

31 décembre 2025

COMPTES CONSOLIDES



5.2 Comptes consolidés

5.2.1 Comptes de résultat consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024		2025	
		Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires	4 et 6	22 096	100	22 465	100
Coûts des services rendus		(16 044)	(72,6)	(16 390)	(72,9)
Frais commerciaux		(1 634)	(7,4)	(1 611)	(7,2)
Frais généraux et administratifs		(1 484)	(6,7)	(1 481)	(6,6)
Charges opérationnelles	7	(19 162)	(86,7)	(19 482)	(86,7)
Marge opérationnelle ⁽¹⁾		2 934	13,3	2 983	13,3
Autres produits et charges opérationnels	8	(578)	(2,6)	(784)	(3,5)
Résultat d'exploitation		2 356	10,7	2 199	9,8
Coût de l'endettement financier net	9	60	0,3	(7)	–
Autres charges et produits financiers	9	(47)	(0,2)	(23)	(0,1)
Résultat financier		13	0,1	(30)	(0,1)
Charge d'impôts	10	(681)	(3,2)	(534)	(2,5)
Résultat des entreprises associées et co-entreprises		(11)	–	(28)	(0,1)
RÉSULTAT NET		1 677	7,6	1 607	7,1
dont :					
<i>Part du Groupe</i>		1 671	7,6	1 601	7,1
<i>Intérêts minoritaires</i>		6	–	6	–
RÉSULTAT PAR ACTION					
Nombre moyen d'actions de la période		170 201 409		169 347 632	
Résultat de base par action (en euros)	11	9,82		9,46	
Nombre moyen d'actions dilué		176 375 256		175 390 017	
Résultat dilué par action (en euros)	11	9,47		9,13	

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.



5.2.2 États consolidés du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2025
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts ⁽¹⁾	25	66	117
Réévaluation des instruments de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net, nette d'impôts ⁽²⁾	24	(10)	(101)
Autres, nets d'impôts ⁽¹⁾		–	(3)
Écarts de conversion ⁽²⁾	12	443	(1 206)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		499	(1 193)
Résultat net (rappel)		1 677	1 607
Résultat global de la période		2 176	414
dont :			
<i>Part du Groupe</i>		2 169	409
<i>Intérêts minoritaires</i>		7	5

⁽¹⁾ Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat.

⁽²⁾ Autres éléments du résultat global qui pourraient être reclassés en résultat.



5.2.3 États consolidés de la situation financière

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Écarts d'acquisition	13 et 16	12 343	14 858
Immobilisations incorporelles	13	837	1 105
Immobilisations corporelles	14	755	763
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	15	862	1 052
Impôts différés actifs	17	579	636
Autres actifs non courants	19	976	1 150
Total actif non courant		16 352	19 564
Coûts des contrats	20	143	222
Actifs sur contrats	20	1 838	1 980
Créances clients	20	3 238	3 264
Créances d'impôts courantes		169	145
Autres actifs courants	21	863	853
Actifs de gestion de trésorerie	22	268	218
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	2 789	2 814
Total actif courant		9 308	9 496
TOTAL ACTIF		25 660	29 060

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Capital social		1 371	1 360
Primes d'émission et d'apport		3 192	2 982
Réserves et report à nouveau		5 541	5 705
Résultat net		1 671	1 601
Capitaux propres (part du Groupe)		11 775	11 648
Intérêts minoritaires		22	24
Capitaux propres		11 797	11 672
Dettes financières à long terme	22	4 281	7 451
Impôts différés passifs	17	267	292
Provisions pour retraites et engagements assimilés	25	309	339
Provisions non courantes	26	274	251
Dettes de loyers non courantes	15	671	857
Autres dettes non courantes	27	352	343
Total passif non courant		6 154	9 533
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	22	863	887
Dettes opérationnelles	28	4 693	4 609
Passifs sur contrats	20	1 392	1 527
Provisions courantes	26	109	81
Dettes d'impôts courantes		153	166
Dettes de loyers courantes	15	262	263
Autres dettes courantes	27	237	322
Total passif courant		7 709	7 855
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		25 660	29 060



5.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2025
Résultat net		1 677	1 607
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		683	698
Variation des provisions		(61)	(16)
Moins-values/(Plus-values) de cession d'actifs et autres		27	23
Charges liées à la rémunération en actions		214	223
Charges liées au plan d'actionnariat salarié		59	43
Coût de l'endettement financier (net)	9	(60)	7
Charge/(Produit) d'impôt	10	681	534
(Gains)/Pertes latents liés aux variations de juste valeur et autres éléments financiers		41	79
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		3 261	3 198
Impôt versé (B)		(521)	(474)
Variation liée aux créances clients et actifs net des passifs sur contrats et coûts des contrats		(14)	66
Variation liée aux dettes fournisseurs		49	(92)
Variation liée aux autres créances et dettes		(249)	(216)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)	23	(214)	(242)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D=A+B+C)		2 526	2 482
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13 et 14	(315)	(287)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		5	65
Décaissements nets liés aux immobilisations corporelles et incorporelles		(310)	(222)
(Décaissements)/Encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie	2	(827)	(3 775)
(Décaissements)/Encaissements nets liés aux actifs de gestion de trésorerie		(100)	123
Autres encaissements/(décaissements) nets		(100)	(148)
Décaissements nets liés aux autres opérations d'investissement		(1 027)	(3 800)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		(1 337)	(4 022)
Augmentations de capital		413	297
Dividendes versés		(584)	(581)
Encaissements/(Décaissements) nets liés aux opérations sur actions Capgemini SE		(989)	(543)
Augmentations des dettes financières	23	847	7 284
Remboursements des dettes financières	23	(1 448)	(4 337)
Remboursements des dettes de loyers	15	(292)	(296)
Intérêts financiers versés		(170)	(168)
Intérêts financiers reçus		207	153
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		(2 016)	1 809
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G=D+E+F)		(827)	269
Incidence des variations des cours des devises (H)		97	(242)
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	22	3 517	2 787
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G+H+I)	22	2 787	2 814



Le montant des dividendes versés, dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2025
Distribution de dividendes de la société mère	(580)	(578)
Part des intérêts minoritaires dans les distributions de dividendes des filiales	(4)	(3)
Montant total des dividendes versés	(584)	(581)



5.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
						Écarts de conversion	Autres			
<i>(en millions d'euros)</i>										
Au 31 décembre 2024	171 347 471	1 371	3 192	(230)	7 559	180	(297)	11 775	22	11 797
Dividendes versés au titre de l'exercice 2024	-	-	-	-	(578)	-	-	(578)	-	(578)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	2 700 000	22	276	227	61	-	-	586	-	586
Élimination des actions propres	-	-	-	(543)	(2)	-	-	(545)	-	(545)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(4 118 800)	(33)	(486)	519	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires minoritaires et autres	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1
Part des intérêts minoritaires dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Transactions avec les actionnaires et autres	(1 418 800)	(11)	(210)	203	(518)	-	-	(536)	(3)	(539)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	-	(1 205)	13	(1 192)	(1)	(1 193)
Résultat net	-	-	-	-	1 601	-	-	1 601	6	1 607
Au 31 décembre 2025	169 928 671	1 360	2 982	(27)	8 642	(1 025)	(284)	11 648	24	11 672

	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
						Écarts de conversion	Autres			
<i>(en millions d'euros)</i>										
Au 31 décembre 2023	172 608 113	1 381	3 482	(237)	6 518	(263)	(427)	10 454	19	10 473
Dividendes versés au titre de l'exercice 2023	-	-	-	-	(580)	-	-	(580)	-	(580)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	2 705 440	22	392	280	22	-	-	716	-	716
Élimination des actions propres	-	-	-	(987)	1	-	-	(986)	-	(986)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(3 966 082)	(32)	(682)	714	-	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires minoritaires et autres	-	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Part des intérêts minoritaires dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)
Transactions avec les actionnaires et autres	(1 260 642)	(10)	(290)	7	(555)	-	-	(848)	(4)	(852)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	(75)	443	130	498	1	499
Résultat net	-	-	-	-	1 671	-	-	1 671	6	1 677
Au 31 décembre 2024	171 347 471	1 371	3 192	(230)	7 559	180	(297)	11 775	22	11 797



Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2025

Note 1 Base de préparation des comptes

Les comptes consolidés au 31 décembre 2025 de la société Capgemini SE, société européenne ayant son siège social au 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris - France, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 12 février 2026. Les états financiers consolidés seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 20 mai 2026.

A) Référentiel IFRS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2025 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées dans l'Union Européenne (UE).

Par ailleurs, le Groupe, partenaire mondial de la transformation business et technologique intégrant la puissance de l'IA pour créer de la valeur pour ses clients, tient compte des positions adoptées par Numeum (fusion de Syntec Numérique et TECH IN France) - organisation représentant les principales sociétés de conseil et de services informatiques en France - sur les modalités d'application de certaines normes IFRS.

Les principes comptables sont présentés au début de chaque Note annexe aux états financiers consolidés.

B) Nouvelles normes et interprétations applicables en 2025

a) Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2025

Les principes comptables appliqués par le groupe Capgemini sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024.

Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2025 n'ont pas d'impact significatif pour le Groupe.

b) Autres nouvelles normes non encore applicables au 1^{er} janvier 2025 ou non appliquées par anticipation

Le Groupe n'a appliqué aucune norme non encore applicable au 1^{er} janvier 2025 par anticipation.

C) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps et d'interprétations de réglementations locales le cas échéant. Elles s'inscrivent notamment dans un contexte économique et géopolitique toujours incertain dans certaines géographies. Ces estimations comportent donc certains aléas et concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement, les provisions, l'évaluation de la valeur des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels et des impôts différés actifs, les provisions pour retraites et engagements assimilés, la juste valeur des instruments financiers et le calcul de la charge d'impôt.

D) Prise en compte des risques relatifs au changement climatique

Les risques et opportunités liés au changement climatique résultent à la fois d'expositions potentiellement de plus en plus élevées en matière de fréquence et d'intensité à des événements climatiques extrêmes, et de la transition énergétique vers un modèle économique à faible émission carbone.

L'estimation de ces risques comporte des éléments difficilement prévisibles qui rendent complexes l'évaluation des impacts, leur fréquence, et leur prise en compte dans les plans d'affaires. Compte tenu de la nature de ses activités et de son implantation géographique, ainsi que des mesures de prévention déployées intégrant notamment des plans de continuité d'activités, le Groupe a estimé que son exposition nette aux conséquences du changement climatique est actuellement limitée, et donc que leur impact quantitatif sur les états financiers du Groupe n'est pas significatif.

Capgemini a communiqué sa feuille de route détaillant ses objectifs et engagements en matière de lutte contre le changement climatique tels que son ambition d'atteindre le zéro émission nette avant 2040.

Ainsi, le Groupe a pris en compte les effets induits par sa politique de développement durable dans les principales estimations à la clôture, telles que :

- la revue des estimations et hypothèses concernant les tests de dépréciation des actifs (cf. Note 16 - Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs) ;
- l'estimation de la charge IFRS 2 avec la prise en compte d'une condition de performance reflétant la stratégie du Groupe en matière de RSE (cf. Note 12 - Capitaux propres).

Par ailleurs, les engagements du Groupe en matière de crédit carbone ne sont pas significatifs. Les contrats d'achat d'énergie solaire et d'électricité (PPA) pour utilisation propre et les certificats d'attributs énergétiques sont comptabilisés en charge sur l'exercice.



Note 2 Principes de consolidation et périmètre

Méthodes de consolidation

Entités contrôlées

Les états financiers des sociétés dans lesquelles la société mère exerce directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque la société mère a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à tirer avantage de ses activités.

Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel le Groupe exerce un contrôle conjoint avec d'autres partenaires et a des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence.

La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée ou de la co-entreprise. La participation du Groupe dans celles-ci est comptabilisée dans l'état de situation financière consolidée dans le poste "Autres actifs non courants" pour un montant reflétant la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée ou dans la co-entreprise.

Le périmètre de consolidation figure en Note 33 - Liste par pays des principales sociétés consolidées.

Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes au 31 décembre 2025, selon les principes comptables appliqués par le Groupe.

Les transactions réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Conversion des états financiers

Les comptes consolidés présentés dans ces états financiers consolidés ont été établis en euros.

Les postes de l'état de la situation financière consolidée exprimés en devises sont convertis en euros aux taux de clôture de l'exercice, à l'exception des capitaux propres qui sont conservés à leur valeur historique. Les comptes de résultat exprimés en devises étrangères sont convertis aux taux moyens de la période. Néanmoins, pour certaines transactions significatives, il peut être jugé plus pertinent d'utiliser un taux de conversion spécifique. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents taux ne sont pas incluses dans le compte de résultat de la période mais affectées directement en réserves de conversion.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans des filiales étrangères sont reconnues directement en capitaux propres. La qualification en investissement net des éléments monétaires est revue par le Groupe à chaque clôture.

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

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

	Taux moyens		Taux de clôture	
	2024	2025	2024	2025
Couronne norvégienne	0,08602	0,08535	0,08478	0,08444
Couronne suédoise	0,08749	0,09040	0,08727	0,09241
Dollar américain	0,92439	0,88714	0,96256	0,85106
Dollar australien	0,60981	0,57140	0,59623	0,56880
Dollar canadien	0,67489	0,63422	0,66899	0,62158
Livre sterling	1,18137	1,16779	1,20601	1,14600
Real brésilien	0,17228	0,15866	0,15563	0,15537
Roupie indienne	0,01105	0,01018	0,01124	0,00947
Yuan renminbi	0,12844	0,12338	0,13187	0,12156
Zloty polonais	0,23226	0,23591	0,23392	0,23691



Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe implique l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe (par exemple une créance intra-groupe libellée dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale) ne peut être éliminé. Un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères (par exemple un prêt à échéance indéfinie).

Les justes valeurs des instruments de couverture intra-groupe, concernant des transactions opérationnelles intra-groupe réalisées dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change chez la société mère, sont éliminées.

A) Évolutions du périmètre au cours de l'année 2025

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a procédé à plusieurs acquisitions, notamment les groupes WNS (cf. B)) et Cloud4C en fin d'exercice.

L'affectation du prix d'acquisition des transactions réalisées en 2025 est provisoire au 31 décembre et sera finalisée dans les 12 mois suivant les dates de prise de contrôle.

L'impact de ces opérations (hors acquisition de WNS) n'est pas significatif sur les indicateurs financiers du Groupe sur l'exercice 2025.

B) Acquisition du groupe WNS

Description de l'opération

Le 7 juillet 2025, Capgemini SE et WNS, acteur de premier plan spécialisé dans la transformation digitale des activités et des services, ont annoncé avoir signé un accord définitif portant sur l'acquisition de WNS par Capgemini afin de créer un leader mondial des Opérations Intelligentes basées sur l'IA agentique, pour une contrepartie en numéraire de 76,50 dollars (USD) par action WNS. Cette acquisition a été approuvée à l'unanimité des conseils d'administration des deux sociétés.

Le 29 août 2025, les actionnaires de WNS ont approuvé l'acquisition de WNS par Capgemini, validée également par la Cour Royale de Jersey le 9 octobre 2025.

Le montant total de l'opération s'élève à 3,3 milliards de dollars (USD), avant prise en compte de la dette financière nette de WNS et obligations similaires.

Le 18 septembre 2025, Capgemini a annoncé avoir émis avec succès un emprunt obligataire de 4,0 milliards d'euros destiné à financer cette opération, refinancer sa dette financière ainsi que les besoins généraux du Groupe. Suite à cette émission obligataire, le crédit relais conclu dans le cadre de l'acquisition a été annulé.

Le 17 octobre 2025, Capgemini a annoncé la finalisation de l'acquisition de WNS. WNS est consolidé à 100% dans les comptes de Capgemini à compter de cette date.

Comptabilisation de l'opération

L'affectation provisoire du prix d'acquisition à la date de prise de contrôle peut être résumée comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Prix payé à la date de prise de contrôle (A)	2 874
<i>(en millions d'euros)</i>	
Immobilisations incorporelles	6
Immobilisations corporelles	74
Actifs de gestion de trésorerie	106
Trésorerie et équivalents de trésorerie	84
Dettes financières à long terme et court terme et découverts bancaires	(215)
Provisions pour retraite et engagements assimilés	(21)
Impôts différés, nets	68
Autres passifs et actifs	(32)
ACTIF NET PROVISOIRE A LA DATE DE PRISE DE CONTRÔLE (B)	70
ECART D'ACQUISITION PROVISOIRE (A)-(B)	2 804



Les travaux de valorisation des actifs et passifs et l'affectation du prix d'acquisition, tels que requis par la norme IFRS 3, sont toujours en cours à la clôture. Si, dans l'année suivant la date d'acquisition, de nouveaux éléments sont obtenus à propos de faits et de circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui amèneraient à ajuster les montants ci-dessus, la comptabilisation de l'acquisition serait ajustée en conséquence.

L'écart d'acquisition a été alloué aux différentes unités génératrices de trésorerie du Groupe qui bénéficieront de cette acquisition.

La contribution de WNS depuis l'acquisition le 17 octobre 2025 au chiffre d'affaires et au résultat net part du Groupe est respectivement de 272 millions d'euros et 20 millions d'euros et est présentée au sein des cinq zones géographiques du Groupe dans son information sectorielle.

Si l'acquisition avait eu lieu au 1^{er} janvier 2025, et sur la base d'informations fournies par WNS au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2025 à la date d'acquisition, le Groupe estime que le chiffre d'affaires aurait été de 1 282 millions d'euros.

Les coûts d'acquisition liés à l'opération se sont élevés à 37 millions d'euros sur l'exercice 2025.

Financement de l'opération

a) Modalités de financement

Pour financer cette acquisition, outre sa trésorerie disponible, le Groupe a notamment réalisé les opérations suivantes :

- Mise en place le 6 juillet 2025 d'un crédit relais de 4,0 milliards d'euros, couvrant l'achat des titres (3,3 milliards de dollars), le montant de la dette brute de WNS et obligations similaires (estimé à 0,4 milliard de dollars) ainsi que l'emprunt obligataire de 0,8 milliard d'euros remboursé en juin 2025, et possédant une durée initiale d'un an avec faculté d'extension de deux périodes de 6 mois successives, exerçable à la discrétion de Capgemini. Ce crédit relais a été annulé dans sa totalité le 26 septembre 2025 suite à l'émission obligataire décrite ci-dessous.
- Émission obligataire quadruple tranches d'une valeur nominale totale de 4 milliards d'euros placée le 18 septembre 2025 et dont le règlement/livraison est intervenu le 25 septembre 2025. Les quatre tranches de cette émission obligataire présentent les principales caractéristiques suivantes (cf. Note 22- Endettement net/Trésorerie nette) :
 - 1 000 millions d'euros à 2 ans, portant un coupon variable de Euribor 3 mois plus 0,3 %,
 - 500 millions d'euros à 3 ans, portant un coupon de 2,5 % (prix d'émission de 99,806 %),
 - 1 250 millions d'euros à 6 ans, portant un coupon de 3,125 % (prix d'émission de 99,409 %),
 - 1 250 millions d'euros à 9 ans, portant un coupon de 3,5 % (prix d'émission de 99,077 %).

