

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, des modifications apportées par la loi du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire et des recommandations émises par l'AFEP et le MEDEF en date du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, enfin des règles de « bonne gouvernance » en vigueur dans le Groupe depuis plus de 40 ans. Il est rappelé que le Conseil d'Administration du 11 décembre 2008 avait décidé que Cap Gemini se référerait expressément au code de « gouvernement d'entreprise AFFEP / MEDEF » pour l'élaboration du présent rapport et que cette décision avait fait l'objet d'un communiqué dès le 11 décembre 2008.

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

Ce Conseil comprend aujourd'hui 11 administrateurs :

- deux de ces administrateurs (**MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial**) ont été nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 mai 2005,
- les neuf autres ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2006 : 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**.

Cette même Assemblée Générale du 11 mai 2006 a également 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 mandat des deux administrateurs nommés en 2005 prend donc fin aujourd'hui et le mandat des neuf administrateurs renouvelés en 2006 prendra fin l'an prochain le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

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

92 000 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 2008, il s'est réuni sept fois (dont une fois en utilisant la procédure de la conférence téléphonique), soit un total théorique de $11 \times 7 = 77$ réunions - hommes. Le taux de participation des administrateurs a été de 94 % (72/77), les 5 absences constatées ayant toujours été justifiées avec raison de force majeure. Les administrateurs sont également invités à participer aux assemblées d'actionnaires et y sont généralement présents.

Les réunions du Conseil d'Administration ont une durée moyenne de 3 heures. Elles sont précédées de l'envoi à chaque administrateur une semaine 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. Cependant, 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 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 l'AFEP et le MEDEF. Ainsi a-t-il :

- rédigé, adopté, appliqué et amendé un Règlement Intérieur très détaillé (voir § A.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 § A.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 § A.4),

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 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 estime aujourd'hui que 7 de ses 11 administrateurs (MM. Daniel Bernard, Yann Delabrière, Jean-René Fourtou, Michel Jalabert, Phil Laskawy, Thierry de Montbrial et Ruud van Ommeren) 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 MM. Jean-Pierre Durant des Aulnois (cadre supérieur du Groupe alliant une grande ancienneté, une expérience de consultant et une bonne capacité de « recul ») et 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 management, de son organisation et de ses concurrents ;
 - 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 sont 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 ;
 - les informations reçues de la Direction Générale 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, et 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 installée 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, estimant 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 ». Ce Comité s'attache à ce que l'ensemble du Conseil soit bien informé de ses réflexions sur la stratégie du Groupe et sur les choix auxquels celui-ci est périodiquement confronté, ceci afin que tous les administrateurs puissent participer pleinement aux débats sur ces sujets ;
 - concernant la composition actuelle 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 lui permettant 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 vont être progressivement mises en œuvre.

À noter que ce Conseil d'Administration est assisté d'un collège de 3 censeurs :

- deux de ces censeurs étaient précédemment administrateurs et 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 prendra donc fin l'an prochain au jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2009 ;
- le troisième, **M. Marcel Roulet**, a été nommé censeur par l'Assemblée de mai 2005 et son mandat, renouvelé pour une durée de 2 ans par l'Assemblée du 26 avril 2007, prend donc fin aujourd'hui.

Les administrateurs de Cap Gemini se déclarent satisfaits de la participation de ces censeurs aux réunions du Conseil – participation très assidue puisqu'en 2008, elle a été de 95 % (20 sur 21) – mais ils se sont réservé 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 ;
- 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, et enfin du Directeur Général. Concernant le rôle et les pouvoirs du Directeur Général, ce Règlement Intérieur précise 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 de l'une ou l'autre 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 ;
- rappelle 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.

3. Les Comités spécialisés

C'est en mai 2000 (il y a donc près de 9 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 recevant pour mission d'étudier plus en détail certaines questions spécifiques, de préparer et faciliter les délibérations auxquelles elles devaient donner lieu en Conseil, d'élaborer des propositions et de soumettre au Conseil d'Administration des avis ou des recommandations sur les 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 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.

