitue une approche globale de la culture commune destinée à agir de manière uniforme dans le respect des législations et des politiques internes, avec un accent particulier mis sur le respect de certaines pratiques professionnelles détaillées dans la Charte d'Éthique dont la dernière version va être distribuée à l'ensemble nos 90 000 collaborateurs. Le programme sera ainsi largement diffusé et des formations spécifiques sont en cours de développement pour permettre de sensibiliser tous nos collaborateurs à l'Éthique et au respect des lois.

- la Direction de la Stratégie (Cyril Garcia) a pour rôle principal de documenter les réflexions menées en matière stratégique tant par la Direction Générale que par le Conseil d'Administration, par son Président et par le Comité Stratégie et Investissements.
- la Direction du Marketing et de la Communication (Philippe Grangeon) est chargée de définir les grands axes du marketing et de la communication interne et externe du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre dans les filiales opérationnelles.
- la Direction des Ventes et des Partenariats (Olivier Picard) chargée d'animer l'action commerciale du Groupe, a aussi pour rôle de superviser la gestion des grands clients et les relations avec les grands partenaires de Capgemini.

Dans les grands pays où le Groupe opère, une structure appelée « Country Board » a été créée qui regroupe les patrons des métiers du Groupe dans le pays (Conseil, Intégration de systèmes, Infogérance, Services financiers, Services informatiques de proximité). Présidée dans la plupart des cas par un membre du comité exécutif, elle, a pour objet le pilotage du développement coordonné du Groupe sur un certain nombre de grands comptes et de façon plus générale d'assurer une coordination commerciale soit sur de grandes opérations en cours de lancement, soit sur des clients existants.

À ce dispositif s'ajoutent **deux comités ad-hoc** composés l'un et l'autre du Directeur Général, du Directeur Financier, du Directeur Juridique International et du Secrétaire Général et qui ont pour mission d'examiner et d'approuver (dans le respect des limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général lui-même) :

- avec le directeur du «*risk management*» et le Directeur des Ventes et des Partenariats : les principales propositions commerciales en cours d'élaboration ou de discussion, les offres de partenariats stratégiques, les contrats-cadres globaux (clients ou fournisseurs) présentant un certain nombre de caractères spécifiques, etc. : c'est le Comité des Engagements ;
- avec le Directeur de la Stratégie, le Directeur des Fusions et Acquisitions et le directeur de l'unité opérationnelle en charge de leur éventuelle mise en œuvre : les projets d'acquisitions ou de cessions en cours de sélection, discussion ou de négociation : c'est le Comité des Fusions/Acquisitions.

### **Le contrôle dans (et par) une organisation opérationnelle décentralisée**

L'organisation du Groupe repose sur un modèle décentralisé constitué d'unités élémentaires implantées dans les pays où le Groupe exerce son activité et regroupées dans des grandes unités opérationnelles. Cette unité opérationnelle est d'une taille volontairement limitée afin de permettre à son manager de rester proche de ses collaborateurs, de ses clients, et des opérations. Elle dispose d'outils de gestion et de suivi de la performance lui permettant à la fois de garder en permanence un contact étroit avec les clients et les collaborateurs appartenant au territoire dont elle est responsable et de contribuer activement aux résultats et au développement de l'ensemble du Groupe. Le directeur d'une unité opérationnelle est pleinement responsable de la réalisation par son unité d'objectifs mesurables concernant à la fois la performance financière (croissance, rentabilité...), le développement commercial, la qualité de la gestion, le degré de satisfaction des clients qui lui sont rattachés, l'application et le respect des procédures de contrôle interne...

Ces unités opérationnelles sont regroupées dans huit pays ou régions qui sont l'Amérique du nord, la France, le Royaume-Uni et l'Irlande, le Benelux, l'Allemagne et l'Europe centrale, les pays nordiques, l'Europe du sud et l'Amérique latine et l'Asie pacifique.

Les grandes unités opérationnelles, elles aussi au nombre de huit sont dotées d'une large autonomie de gestion : trois d'entre elles ont pour mission de gérer au niveau mondial trois des métiers du Groupe : le Conseil, l'Infogérance et les Services Informatiques de Proximité (SOGETI). Le quatrième métier - l'intégration de systèmes et le développement d'applications informatiques (TS) - est subdivisé en quatre grandes unités géographiques : l'Amérique du Nord, Europe 1 (Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique), Europe 2 (Allemagne, pays nordiques et Europe de l'Est) et Europe 3 (France, Europe du

Sud et Amérique Latine). La huitième grande unité opérationnelle gère les activités du Groupe dans les pays de la région Asie-Pacifique et, au plan mondial, le secteur des Services Financiers.