Le produit de cette émission obligataire a été utilisé pour financer l'acquisition de WNS et refinancer sa dette financière, ainsi que pour les besoins généraux du Groupe.

b) Traduction au tableau de flux de trésorerie

Les impacts de l'opération au tableau de flux de trésorerie du Groupe se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2025
Décaissements (encaissements) liés au regroupement d'entreprises nets de leur trésorerie	(3 775)
<i>dont : Prise de contrôle de WNS</i>	<i>(2 874)</i>
<i>dont : Trésorerie nette des découverts bancaires de WNS</i>	<i>84</i>
Augmentation des dettes financières	7 284
<i>dont : Emission obligataire de septembre 2025⁽¹⁾</i>	<i>3 963</i>
Remboursement des dettes financières	(4 337)
<i>dont : Remboursement des dettes et autres obligations similaires de WNS</i>	<i>(216)</i>

⁽¹⁾ partiellement utilisée pour financer l'acquisition de WNS, comme mentionné auparavant.

Instrument de motivation des salariés

WNS avait mis en place deux plans d'attribution de titres aux salariés (Restricted Stocks Units) en 2006 et 2016, au titre desquels des RSUs avaient été attribuées et étaient toujours en période d'acquisition à la date de prise de contrôle.

Le Groupe Capgemini s'est engagé à verser, en contrepartie de l'annulation de toutes les RSUs dont les droits étaient déjà acquis à la date de prise de contrôle (ou qui le deviendraient au résultat de l'opération), et sans qu'aucune action supplémentaire ne soit nécessaire de la part de WNS, de Capgemini ou des détenteurs de RSUs, une indemnisation en numéraire. Cette indemnisation, incluse dans l'actif net à la date de prise de contrôle, a été déterminée en multipliant le prix par action prévu dans l'opération par le nombre d'actions WNS sous-jacentes aux RSUs concernées, sans intérêts, et après déduction des impôts et autres retenues applicables, et versée au plus tard au premier cycle de paie intervenant dans un délai maximum de 10 jours ouvrés après la date de prise de contrôle.

S'agissant des RSUs dont les droits n'étaient pas encore acquis à la date de prise de contrôle, le Groupe Capgemini s'est engagé :

- pour 20% de chaque tranche de ces RSUs : à verser à chacun des bénéficiaires, en contrepartie de la renonciation à leurs droits sur ces RSUs, une indemnisation en numéraire selon les modalités suivantes : l'indemnisation a été déterminée en multipliant le prix par action prévu dans l'opération par le nombre d'actions WNS sous-jacentes aux RSUs concernées, sans intérêts, et après déduction des impôts et autres retenues applicables, et versée au plus tard au premier cycle de paie devant intervenir au moins 10 jours ouvrés après la date de prise de contrôle ;



- pour les 80% restants, correspondant aux “Modified Unvested Award” : à verser une indemnisation en numéraire à chacun des bénéficiaires, en contrepartie de la renonciation à leurs droits sur ces RSUs (modalités de détermination de l’indemnisation identiques à celles présentées ci-dessus). Cette indemnisation sera versée conformément au calendrier d’acquisition du plan d’attribution d’origine. Ces RSUs seront soumis aux mêmes conditions d’acquisition que celles qui s’appliquaient avant la date de prise de contrôle, à l’exception des conditions d’acquisition basées sur la performance qui sont réputées acquises.

S’agissant de ces instruments en cours d’acquisition, la charge totale estimée (y compris charges sociales afférentes) de 64 millions d’euros est répartie entre les différentes dates d’attribution et les dates de fin d’acquisition des droits. En conséquence, une dette de 35 millions d’euros a été reconnue dans le bilan d’ouverture pour la période couvrant les services rendus de la date d’attribution à la date d’acquisition de WNS. Pour la période postérieure à la date d’acquisition, la charge estimée de 29 millions d’euros, sera constatée en compte de résultat progressivement en coûts d’intégration inclus dans les “autres produits et charges opérationnels” et s’étale du 17 octobre 2025 aux différentes dates d’acquisition des droits concernés. Au titre de l’exercice 2025, la charge comptabilisée s’élève à 6 millions d’euros.

Note 3 Indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe sont définis ci-dessous :

- La **croissance à taux de change constants** du chiffre d’affaires est calculée en utilisant les taux de change de la période publiée ;
- La **marge opérationnelle** est obtenue en déduisant du chiffre d’affaires les charges opérationnelles. Elle est calculée avant les “Autres produits et charges opérationnels” qui comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d’entreprises, les charges IFRS 2 liées à la rémunération en actions (y compris les charges sociales et contributions patronales) et au plan d’actionnariat salarié, ainsi que des charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d’acquisition, les écarts d’acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d’activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de Direction du Groupe, les coûts d’acquisition, les coûts d’intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies ;
- Le **résultat normalisé par action** correspond au résultat net normalisé (part du Groupe) rapporté au nombre moyen pondéré d’actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en “Autres produits et charges opérationnels” (cf. Note 8 - Autres produits et charges opérationnels), nets d’impôt, calculés sur la base du taux effectif d’impôt ;
- L’**endettement net** (ou trésorerie nette) comprend (i) la trésorerie qui figure dans le tableau des flux de trésorerie et qui est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques) diminués des découverts bancaires, (ii) les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l’état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués (iii) des dettes financières à court et long terme et tient également compte (iv) de l’impact des instruments de couverture lorsqu’ils se rapportent à des dettes financières, des prêts et emprunts intragroupes, et à des actions propres ;
- Le **free cash flow organique**, calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l’activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles, des remboursements des dettes de loyers et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.



Note 4 Information sectorielle

La Direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité dans les zones géographiques où le Groupe est présent.

L'analyse géographique permet de suivre la performance :

- du développement commercial : elle est focalisée sur l'évolution des principaux contrats et grands clients sur les marchés du Groupe pour l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les pays du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus ;
- sur le plan opérationnel et financier : la gestion de la trésorerie et des fonctions support, les politiques d'investissement et de financement opérationnel ainsi que la politique d'acquisition sont décidées et mises en œuvre par géographie.

Ainsi, le Groupe présente une information sectorielle pour les zones géographiques dans lesquelles il est implanté.

Les secteurs du Groupe sont définis comme une zone géographique (exemple : France) ou le regroupement de plusieurs zones géographiques (Reste de l'Europe). Les regroupements de zones géographiques sont effectués sur la base de l'analyse de la nature des contrats et typologies de portefeuilles clients et de l'homogénéité des marges opérationnelles*.

Les transactions inter-secteurs s'effectuent à prix de marché.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par la marge opérationnelle*. Cet indicateur permet de mesurer et de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne ou externe.

Les coûts liés aux activités opérationnelles et encourus au niveau des sociétés holdings du Groupe pour le compte des géographies sont affectés soit directement, soit selon une clé de répartition. Les éléments non affectés correspondent aux frais de siège.

La marge opérationnelle* réalisée dans les principaux centres de production *offshore* (Inde et Pologne) est réallouée aux zones géographiques en charge des contrats afin de permettre une meilleure lisibilité de la performance de ces zones.

* La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Le Groupe communique son information sectorielle autour des zones géographiques suivantes : Amérique du Nord, France, Royaume-Uni et Irlande, Reste de l'Europe, Asie-Pacifique et Amérique latine.

2025 (en millions d'euros)	Amérique du Nord	France ⁽²⁾	Royaume- Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie- Pacifique et Amérique latine ⁽³⁾	Frais de siège	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires								
- hors Groupe	6 371	4 199	3 008	6 828	2 059	–	–	22 465
- inter-zones géographiques	246	531	334	671	2 895	–	(4 677)	–
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	6 617	4 730	3 342	7 499	4 954	–	(4 677)	22 465
MARGE OPERATIONNELLE ⁽¹⁾	1 080	458	540	776	260	(131)	–	2 983
% du chiffre d'affaires	16,9	10,9	18,0	11,4	12,6	–	–	13,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	889	269	464	570	126	(119)	–	2 199

⁽¹⁾ La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.

⁽²⁾ Pays du siège social

⁽³⁾ La zone Asie-Pacifique et Amérique latine inclut les pays suivants : Inde, Australie, Brésil et Mexique et autres pays d'Asie-Pacifique et d'Amérique latine.