À la suite de 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 des trois comités trois ou quatre administrateurs et un censeur. Le Président du Conseil avait alors 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 en a confié la présidence à M. Serge Kampf, en conséquence de quoi il a adopté la nouvelle composition des 4 Comités spécialisés telle qu'elle figure ci-après. Enfin, dans sa séance du 14 février 2007, le Conseil a approuvé le règlement intérieur de chacun de ces 4 Comités (mise à jour pour les Comités existants, nouveau règlement pour le Comité Éthique et Gouvernance).

La vocation de ces 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 la collégialité du Conseil. En aucun cas l'existence de ces Comités ne doit dessaisir le Conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement du collège des administrateurs qui doivent demeurer collectivement responsables de l'accomplissement des missions qui lui ont été attribuées par la loi et/ou l'Assemblée des actionnaires.

3.1 Le Comité d'Audit

Il a pour mission d'apprécier la pertinence et la permanence des principes et des méthodes comptables adoptés pour l'établissement des comptes annuels et semestriels, de vérifier les procédures internes de collecte et de contrôle garantissant la fiabilité des informations publiées, enfin de donner son appréciation sur les missions conduites par les Commissaires aux Comptes ainsi que son avis sur le renouvellement de leur mandat.

La composition de ce Comité est aujourd'hui la suivante :

- 3 Administrateurs : **Yann Delabrière** (Président), **Michel Jalabert** et **Phil Laskawy**
- 1 Censeur : **Marcel Roulet**.

Ce Comité s'est réuni six fois en 2008 et le taux de participation a été de 96 % (23/24). Au début de l'année 2008, il a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2007 ainsi que le traitement comptable des événements significatifs ayant marqué ledit exercice. En milieu d'exercice, il a examiné les comptes du Groupe au 30 juin 2008 et a porté une attention particulière aux provisions passées sur les grands contrats, au processus d'intégration de la société Kanbay et aux procédures de contrôle interne des risques majeurs. C'est ainsi qu'il a auditionné :

- le Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) sur les méthodes de travail, les domaines d'intervention, les résultats des audits effectués, les améliorations encore possibles...
- le Directeur « Production et Qualité » (**François Hucher**) sur le bon fonctionnement et le développement des centres de production, le rôle des missions d'intervention sur des projets à risque effectués par des équipes spécialisées (les « *flying squads* »)...
- 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 partenariat stratégiques, les contrats-cadres (clients ou fournisseurs) présentant un certain nombre de caractères spécifiques...

Les Commissaires aux Comptes ont eu l'occasion d'informer le Comité de quelques points de technique comptable qui pourraient être améliorés et de quelques recommandations visant à rendre les procédures de contrôle 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 de stock-options, plan de carrière et de succession, etc.) soit cohérente – même si elle doit parfois se conformer aux particularismes locaux – et traduire du mieux possible à la fois la qualité de la performance individuelle du manager concerné et celle du résultat collectif de l'unité à laquelle il appartient. Le Comité doit être consulté avant toute décision relative à la nomination ou au remplacement d'un membre du Comité Exécutif ou d'un des directeurs des grandes unités opérationnelles. 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 et l'évaluation des performances du Directeur Général, enfin sur ses propres recommandations au Conseil concernant celles du Président. Le Comité étudie également différents systèmes permettant un meilleur intéressement des salariés aux résultats du Groupe (actionnariat, plans d'épargne...) et présente sur ce point des propositions au Conseil d'Administration.

La composition de ce Comité est aujourd'hui la suivante :

- 4 Administrateurs : **Ruud van Ommeren** (Président), **Michel Jalabert**, **Thierry de Montbrial** et **Terry Ozan**,
- 1 Censeur : **Pierre Hessler**.

Ce Comité s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2008 et le taux de participation a été de 88 % (35/40).