### **3. Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques**

En complément des principes clés et de l'organisation générale du contrôle interne décrit ci-dessus, cette section traite des principes généraux qui gouvernent ces procédures, des procédures de contrôle relatives aux facteurs de risques identifiés par le Groupe et exposés dans le Document de Référence et enfin des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

#### **3.1 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 ou l'ensemble des unités opérationnelles qui leur sont rattachées,
  - le Groupe enfin (Direction Générale, Comité Exécutif, 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 équitable des avantages et des inconvénients de chacune des solutions possibles.

- **le référentiel de politique et de procédure générale :** le « *Blue Book* » rappelle les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et détaille ce qui est spécifique à chacun des domaines suivants :
  - l'organisation de la gouvernance du Groupe et les principes généraux d'autorisation ;
  - la gestion commerciale ;
  - les règles de contractualisation ;
  - la production de services ;

- l'organisation et les procédures de la fonction financière ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion de la communication ;
- la protection et la gestion partagée des connaissances liées au savoir-faire acquis dans le cadre de l'activité ;
- les systèmes d'information ;
- l'organisation et le contrôle des achats ;
- les règles de protection de l'environnement.

#### **3.2 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 des Projets,
- le contrôle financier de ces Projets.

- **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 liés à l'exécution et la valorisation de 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 Groupe est implanté dans un nombre volontairement limité de pays choisis parmi ceux dans lesquels la plus grande « éthique » préside à la pratique des affaires. Dès sa création, Capgemini s'est engagé à respecter et à faire respecter 7 valeurs fondamentales qui sont à la base de la culture du Groupe. En matière de communication, le Groupe - coté à la Bourse de Paris et un des leaders mondiaux dans son secteur d'activités - est fréquemment sollicité par les médias et la communauté financière pour leur donner des informations sur ses expertises, ses orientations stratégiques, ses prévisions, ses résultats... Aussi, pour contrôler et limiter les risques en matière d'image, ne sont autorisées à parler au nom du Groupe que des personnes dûment habilitées par la Direction Générale.

- **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 de satisfaction et les attentes des 90 000 employés du Groupe.

- **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 accorde un soin tout particulier à l'appréciation de la satisfaction de ses clients qui fait l'objet d'un programme rigoureux dénommé OTACE réalisé au long et au terme du projet et qui constitue un élément important de la politique de fidélisation des clients et notamment des plus gros d'entre eux. Le Groupe compte plusieurs milliers de clients, ce qui lui assure une certaine résilience face aux turbulences du marché et réduit son exposition à la volatilité de certains de ces clients. Ce portefeuille comporte un nombre élevé de clients du secteur public et au sein du secteur privé la répartition entre les différentes activités, économiques permet au Groupe d'équilibrer les risques. Enfin, le contrôle de la solvabilité des clients assure une gestion saine des risques de crédit.

- **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 aux exigences de ses grands clients. Des contrats spécifiques ont été conclus avec des opérateurs spécialisés dans la gestion de ces risques pour régler les éventuelles difficultés rencontrées par les collaborateurs amenés à travailler dans ces pays.

- **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.

- **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.

### **3.3 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.

### **3.4 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 par la Direction Financière du Groupe et est détaillée dans la note 23 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 près de 88 % des engagements du Groupe en la matière. Une concertation permanente avec les représentants des membres du fonds de pension permet de mieux gérer les risques financiers liés aux passifs sociaux.

### **3.5 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 90 000 salariés du Groupe avant le début de chacune de ces périodes.

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

Les zones géographiques sont dotés 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 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 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 donc 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 parfaite concordance.

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

### 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,

## RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 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 objet de ce contrôle pour 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 Annuel,
  - les communiqués de presse à caractère financier,
  - les réunions d'analystes et d'investisseurs.
- **Le Rapport Annuel** constitue traditionnellement depuis 35 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.

## **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 2009

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Cap Gemini S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

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 le 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 18 février 2010

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Edouard Sattler    Serge Villepelet

Paris La Défense, le 18 février 2010

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Jean-Luc Decornoy  
Associé

Jacques Pierre  
Associé