2024 (en millions d'euros)	Amérique du Nord	France ⁽²⁾	Royaume- Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie- Pacifique et Amérique latine ⁽³⁾	Frais de siège	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires								
- hors Groupe	6 188	4 380	2 753	6 851	1 924	–	–	22 096
- inter-zones géographiques	226	533	313	669	2 764	–	(4 505)	–
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	6 414	4 913	3 066	7 520	4 688	–	(4 505)	22 096
MARGE OPERATIONNELLE ⁽¹⁾	1 022	445	542	823	238	(136)	–	2 934
% du chiffre d'affaires	16,5	10,2	19,7	12,0	12,4	–	–	13,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	877	311	490	674	145	(141)	–	2 356

⁽¹⁾ La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.

⁽²⁾ Pays du siège social

⁽³⁾ La zone Asie-Pacifique et Amérique latine inclut les pays suivants : Inde, Australie, Brésil et Mexique et autres pays d'Asie-Pacifique et d'Amérique latine.



Poids des principaux clients dans le Chiffre d'affaires

	% du chiffre d'affaires	
	2024	2025
TOP 3	7 %	7 %
TOP 5	10 %	10 %
TOP 10	16 %	16 %

Note 5 Compte de résultat consolidé

Le compte de résultat du Groupe présente une analyse par fonction qui détaille les charges opérationnelles comme suit : coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), frais commerciaux ainsi que frais généraux et administratifs.

Ces trois postes représentent les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir la marge opérationnelle*, l'un des principaux indicateurs de performance de l'activité du Groupe. Certaines natures de charges opérationnelles peuvent faire l'objet de reclassement sur les périodes antérieures pour se conformer à la présentation de l'exercice publié ; ces reclassements étant sans incidence ni sur la marge opérationnelle, ni sur le résultat net et les flux de trésorerie.

Le résultat d'exploitation est obtenu en déduisant de la marge opérationnelle les autres charges et produits opérationnels.

Ces derniers comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, les charges IFRS 2 liées à la rémunération en actions (y compris les charges sociales et contributions patronales) et au plan d'actionnariat salarié, ainsi que des charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de Direction du Groupe, les coûts d'acquisition, les coûts d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence, ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net part du Groupe est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts nets sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie ;
- les autres charges et produits financiers, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de retraite à prestations définies, les gains et pertes de change sur éléments financiers, les autres produits financiers et charges financières sur divers actifs et passifs financiers calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, ainsi que les charges d'intérêts sur dettes de loyers ;
- la charge d'impôts courant et différé ;
- le résultat des entreprises associées et co-entreprises ;
- la quote-part des intérêts minoritaires.

* La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.



Note 6 Chiffre d'affaires

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

Contrats basés sur des livrables

Les contrats basés sur des livrables incluent généralement des prestations au forfait, tels que l'intégration de systèmes ou la conception et le développement de systèmes informatiques personnalisés et des processus associés. La durée du contrat est généralement comprise entre 6 mois et 2 ans. Les prix contractuels peuvent être sujets à des bonus ou pénalités, en fonction de l'atteinte des objectifs de performance spécifiés ou des niveaux d'avantages délivrés au client.

Pour les contrats basés sur des livrables, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé à l'avancement, car au moins l'une des conditions suivantes est respectée : (i) la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ou (ii) le Groupe construit un actif n'ayant pas d'usage alternatif (par ex. il est spécifique au client) et le Groupe a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client.

Le Groupe applique la méthode des coûts engagés pour évaluer l'avancement. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat.

L'estimation des coûts totaux du contrat est revue lorsque de nouveaux éléments ont été constatés. Les changements d'estimation du pourcentage d'avancement correspondant sont comptabilisés dans le compte de résultat comme des ajustements du chiffre d'affaires dans la période au cours de laquelle les éléments donnant lieu à la révision d'estimation sont connus.

Les coûts liés aux contrats basés sur des livrables sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le Groupe acquiert contractuellement le droit de facturer à l'atteinte de jalons spécifiés ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. La différence entre la facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé se reflète dans l'état consolidé de la situation financière au poste des Actifs sur contrats (chiffre d'affaires supérieur à la facturation) ou des Passifs sur contrats (facturation supérieure au chiffre d'affaires).

Contrats basés sur des ressources

Le chiffre d'affaires réalisé sur des contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer le client puisque le montant facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée. Chaque obligation de prestation est reconnue en revenu à l'avancement car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services. Le prix des services est basé sur le nombre d'heures passées sur le contrat. Le montant à facturer est représentatif de la valeur des services fournis au client et, par conséquent, en appliquant la mesure de simplification du droit à facturer, le chiffre d'affaires est comptabilisé progressivement en fonction des heures passées.

Les coûts liés aux contrats basés sur des ressources sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des services

Les contrats basés sur des services incluent les activités de gestion d'infrastructures, de gestion des applications et de services aux entreprises. La durée du contrat est généralement comprise entre 3 et 5 ans. Les honoraires sont facturables mensuellement, sur la base d'un prix forfaitaire par unité d'œuvre consommée, ou selon des forfaits mensuels ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètre. Le contrat prévoit généralement des pénalités liées au niveau de service délivré.

En règle générale, les services récurrents correspondent à une seule et même obligation de prestation, composée de séries d'unités quotidiennes distinctes de services fournis progressivement. Les modifications de contrat sont comptabilisées sur une base prospective. Le chiffre d'affaires des contrats basés sur des services est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer, exception faite de cas particuliers pour lesquels les modalités de facturation ne reflètent pas la valeur pour le client des services fournis à date par rapport à la valeur des services restants à fournir (par exemple en cas de facturations ou remises significatives effectuées d'avance ou bien différées). Les primes ou pénalités liées au niveau de service sont, le cas échéant, reconnues entièrement dans la période au cours de laquelle les objectifs de performance sont atteints ou manqués, selon le cas.

Les montants reçus initialement des clients sont, le cas échéant, différés et étalés sur la période des services, et ce même s'ils ne sont pas remboursables. Les montants initiaux payables aux clients, s'ils excèdent la juste valeur des actifs transférés par le client, sont capitalisés (présentés en Actifs sur contrats) et amortis sur la période contractuelle en déduction du chiffre d'affaires.



Activités de revente

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe peut revendre des équipements, licences, prestations de maintenance et autres services achetés auprès de fournisseurs tiers. Lorsque l'actif ou le service est distinct des autres services fournis par le Groupe, il convient d'évaluer si le Groupe agit comme un mandataire ou pour son propre compte dans le cadre de l'opération d'achat et de revente. Le Groupe agit pour son propre compte lorsqu'il obtient le contrôle du matériel, des logiciels ou des services avant leur transfert au client. Dans ce cas, la transaction est présentée sur une base brute dans le compte de résultat (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés en charges opérationnelles). Si le Groupe agit comme mandataire, la transaction est comptabilisée sur une base nette (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés comme une réduction du chiffre d'affaires). Par exemple, les transactions sont comptabilisées sur une base nette lorsque le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat et qu'il ne supporte pas les risques relatifs aux stocks et à l'acceptation par le client.

Redevances

Dans le cadre de partenariats d'ingénierie de produits en vertu desquels le Groupe s'est vu consentir des licences sur des logiciels, le Groupe perçoit des redevances au titre de l'exploitation de ces licences, calculées sur la base de taux prédéfinis aux contrats.

Contrats à éléments multiples

Ces contrats, complexes et conclus sur le long terme, prévoient plusieurs phases parmi lesquelles la conception, la transition, la transformation, le développement et l'exploitation.

Dans le cadre de certains contrats de services récurrents, le Groupe peut devoir effectuer des activités initiales de transition ou de transformation. Les activités de mise en place initiale, principalement les phases de transition, qui sont nécessaires pour être en mesure de fournir les services d'exploitation, ne sont pas considérées comme une obligation de prestation. Les montants reçus au titre de ces activités initiales sont différés et reconnus en chiffre d'affaires sur la période contractuelle des services. Les autres activités réalisées durant l'étape initiale, à savoir la conception, la transformation et le développement, sont traitées comme une obligation de prestation séparée si elles transfèrent au client le contrôle d'un actif ou si le client peut tirer avantage de ces activités initiales indépendamment des services d'exploitation. Le chiffre d'affaires correspondant est alors généralement comptabilisé à l'avancement.

Lorsque plusieurs obligations de prestation séparées sont identifiées au sein d'un seul et même contrat, le Groupe répartit le prix total du contrat entre ces obligations de prestation en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs. En l'absence de prix directement observables pour des services similaires vendus séparément à des clients semblables, les prix de vente spécifiques sont estimés, sur la base des coûts attendus plus un taux de marge défini d'une manière cohérente avec la nature et les risques associés au service.

Contreparties variables

Les estimations concernant les bonus, les pénalités et toute autre rémunération variable sont incluses dans le prix de transaction, mais dans la seule mesure où il est hautement probable que le dénouement ultérieur de l'incertitude ne se traduira pas par un ajustement significatif à la baisse du montant cumulé du chiffre d'affaires préalablement comptabilisé. Pour procéder à cette estimation, le Groupe tient compte des faits et circonstances spécifiques au contrat et de son expérience dans le cadre de contrats similaires. Les révisions d'estimations de contreparties variables sont comptabilisées comme des ajustements cumulatifs du chiffre d'affaires.

Coûts d'obtention et d'exécution des contrats

Les frais de commissions encourus pour obtenir des contrats de services pluri-annuels sont capitalisés et amortis sur la période contractuelle. Les commissions ne sont pas capitalisées si la période d'amortissement est d'une année au plus.