Le Comité Nominations et Rémunérations a veillé en 2008 à la cohérence de la politique de gestion des cadres dirigeants du Groupe. Conformément à la mission du Comité, son Président a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté ses recommandations au Conseil d'Administration dans les domaines suivants :

- la politique générale suivie par le Groupe en matière de rémunération ;
- 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 2008 sur :
 - la révision pour 2008 des parties fixes et variables théoriques de ces rémunérations,
 - le choix des objectifs qui en fin d'exercice serviront de base au calcul du montant réel de ces parties variables,

- la revue des performances réalisées par chacun en 2007 par rapport aux objectifs qui lui avaient été fixés en début d'exercice,
- le calcul de la partie variable de ces rémunérations 2007 (payées au début du 1^{er} trimestre 2008) ;
- en début d'année 2009 sur les mêmes rubriques de l'année suivante (rémunération fixe et variable théorique pour 2008, choix des objectifs 2009, évaluation de la performance 2008) ;
- la préparation de la mise en œuvre de trois systèmes d'actionnariat accessibles à l'ensemble des salariés du Groupe, adoptés par l'Assemblée Générale du 17 avril 2008 (programme international d'actionnariat des salariés, émission de bons de souscription d'actions, attribution d'actions sous condition de performance) et retenus en remplacement du système des stock-options dont le dernier « plan », autorisé par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005, est arrivé au terme de sa période d'attribution en juillet 2008. À noter que l'instabilité des marchés financiers durant l'automne 2008 a conduit à la décision de surseoir au lancement de l'ensemble de ces systèmes ;
- 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.

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 sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés. Il a plus généralement pour mission de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Cap Gemini S.A. (« *corporate governance* ») et dans ses principales filiales. Il est 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 se tenir prêt à organiser si nécessaire la succession du Président et/ou du Directeur Général et à instruire et proposer éventuellement au Conseil les modifications qu'il lui paraîtrait utile 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 : **Serge Kampf** (Président), **Daniel Bernard**, **Paul Hermelin**, **Phil Laskawy** et **Bruno Roger** (aucun Censeur n'en fait partie). Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2008 avec un taux de participation de 90 % (18/20) : il a débattu de plusieurs points relatifs à l'éthique qui commande en toutes circonstances l'action du Groupe et a examiné les conditions de mise en place d'un « *Compliance Manager* » (ou directeur de la conformité). Il a également auditionné le Directeur de l'Audit Interne (Philippe Christelle) qui lui a remis un rapport spécial décrivant le cadre

éthique dans lequel fonctionne le Groupe, les évolutions et les mises à jour effectuées au cours de l'année 2008 concernant notamment la « *Corporate Social Responsibility* », les communications qui ont été adressées aux membres du « *Group Management Board* » ainsi que le champ couvert par l'Audit Interne. Le Comité a procédé à l'étude de différentes méthodes permettant de procéder à l'évaluation du Conseil et de ses quatre comités spécialisés : évaluation par le Conseil lui-même, recours à un cabinet spécialisé ou évaluation conduite par un manager senior de haut niveau assisté par un consultant extérieur. Les conclusions tirées de cette étude ainsi que des recommandations sur ce sujet ont été présentées au Conseil d'Administration qui a alors décidé de la méthode à retenir (voir *paragraphe A1*). Le Comité a également procédé à l'examen de différents scénarios d'évolution de la gouvernance du Groupe. Il a, enfin, à la fin de l'année 2008, examiné les modalités et les conséquences de l'adhésion de Cap Gemini aux recommandations émises par l'AFEP et le MEDEF le 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (et, plus généralement, de l'adhésion au code de gouvernement d'entreprise préconisé par l'AFEP-MEDEF) et a fait part de ses suggestions au Conseil.

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, de recommander un choix ou un ordre de priorité entre elles, de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles, de se donner les moyens de contrôler ensuite que la stratégie choisie par le Conseil est bien 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 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 :

- de 5 Administrateurs : **Jean-René Fourtou** (Président), **Daniel Bernard**, **Paul Hermelin**, **Thierry de Montbrial** et **Bruno Roger** ;
- et d'un Censeur : **Geoff Unwin**.

Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2008 et le taux de participation a été de 97 % (29/30).

Il a consacré l'essentiel de son temps à l'examen et au suivi du document de synthèse en possession de chaque administrateur détaillant le « cadre stratégique » du Groupe et articulé autour des grands axes suivants :

- renforcer le Groupe dans certains de ses métiers, comme le conseil et le BPO (*Business Process Outsourcing*) ;
- consolider la présence « globale » du Groupe, notamment aux États-Unis et en Allemagne ;
- mettre en œuvre et adapter à chaque situation locale un modèle de production « offshore » ;
- développer des relais de croissance par une prise de position plus affirmée dans des pays émergents soigneusement sélectionnés.