Les frais encourus préalablement à la signature d'un contrat exécutoire sont capitalisés uniquement s'ils sont directement attribuables à la phase de conception ou de mise en place d'un contrat spécifiquement identifié, si la signature du contrat est probable et si les coûts pourront être recouverts dans le cadre du contrat.

Les coûts encourus pour l'exécution d'un contrat sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, exception faite de certains coûts initiaux de mise en place, tels que les frais de transition et ceux de transformation, lorsque ces derniers ne représentent pas une obligation de prestation séparée, qui sont capitalisés s'ils créent une ressource que le Groupe utilisera pour fournir les services promis.

Les remboursements reçus des clients sont comptabilisés en chiffre d'affaires lorsque les coûts sont encourus.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée si tous les coûts nécessaires à l'exécution du contrat sont supérieurs aux avantages y afférents.

Présentation à l'état consolidé de la situation financière

Les actifs sur contrats conclus avec des clients sont présentés séparément des créances clients. Les actifs sur contrats conclus avec des clients correspondent au chiffre d'affaires comptabilisé pour lequel les droits correspondants de percevoir une contrepartie sont subordonnés à une condition autre que l'écoulement du temps, notamment la performance future du Groupe, l'atteinte de jalons de facturation ou l'acceptation par le client. Lorsque les actifs sur contrats conclus avec des clients ne dépendent plus que de l'écoulement du temps, ils deviennent des créances clients. La majorité des actifs sur contrats concerne des contrats basés sur des livrables (cf. ci-avant).

Les passifs sur contrats représentent le montant des contreparties reçues ou enregistrées en créance et pour lesquelles le chiffre d'affaires n'a pas encore été reconnu. Les actifs et passifs sur contrats sont présentés sur une base nette pour chaque contrat individuel.



Composantes de financement

Si le délai attendu entre la comptabilisation du chiffre d'affaires et les paiements des clients est supérieur à 12 mois, le Groupe détermine si un avantage de financement a été accordé au client ou reçu de celui-ci, et, si l'impact est significatif, le comptabilise séparément du chiffre d'affaires.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'exercice 2025 par rapport à celui de l'exercice 2024 est de 1,7 % en données publiées. Le chiffre d'affaires augmente de 3,4 % à taux de change constants ⁽¹⁾ par rapport à 2024.

(en millions d'euros)	2024	Variations		2025
		en données publiées	à taux de change constants ⁽¹⁾	
Amérique du Nord	6 188	3,0 %	7,3 %	6 371
France ⁽²⁾	4 380	-4,1 %	-4,1 %	4 199
Royaume-Uni et Irlande	2 753	9,3 %	10,5 %	3 008
Reste de l'Europe	6 851	-0,3 %	-0,7 %	6 828
Asie-Pacifique et Amérique latine	1 924	7,0 %	13,8 %	2 059
TOTAL	22 096	1,7 %	3,4 %	22 465

⁽¹⁾ La croissance à taux de change constants, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.

⁽²⁾ Pays du siège social.

Les prises de commandes fermes signées en 2025 s'élèvent à 24 356 millions d'euros.

Note 7 Charges opérationnelles par nature

(en millions d'euros)	2024		2025	
	Montant	% du chiffre d'affaires	Montant	% du chiffre d'affaires
Charges de personnel	15 134	68,6 %	15 296	68,1 %
Frais de déplacements	293	1,3 %	318	1,4 %
Achats et frais de sous-traitance	2 880	13,0 %	3 083	13,7 %
Charges locatives et taxes locales	209	0,9 %	207	0,9 %
Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	646	2,9 %	578	2,6 %
CHARGES OPÉRATIONNELLES	19 162	86,7 %	19 482	86,7 %

Analyse des charges de personnel

(en millions d'euros)	Note	2024	2025
Traitements et salaires		12 381	12 584
Charges sociales		2 698	2 653
Charges de retraites - régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	25	55	59
CHARGES DE PERSONNEL		15 134	15 296



Note 8 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2024	2025
Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises	(125)	(138)
Charges liées à la rémunération en actions	(231)	(245)
Charges liées au plan d'actionnariat salarié	(59)	(43)
Coûts de restructuration	(124)	(205)
Coûts d'intégration des sociétés acquises	(27)	(39)
Coûts liés aux acquisitions	(25)	(58)
Autres charges opérationnelles	(46)	(116)
Total charges opérationnelles	(637)	(844)
Autres produits opérationnels	59	60
Total produits opérationnels	59	60
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(578)	(784)

Charges liées à la rémunération en actions

Les charges liées à la rémunération en actions s'élèvent à 245 millions d'euros contre 231 millions en 2024. Cette variation résulte principalement de l'évolution du prix de l'action à la date d'attribution entre les nouveaux plans et ceux arrivant à échéance au cours de l'exercice et de la hausse du taux des cotisations sociales en France et au Royaume-Uni.

Charges liées au plan d'actionnariat salarié

Au 31 décembre 2025, la charge liée au plan d'actionnariat salarié correspond au plan ESOP 2025 dont l'augmentation de capital a eu lieu le 18 décembre 2025 (cf. Note 12 - Capitaux propres).

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration de l'exercice 2025 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs et de restructurations immobilières.

Coûts liés aux acquisitions

Les coûts liés aux acquisitions s'élèvent à 58 millions d'euros contre 25 millions d'euros en 2024. Il s'agit principalement de coûts encourus auprès des banques et avocats conseil dans le cadre des acquisitions réalisées sur l'exercice 2025 (cf. Note 2 - Principes de consolidation et périmètre).

Autres charges opérationnelles

Les autres charges opérationnelles s'élèvent à 116 millions d'euros en 2025 contre 46 millions d'euros en 2024. Cette variation résulte principalement d'une augmentation de la provision pour "Gratuity" en Inde pour 51 millions d'euros (cf. Note 25 - Provisions pour retraites et engagements assimilés), partiellement compensée par une diminution de la provision pour congés payés de 44 millions d'euros comptabilisée en autres produits opérationnels, suite à la ratification d'un changement du code du travail en Inde.



Note 9 Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2025
Produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		207	153
Charges d'intérêt sur les dettes financières		(136)	(152)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt nominal		71	1
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(11)	(8)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt effectif		60	(7)
Charges d'intérêt nettes sur régimes de retraites à prestations définies	25	(3)	3
Charges d'intérêt sur les dettes de loyers		(33)	(38)
Gains (Pertes) de change sur opérations financières		12	(29)
(Pertes) Gains sur instruments dérivés		(23)	22
Autres		-	19
Autres charges et produits financiers		(47)	(23)
RÉSULTAT FINANCIER		13	(30)

La baisse des produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie sur la période s'explique principalement par la baisse du taux de rendement moyen des liquidités dans un environnement de baisse des taux d'intérêts court terme dans nos principaux pays.

Les charges d'intérêt sur les dettes financières pour 152 millions d'euros et l'effet du coût amorti sur les dettes financières pour 8 millions d'euros, soit un total de 160 millions d'euros, s'analysent principalement comme suit :

- coupon de l'emprunt obligataire émis en 2018 pour 9 millions d'euros, l'effet lié à la comptabilisation au coût amorti étant négligeable,
- coupons des emprunts obligataires émis en 2020 pour 73 millions d'euros auxquels s'ajoutent 6 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti,
- coupons des emprunts obligataires émis en 2025 pour 31 millions d'euros auxquels s'ajoutent 2 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation du coût amorti.

Les pertes de change sur opérations financières ainsi que les gains sur instruments dérivés sont principalement liés aux prêts et emprunts intra-groupe libellés en devises étrangères ainsi qu'aux effets des couvertures associées.

Les autres charges et produits financiers incluent l'impact de la réévaluation à la juste valeur de certains titres non consolidés.

Note 10 Charge d'impôt

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à un regroupement d'entreprises ou à des éléments qui sont comptabilisés en capitaux propres ou en charges et produits comptabilisés en capitaux propres.

Impôt courant

L'impôt courant comprend le montant estimé de l'impôt dû (ou à recevoir) au titre du bénéfice (ou de la perte) imposable d'une période ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt courant au titre des périodes précédentes. L'impôt dû (ou à recevoir) est calculé sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Impôt différé

Les impôts différés sont constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs (cf. Note 17 - Impôts différés).



Impôts courants et différés

La charge d'impôt de l'exercice 2025 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Impôts courants	(739)	(620)
Impôts différés	58	86
(CHARGE)/PRODUIT D'IMPÔT	(681)	(534)

Taux effectif d'impôt

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2024		2025	
	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	2 369		2 169	
Taux d'imposition en France (%)	25,83		25,83	
Charge d'impôt théorique	(612)	25,83	(560)	25,83
Différences de taux d'imposition entre pays	30	(1,3)	4	(0,2)
<i>Éléments de rapprochement avec le taux effectif :</i>				
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	(20)	0,8	(34)	1,6
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	1	-	1	-
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus	17	(0,7)	21	(1,0)
Ajustements sur périodes antérieures	(4)	0,2	16	(0,8)
Impôts non assis sur le résultat fiscal et impact de la réforme Pilier 2	(32)	1,4	(49)	2,3
Différences permanentes et autres éléments	(61)	2,6	67	(3,1)
Charge d'impôt et taux effectif d'impôt	(681)	28,8	(534)	24,6

La charge d'impôt en 2025 est de 534 millions d'euros, pour un résultat avant impôt de 2 169 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt (TEI) s'élève ainsi à 24,6 %, en baisse par rapport à 2024.

Les "Impôts non assis sur le résultat fiscal et impact de la réforme Pilier 2 " comprennent la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en France, certains impôts d'États (*State taxes*) aux États-Unis, l'Impôt Régional sur les Activités Productives (IRAP) en Italie et l'impact marginal de la réforme fiscale Pilier 2.

Concernant l'imposition Pilier 2, le Groupe a appliqué les régimes de protection temporaires (*Safe Harbours*) et a constaté le montant estimé de la charge complémentaire d'impôt (*Top-up Tax*) due au niveau de l'entité mère ultime/et ou de ses filiales.

Le taux effectif d'impôt utilisé pour le calcul du résultat normalisé par action (cf. Note 11- Résultat par action) au 31 décembre 2025 est de 24,6%.



Note 11 Résultat par action

Le résultat de base par action, le résultat dilué par action et le résultat normalisé par action sont calculés comme suit :

- **résultat de base par action** : le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires en circulation, après déduction des actions propres détenues, à l'ouverture de l'exercice ajusté sur une base *pro rata temporis* des actions rachetées et/ou émises au cours de la période ;
- **résultat dilué par action** : le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets, sur une base *pro rata temporis*, de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) actions de performance et (ii) actions attribuées gratuitement jusqu'à ce qu'elles soient définitivement acquises ;
- **résultat normalisé par action** : le résultat net normalisé (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en "Autres produits et charges opérationnels", nets d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt (cf. Note 8 - Autres produits et charges opérationnels et Note 10 - Charge d'impôt).

Résultat de base par action

	2024	2025
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	1 671	1 601
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	170 201 409	169 347 632
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)	9,82	9,46

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte des instruments dilutifs existants durant l'exercice.

En 2025, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

- les actions livrées en octobre 2025 aux collaborateurs étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 6 octobre 2021 pour un nombre moyen pondéré de 805 564 actions ;
- les actions livrées en octobre 2025 aux collaborateurs français et les actions à livrer pour la partie étrangère dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 3 octobre 2022 pour un nombre moyen pondéré de 1 527 552 actions ;
- les actions livrées en octobre 2025 aux collaborateurs dans le cadre du plan d'attribution d'actions de présence du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 3 octobre 2022 pour un nombre moyen pondéré de 6 115 actions ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2023 pour un nombre moyen pondéré de 1 739 170 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en novembre 2026 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 29 octobre 2024 pour un nombre moyen pondéré de 1 673 130 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2027 ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de présence du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 17 février 2025 pour un nombre moyen pondéré de 45 583 actions ;
- les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 27 octobre 2025 pour un nombre moyen pondéré de 245 271 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2028.

(en millions d'euros)	2024	2025
Résultat net part du Groupe	1 671	1 601
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	170 201 409	169 347 632
Prise en compte des :		
Actions de performances ou attribuées gratuitement et pouvant être exercées	6 173 847	6 042 385
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	176 375 256	175 390 017
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (en euros)	9,47	9,13



Résultat normalisé par action

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2025
Résultat net, part du Groupe	1 671	1 601
Autres produits et charges opérationnels nets d'impôt, calculé au taux effectif d'impôt ⁽¹⁾	412	591
Résultat net normalisé part du Groupe	2 083	2 192
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	170 201 409	169 347 632
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION (en euros)	12,23	12,95

⁽¹⁾ cf. Note 10 - Charge d'impôt.



Note 12 Capitaux propres

Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Actions de performance et de présence

Des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance (interne et externe) et de présence. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive s'élève à au moins trois ans depuis juillet 2016 ou quatre ans jusqu'au plan 2022, selon la résidence fiscale du bénéficiaire.

Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi.

La juste valeur de l'action sous condition de performance externe est déterminée par application du modèle "Monte Carlo", dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance du marché.

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

La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de ces attributions d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

Cet avantage est reconnu en "Autres produits et charges opérationnels" au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

b) Instruments proposés à des salariés

Épargne salariale

Depuis 2009, des plans d'actionnariat ont été mis en place par le Groupe, offrant la possibilité aux salariés de souscrire à un cours préférentiel décoté des actions Capgemini en contrepartie de l'incessibilité de ces actions sur une période de cinq ans.

Suite à la caducité des communiqués du Conseil National de la Comptabilité (Com. CNC du 21 décembre 2004 et du 7 février 2007) qui proposait une méthode d'évaluation de l'effet de l'incessibilité applicable aux plans d'épargne entreprise, la charge IFRS 2 des plans d'actionnariat salarié à effet de levier mis en place depuis 2023 correspond à la différence entre le prix de référence des actions et leur prix de souscription et, désormais, ne prend plus en compte l'impact relatif à leur incessibilité.

Dans certains pays où la mise en œuvre nécessite un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (*Stock Appreciation Rights, SAR*), la charge IFRS 2 est calculée selon les mêmes modalités.

Actions propres

Les titres de la société mère détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value nette d'impôt ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

Instruments dérivés sur actions propres

Les instruments dérivés sur actions propres, lorsqu'ils remplissent les critères de classement en capitaux propres prévus par la norme IAS 32, sont comptabilisés à l'origine en capitaux propres pour le montant de la contrepartie reçue ou de la contrepartie payée. Les variations ultérieures de leur juste valeur ne sont pas comptabilisées dans les états financiers, à l'exception des impacts fiscaux et afférents.

Dans le cas où ils ne remplissent pas les critères d'éligibilité ci-dessus, les instruments dérivés sur actions propres sont comptabilisés en tant qu'actifs ou passifs à leur juste valeur. Les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat. À chaque clôture, la juste valeur de ces instruments est comptabilisée sur la base d'évaluations externes.

Instruments de motivation et actionnariat salarié

A) Plans d'attribution d'actions de performance

Depuis 2008, le Groupe n'octroie plus d'option de souscriptions d'actions.

L'Assemblée générale des actionnaires a autorisé le 20 mai 2021, le 19 mai 2022, le 16 mai 2023, le 16 mai 2024 puis le 7 mai 2025 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 6 octobre 2021, le 3 octobre 2022, le 6 novembre 2023, le 29 octobre 2024, le 17 février 2025, et le 27 octobre 2025 le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces plans.



Les principales caractéristiques des plans actifs en 2025 sont résumées dans le tableau ci-après :

Plan 2021

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 025 418
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 834 500 ⁽²⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	6 octobre 2021
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
<i>Volatilité</i>	30,967 %
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	-0,4246% / -0,2605%
<i>Taux de dividendes attendus</i>	1,60 %
Autres conditions	
<i>Condition(s) de performance</i>	Oui (cf.détail ci-après)
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs (en euros)	
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	161,73 - 166,68
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	99,41 - 166,68
<i>dont mandataires sociaux</i>	129,68
Nombre d'actions au 31 décembre 2024	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 069 737
<i>dont mandataires sociaux</i>	-
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
<i>dont mandataires sociaux</i>	-
Nombre d'actions forclores ou annulées au cours de l'exercice	56 258
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	1 013 479 ⁽³⁾
Nombre d'actions au 31 décembre 2025	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	-
Nombre moyen pondéré d'actions	805 564
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	175,65



Plan 2022		
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 068 697	
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2%	
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 982 000 ⁽⁴⁾	13 750 ⁽⁶⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	3 octobre 2022	3 octobre 2022
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions	Conditions de présence uniquement
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans à compter de la date d'attribution
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an	-
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
<i>Volatilité</i>	<i>31,244 %</i>	<i>31,244 %</i>
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	<i>2,8360% / 2,9520%</i>	<i>2,8360% / 2,9520%</i>
<i>Taux de dividendes attendus</i>	<i>1,60 %</i>	<i>1,60 %</i>
Autres conditions		
<i>Condition(s) de performance</i>	<i>Oui (cf.détail ci-après)</i>	<i>Non</i>
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	-
Fourchette des justes valeurs (<i>en euros</i>)		
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	<i>143,27 - 151,48</i>	<i>154,75</i>
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	<i>99,83 - 151,48</i>	<i>-</i>
<i>dont mandataires sociaux</i>	<i>113,63</i>	<i>-</i>
Nombre d'actions au 31 décembre 2024		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 774 880	8 750
<i>dont mandataires sociaux</i>	<i>21 000 ⁽¹⁾</i>	<i>-</i>
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-	-
<i>dont mandataires sociaux</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	292 917	2 000
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	388 282 ⁽⁵⁾	6 750
Nombre d'actions au 31 décembre 2025		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 093 681 ⁽³⁾	-
Nombre moyen pondéré d'actions	1 527 552	6 115
Prix de l'action à la date d'attribution (<i>en euros</i>)	163,15	163,15

**Plan 2023**

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 082 985
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2%
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 872 500 ⁽⁷⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	6 novembre 2023
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France et International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
<i>Volatilité</i>	28,360 %
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	3,7168% / 3,0600%
<i>Taux de dividendes attendus</i>	2,0 %
Autres conditions	
<i>Condition(s) de performance</i>	Oui (cf.détail ci-après)
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs (en euros)	
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	154,53 - 158,55
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	100,09 - 158,55
<i>dont mandataires sociaux</i>	122,99
Nombre d'actions au 31 décembre 2024	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 794 650
<i>dont mandataires sociaux</i>	19 500 ⁽¹⁾
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
<i>dont mandataires sociaux</i>	-
Nombre d'actions forclores ou annulées au cours de l'exercice	102 520
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	1 800
Nombre d'actions au 31 décembre 2025	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 690 330 ⁽⁸⁾
Nombre moyen pondéré d'actions	1 739 170
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	168,75