Ce Comité a régulièrement fait part au Conseil de ses réflexions et de ses recommandations, par exemple sur la façon d'aborder les thèmes qui devaient être débattus au cours des XXII^e Rencontres qui ont réuni 450 managers du Groupe dans notre Université de Gouvieux

du 1^{er} au 4 octobre 2008. Il a également procédé à l'examen détaillé de plusieurs opportunités d'acquisition et a défini les limites dans lesquelles devaient s'inscrire d'éventuelles négociations.

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, les Présidents des Comités Spécialisés et le Président du Conseil continuant à recevoir chacun une somme forfaitaire de 20 000 euros par an au titre de leurs responsabilités particulières et du surcroît de travail qui leur est demandé ;
- versement d'un montant uniforme 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 que le maintien de ce « tarif » amenait à dépasser le plafond de 700 000 euros) ;
- paiement de ces jetons de présence deux fois par an (30 juin et 31 décembre) et non plus en une seule fois.

C'est ainsi qu'en application de cette formule, le montant total des jetons de présence versé aux Administrateurs et Censeurs au titre de l'exercice 2008 s'est élevé à 694 000 euros (le hasard des rythmes des réunions entre les deux semestres et de la répartition des quelques absences ayant abouti à ce qu'une somme strictement identique, 347 000 euros, a été versée pour chaque semestre).

5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et les règles arrêtés pour déterminer les rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi que les rémunérations totales versées durant l'exercice 2008 et au titre de l'exercice 2008 à chacun des deux dirigeants mandataires sociaux figurent au paragraphe 4.8 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 182 du présent Document de Référence.

Il est rappelé 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 2008 a été marqué par la poursuite du plan stratégique de transformation du Groupe, connu sous le nom d'I.cube (Industrialisation, Innovation, Intimité) et du plan de transformation de la fonction finance (« projet Green »).

Dans le cadre du volet « Industrialisation » du projet I.cube et afin de mieux gérer la proportion croissante de nos services délivrés à partir de nos centres de production délocalisés (principalement indiens), la nouvelle organisation opérationnelle définie en 2007 a été mise en place pour les unités opérationnelles ayant le plus recours au « Rightshore® » ; les équipes de nos centres de production sont dans ce cas pleinement intégrées aux équipes « onshore », notamment en matière de mesure de la performance. Ce nouveau modèle opérationnel permet une gestion globale des projets et par conséquent une meilleure estimation des budgets de développement requis, une meilleure allocation des ressources, un meilleur suivi de l'avancement des travaux et une meilleure appréciation des risques. Fort du succès de ce modèle en 2008, il a été généralisé à l'ensemble du Groupe à partir du 1^{er} janvier 2009.

En ce qui concerne le projet Green, les principales actions réalisées en 2008 concernent :

- le transfert de services comptables de nos filiales scandinaves et allemandes à un centre de services partagés localisé à Cracovie (Pologne) à l'image des transferts similaires de tout ou partie des services comptables américains, anglais, français et néerlandais réalisés depuis 2005 au bénéfice de ce centre et d'un autre centre sis à Calcutta (Inde) ;
- la poursuite du déploiement dans plusieurs de nos filiales (notamment celles du Royaume-Uni et d'Inde) du système de gestion intégrée unique, déployé dans le Groupe pays après pays et qui couvre les principales composantes fonctionnelles.

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'AMF 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 et distribué 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 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 19 auditeurs et rattaché directement au Président et au Directeur Général. Tout en restant dirigé de façon centralisée, l'audit interne accompagne la transformation du Groupe et dispose par exemple, depuis mi-2008, d'une antenne en Inde comptant 5 auditeurs. Il a pour sa mission de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles (S.B.U.) et des « *business units* » (B.U.) 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 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 2008, l'équipe d'Audit Interne a conduit 35 missions d'audit d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles et qui ont réalisé au total 59 % du chiffre d'affaires 2008 du Groupe. Chaque mission a représenté en moyenne 45 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 au Comité d'Audit un rapport de son activité (notamment en ce qui concerne l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière) et au Comité Éthique et Gouvernance un rapport sur le respect du cadre 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 14 membres (voir page 189 du présent Document de Référence), 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 14 membres du Comité Exécutif auxquels sont invités à se joindre un nombre variable d'autres dirigeants du Groupe, (aujourd'hui 14 : voir page 190 du présent Document de Référence) et qui a pour mission principale de contribuer aux réflexions du Comité Exécutif sur toute question d'intérêt général qui lui aura été soumise, d'aider à la mise en œuvre des décisions prises et d'assurer le pilotage du Programme I.cube lancé par le Groupe en octobre 2006.
- 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 de la Production et de la Qualité 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* » (125 missions de ce type ont été réalisées en 2008).