**Plan 2024**

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 082 985
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2%
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 729 500 ⁽⁹⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	29 octobre 2024
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans et 2 semaines à compter de la date d'attribution (France et International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
<i>Volatilité</i>	27,97 %
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	2,052% / 2,3123%
<i>Taux de dividendes attendus</i>	2,0 %
Autres conditions	
<i>Condition(s) de performance</i>	Oui (cf. détail ci-après)
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs (en euros)	
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	161,6 - 165,22
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	99,73 - 165,22
<i>dont mandataires sociaux</i>	124,16
Nombre d'actions au 31 décembre 2024	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 721 820
<i>dont mandataires sociaux</i>	24 000 ⁽¹⁾
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	
<i>dont mandataires sociaux</i>	
Nombre d'actions forcloses ou annulées au cours de l'exercice	89 545
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	2 050
Nombre d'actions au 31 décembre 2025	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 630 225 ⁽¹⁰⁾
Nombre moyen pondéré d'actions	1 673 130
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	176,05



Plan 2025

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 056 170	
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2%	soit 1,2%
Nombre total d'actions effectivement attribuées	54 542 ⁽⁶⁾	1 597 000 ⁽¹¹⁾
Date de la décision du Conseil d'Administration	17 février 2025	27 octobre 2025
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Conditions de présence uniquement	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans et une semaine à compter de la date d'attribution	3 ans et deux semaines à compter de la date d'attribution (France et International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
<i>Volatilité</i>		27,73 %
<i>Taux d'intérêt sans risque</i>	2,072% / 2,134%	1,8758% / 1,9436%
<i>Taux de dividendes attendus</i>	2,00 %	2,60 %
Autres conditions		
<i>Condition(s) de performance</i>	Non	Oui (cf. détail ci-après)
<i>Présence effective à la date d'acquisition</i>	Oui	Oui
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions		Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs (en euros)		
<i>Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)</i>	174,73	115,13 - 117,73
<i>Actions de performance (par action et en euros)</i>	-	73,57 - 117,73
<i>dont mandataires sociaux</i>	-	91,19
Nombre d'actions au 31 décembre 2024		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	-	-
<i>dont mandataires sociaux</i>	-	-
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	54 542	1 597 000
<i>dont mandataires sociaux</i>	-	30 000 ⁽¹⁾
Nombre d'actions forcluses ou annulées au cours de l'exercice	1 055	5 480
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2025		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	53 487	1 591 520 ⁽¹²⁾
Nombre moyen pondéré d'actions	45 583	245 271
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	185,05	128,15

⁽¹⁾ Attribution sous conditions de performance uniquement.

⁽²⁾ Attribution sous conditions de performance à l'exception de 3 600 actions sous conditions de présence uniquement.

⁽³⁾ Au titre du plan étranger uniquement.

⁽⁴⁾ Attribution sous conditions de performance à l'exception de 3 100 actions sous conditions de présence uniquement.

⁽⁵⁾ Au titre du plan français uniquement (à l'exception de 1 850 actions liées à décès).

⁽⁶⁾ Attribution sous conditions de présence uniquement.

⁽⁷⁾ Attribution sous conditions de performance à l'exception de 45 960 actions sous conditions de présence uniquement.

⁽⁸⁾ Dont 453 260 actions au titre du plan français et 1 237 070 au titre du plan étranger.

⁽⁹⁾ Attribution sous conditions de performance à l'exception de 9 875 actions sous conditions de présence uniquement.

⁽¹⁰⁾ Dont 460 110 actions au titre du plan français et 1 170 115 au titre du plan étranger.

⁽¹¹⁾ Attribution sous conditions de performance à l'exception de 7 200 actions sous conditions de présence uniquement.

⁽¹²⁾ Dont 442 700 actions au titre du plan français et 1 148 820 au titre du plan étranger.

a) Actions définitivement acquises en 2025 au titre des plans sous conditions de performance de 2021 et de 2022

L'évaluation des conditions de performance du plan d'octobre 2021 a conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne financière et des conditions de performance relatives aux indicateurs RSE, et de 65,15 % au titre de la condition de performance externe. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué en 2025 au titre des bénéficiaires étrangers, après constatation de la réalisation de la condition de présence à fin septembre 2025, a été de 1 013 479 actions.



L'évaluation des conditions de performance du premier plan d'octobre 2022 a conclu à la réalisation de la condition de performance interne relative à la génération de *free cash flow* organique à hauteur de 83,8 % pour le dirigeant mandataire social et de 101,9 % pour les autres bénéficiaires, à la réalisation des conditions de performance relatives aux indicateurs RSE à hauteur de 100 % pour le dirigeant mandataire social et de 105 % pour les autres bénéficiaires et à hauteur d'un tiers pour la performance externe. Ainsi, en fonction des catégories de bénéficiaires, cela a permis l'attribution définitive en octobre 2025 de 386 432 actions aux bénéficiaires résidents fiscaux français avec des % d'attribution compris entre 68,57 % pour le dirigeant mandataire social et 92,33 % pour les autres bénéficiaires. Par ailleurs, 1 850 actions ont également été attribuées en cours d'année dans le cadre de bénéficiaires décédés en période d'acquisition pour un total attribué sur l'année de 388 282 actions.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Condition de performance externe

Il n'y a pas d'attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période.

L'attribution définitive :

- s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
- s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
- varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

Par ailleurs en 2019, a été ajoutée une condition de surperformance applicable à tous les bénéficiaires à l'exception des mandataires sociaux jusqu'au plan 2022 telle que si la performance relative de l'action atteint ou dépasse 120 % de celle du panier, l'attribution pourra s'élever à 110 % de la quotité relative à la performance externe (sans toutefois que l'attribution finale ne puisse dépasser 100 % de l'attribution initiale).

Depuis 2017, le panier de référence des plans est resté inchangé et est constitué des sociétés suivantes : Accenture/Indra/Atos/Tieto/CGI Group/Infosys/Sopra Steria/Cognizant et de deux indices, soit l'indice CAC 40 et l'indice Euro Stoxx 600 Technology. La société Alten a été ajoutée au panier en 2023, et la société Atos a été retirée en 2025.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle "Monte Carlo" ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne, celles-ci reposent sur la génération de *free cashflow* organique⁽¹⁾ (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2021 à 2023 pour le plan 2021, les exercices 2022 à 2024 pour le plan 2022, les exercices 2023 à 2025 pour le plan 2023, les exercices 2024 à 2026 pour le plan 2024 et les exercices 2025 à 2027 pour le plan 2025 telles que :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 3 900 millions d'euros pour le plan 2021, de 5 300 millions pour le plan 2022, de 5 400 millions d'euros pour le plan 2023, de 5 700 millions d'euros pour le plan 2024 et de 5 700 millions d'euros pour le plan 2025;
- l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 4 200 millions d'euros pour le plan 2021, pour le plan 2022 à 5 700 millions pour les bénéficiaires hors mandataires sociaux et 6 100 millions d'euros pour les mandataires sociaux, à 5 800 millions d'euros pour le plan 2023, à 6 100 millions d'euros pour le plan 2024 et à 6 200 millions d'euros pour le plan 2025. Pour sa part, le seuil de déclenchement de la surperformance a été fixé à 4 500 millions d'euros pour le plan 2021, à 6 100 millions d'euros pour le plan 2022, à 6 200 millions d'euros pour le plan 2023, à 6 500 millions d'euros pour le plan 2024 et à 6 500 millions d'euros pour le plan 2025 (sans que l'attribution finale ne puisse excéder le montant de l'attribution initiale sur ces plans).

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de ladite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

Ajout d'une nouvelle condition de performance depuis 2018 liée à la RSE

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2018 avait souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe en proposant l'ajout d'une condition de performance établie par référence à des objectifs de diversité et de développement durable reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Cette disposition a été maintenue pour l'année 2025 et, ci-dessous le tableau de synthèse pour l'attribution 2025 détaillant les conditions de performance applicables sur chacune des trois conditions :

¹ Le *free cash flow* organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance et en Note 23 - Flux de trésorerie.



Résumé des conditions de performance applicables aux bénéficiaires du plan 2025

Condition de performance	Pondération	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance ⁽¹⁾
Condition de marché : Performance de l'action Capgemini sur une période de trois ans	40 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % si la performance de l'action Capgemini < 100 % de la performance moyenne du panier - 50 % si égale 100 % - 100 % si égale à 110 % - 110 % si supérieure ou égale à 120 % de la performance moyenne du panier
Condition financière : <i>Free cash flow</i> organique ⁽²⁾ sur la période cumulée de trois ans allant du 1 ^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2027	40 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % si la génération de <i>free cash flow</i> organique⁽²⁾ sur la période de référence < 5 700 millions d'euros - 50 % si égale à 5 700 millions d'euros - 100 % si supérieure à 6 200 millions d'euros - 110 % si supérieure ou égale à 6 500 millions d'euros
Condition RSE sur deux objectifs :		
Diversité : taux de féminisation des leaders exécutifs sur une période de trois ans (2025-2027)	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % si le % de femmes occupant des postes de Leaders Exécutifs à l'issue de la période de trois ans est < à 30,5 % - 50 % si égal à 30,5 % - 100 % si égal à 32 % - 110 % si supérieur ou égal à 33,5 %
Réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe en valeur absolue (hors déplacements domicile - lieux de travail) en 2027 par rapport à la situation de 2024	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % si la réduction des émissions de GES sont > à celles de 2024 - 50 % si les émissions de GES sont égales à celles de 2024 - 100 % si les émissions de GES sont < de 4,5 % par rapport à 2024 - 110 % si les émissions de GES sont < de 6,6 % par rapport à 2024

⁽¹⁾ Pour chacune des conditions de performance : calcul de manière linéaire du nombre d'actions définitivement acquises entre les différents niveaux de performance, étant entendu que le pourcentage total d'actions définitivement acquises après constatation de l'ensemble des conditions de performance ne pourra en aucun cas dépasser 100 % de l'attribution initiale.