- 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.
- la Direction de la Stratégie (**Martin Cook**) a pour rôle principal de documenter les réflexions menées en matière stratégique tant par la Direction Générale que par le Conseil d'Administration et le Comité Stratégie et Investissements constitué en son sein.
- 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.

À ce dispositif s'ajoutent **deux comités ad-hoc** composés 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.
- Depuis le 1^{er} mars 2009, un « *Chief Compliance Officer* », (**Hervé Canneva**) est venu rejoindre cette organisation.

Le contrôle dans (et par) une organisation opérationnelle décentralisée

L'organisation du Groupe repose sur un modèle décentralisé constitué d'unités opérationnelles élémentaires regroupées dans des « *Strategic Business Units* » (les S.B.U.) aujourd'hui au nombre de huit. Cette unité opérationnelle élémentaire est la « *business unit* » (B.U.) : d'une taille volontairement limitée permettant à son manager de rester proche de ses collaborateurs 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 B.U 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.

Les huit S.B.U. sont dotées d'une large autonomie de gestion. Trois S.B.U. ont pour mission de gérer au niveau mondial trois des quatre 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 S.B.U. 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 SBU regroupe les activités du Groupe en Inde, les autres 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 :
 - la « business unit » pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité,
 - la SBU pour tout ce qui concerne plusieurs des « *business units* » qui lui sont rattachées,
 - le Groupe enfin (Direction Générale, Comité Exécutif, etc.) pour tout ce qui dépasse le champ de responsabilité d'une seule SBU, pour des décisions qui par nature relèvent du 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 de la Production et de la Qualité Groupe complètent les plans d'audit techniques indépendants réalisés par les « business units » pour contrôler de manière préventive les risques liés à l'exécution des contrats ;
 - la mesure du degré de satisfaction exprimé par le client dans le cadre des enquêtes OTACE (*On Time and Above Client Expectation*).
- **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. Pratiquement dès sa création, Capgemini s'est engagé à respecter et à faire respecter 7 valeurs fondamentales qui constituent le ciment du Groupe et le référentiel du comportement de ses collaborateurs. En matière de communication, le Groupe - coté en Bourse et leader dans son secteur - est fréquemment sollicité par les médias et la communauté financière pour qu'il leur donne par anticipation des informations sur ses résultats, ses prévisions, ou souvent sur des problèmes ayant plus ou moins de rapport avec son objet social. Aussi 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 noué des alliances mondiales et des partenariats commerciaux 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

- **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.

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 22 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 80 % 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 le découpage des unités opérationnelles et le contrôle des opérations est donc décentralisé. Toutefois, afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêté des résultats comptables, les contrôleurs financiers des grandes unités opérationnelles (SBU) – dont la responsabilité principale est de veiller à ce qu'une information financière et comptable de qualité soit transmise à la société mère dans les délais fixés – sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe. Chaque « *business unit* » dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la SBU 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. Les régions sont dotées d'un « *Legal Financial Director* » 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 les grandes unités opérationnelles et les « *business units* » qu'elles contrôlent. 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 opérationnel (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 unité opérationnelle 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 SBU 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 comptables 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 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 34 ans (le premier 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 ou le Directeur Financier au cours de ces réunions.

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI EN APPLICATION
DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT
DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE CAP GEMINI S.A.
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008**

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 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration, un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles 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 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 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 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 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 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 comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 11 Février 2009

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Sattler Serge Villepelet

Paris La Défense, le 11 Février 2009

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Jacques Pierre
Associé