⁽²⁾ Le *free cash flow* organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est défini en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.

B) Plans d'actionnariat international salarié - ESOP

Le Groupe a mis en œuvre au fil des années des plans d'actionnariat salariés dénommés ESOP dont les principales caractéristiques sont listées ci-dessous :

	ESOP 2019	ESOP 2020	ESOP 2021	ESOP 2022	ESOP 2023	ESOP 2024	ESOP 2025
Nombre d'actions nouvelles émises	2 750 000	3 000 000	3 606 687	3 500 000	3 200 000	2 700 000	2 700 000
Date de l'augmentation de capital	18 décembre 2019	17 décembre 2020	16 décembre 2021	15 décembre 2022	19 décembre 2023	19 décembre 2024	18 décembre 2025
Montant de l'augmentation de capital nette des frais d'émission (en millions d'euros)	253	278	588	507	465	414	298
Coût global du plan (en millions d'euros) ⁽¹⁾	1,6	1,8	4,2	3,5	67	59	43
Date d'échéance du plan	18 décembre 2024	17 décembre 2025	16 décembre 2026	15 décembre 2027	19 décembre 2028	19 décembre 2029	18 décembre 2030

⁽¹⁾ Jusqu'au 31 décembre 2022, le coût global des plans ESOP résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'une FCPE n'avait pas été possible ou pertinente. Depuis 2023, à la suite d'un changement prospectif de la méthodologie de valorisation de la charge IFRS 2 mesurant l'avantage octroyé aux salariés dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié, la charge IFRS 2 des plans ESOP à effet de levier mis en place ne prend plus en compte l'impact relatif à l'inaccessibilité des actions.



Incidences des instruments de motivation et actionnariat salarié

Le tableau ci-après indique la charge reconnue en "Autres produits et charges opérationnels" (y compris les charges sociales et contributions patronales) au titre des instruments de motivation et actionnariat salarié et le montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants :

(en millions d'euros)	Note	2024		2025	
		Charge de l'exercice	Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants	Charge de l'exercice	Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants
CHARGES LIÉES AUX INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ	8	290	509	288	410

Actions propres et gestion du capital et des risques de marché

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation dans des sociétés cotées en bourse.

Au 31 décembre 2025, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 27 millions d'euros, et est constituée (i) de 67 239 actions acquises dans le cadre de son programme de rachat d'actions propres et (ii) de 119 404 actions liées à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont le solde en espèces et OPCVM monétaires est d'environ 15 millions d'euros au 31 décembre 2025) ainsi que d'un dispositif contractuel de rétention concernant le personnel-clé des activités américaines et britanniques.

En égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement. Au 31 décembre 2025, l'endettement net⁽²⁾ du Groupe s'établit à 5 306 millions d'euros (contre 2 107 millions d'euros au 31 décembre 2024). Pour gérer au mieux la structure de son capital, le Groupe a notamment la possibilité d'émettre de nouvelles actions, de racheter ses propres actions, d'ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ou d'avoir recours à des instruments dérivés sur ses propres actions.

Risque de change et écarts de conversion des comptes de filiales ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro

S'agissant des risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées, les comptes consolidés du Groupe sont impactés en particulier par la dépréciation du taux de clôture du dollar américain, de la roupie indienne et de la livre sterling au 31 décembre 2025 générant un impact négatif sur les réserves de conversion.

Le Groupe a pour politique de ne pas couvrir les risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro. Les principaux taux de change utilisés pour la préparation des états financiers sont présentés en Note 2 - Principes de consolidation et périmètre.

² L'endettement net, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette.



Note 13 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition (augmenté le cas échéant des prises de participations ne donnant pas le contrôle) et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec existence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Ce choix est fait transaction par transaction.

Ces écarts d'acquisition sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en Note 16 - Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs) en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue à l'état consolidé de la situation financière à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec pour contrepartie une diminution des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en capitaux propres. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait pas conséquent pas l'objet de réévaluation des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart d'acquisition négatif est immédiatement reconnu en compte de résultat en "Autres produits et charges opérationnels".

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat en "Autres produits et charges opérationnels" sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

Relations clients

Lors de certains regroupements d'entreprises, pour lesquels la nature du portefeuille clients détenu par l'entité acquise, ainsi que la nature de l'activité que celle-ci exerce, devraient permettre à l'entité acquise de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie estimée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

Licences et logiciels

Les licences et logiciels incluent :

- les logiciels et droits d'utilisation acquis en pleine propriété,
- les logiciels et solutions développés dans le cadre de contrats SaaS (*Software as a Service*),
- les logiciels et solutions développés en interne.

Les coûts capitalisés, le cas échéant, sont ceux directement associés à leur production et qui revêtent un caractère bénéfique, durable et mesurable.

Les licences et logiciels font l'objet d'un amortissement sur une durée allant de 3 à 7 ans.

Certaines licences acquises ont été valorisées sur la base de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation attendus et amorties linéairement sur leur durée de vie résiduelle n'excédant pas 10 ans.



<i>(en millions d'euros)</i>	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1^{er} janvier 2024	11 298	1 248	564	317	13 427
Écarts de conversion	335	43	3	6	387
Acquisitions/Augmentations	–	–	103	42	145
Développements internes	–	–	–	8	8
Cessions/Diminutions	–	(1)	(13)	(29)	(43)
Regroupements d'entreprises	790	53	–	–	843
Autres mouvements	–	–	6	1	7
Au 31 décembre 2024	12 423	1 343	663	345	14 774
Écarts de conversion	(758)	(106)	(11)	(39)	(914)
Acquisitions/Augmentations	–	–	70	12	82
Développements internes	–	–	–	12	12
Cessions/Diminutions	–	–	(21)	(22)	(43)
Regroupements d'entreprises	3 272	310	42	164	3 788
Autres mouvements	(1)	(21)	(46)	2	(66)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	14 936	1 526	697	474	17 633
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS					
Au 1^{er} janvier 2024	85	715	431	185	1 416
Écarts de conversion	(5)	35	2	1	33
Dotations et dépréciations	–	125	44	18	187
Reprises	–	(1)	(13)	(29)	(43)
Regroupements d'entreprises	–	–	–	–	–
Autres mouvements	–	–	1	–	1
Au 31 décembre 2024	80	874	465	175	1 594
Écarts de conversion	(1)	(74)	(9)	(5)	(89)
Dotations et dépréciations	–	118	57	46	221
Reprises	–	–	(20)	(7)	(27)
Regroupements d'entreprises	–	–	36	–	36
Autres mouvements	(1)	(21)	(46)	3	(65)
AU 31 DÉCEMBRE 2025	78	897	483	212	1 670
VALEURS NETTES					
Au 31 décembre 2024	12 343	469	198	170	13 180
AU 31 DÉCEMBRE 2025	14 858	629	214	262	15 963

Les montants inscrits en "Regroupements d'entreprises" au titre des écarts d'acquisition correspondent aux acquisitions de l'exercice et principalement WNS en 2025 (cf. Note 2 - Principes de consolidation et périmètre).



Immobilisations incorporelles par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2024		Au 31 décembre 2025	
	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période
Amérique du Nord	275	37	407	20
France ⁽¹⁾	226	66	260	54
Royaume-Uni et Irlande	54	3	45	4
Reste de l'Europe	149	41	126	11
Asie-Pacifique et Amérique latine	133	6	267	5
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	837	153	1 105	94

⁽¹⁾ Pays du siège social

Note 14 Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures améliorant les avantages futurs de l'actif (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 50 ans
Agencements et installations	10 à 30 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	2 à 10 ans
Matériel de transport	3 à 5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.



<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, constructions, agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1^{er} janvier 2024	928	797	461	2 186
Écarts de conversion	18	11	9	38
Acquisitions/Augmentations	62	67	31	160
Cessions/Diminutions	(37)	(90)	(26)	(153)
Regroupements d'entreprises	1	–	1	2
Autres mouvements	(4)	2	10	8
Au 31 décembre 2024	968	787	486	2 241
Écarts de conversion	(73)	(56)	(42)	(171)
Acquisitions/Augmentations	52	112	29	193
Cessions/Diminutions	(75)	(97)	(49)	(221)
Regroupements d'entreprises	175	81	1	257
Autres mouvements	20	16	(5)	31
AU 31 DECEMBRE 2025	1 067	843	420	2 330
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1^{er} janvier 2024	436	633	329	1 398
Écarts de conversion	7	9	8	24
Dotations et dépréciations	55	101	43	199
Reprises	(33)	(89)	(23)	(145)
Regroupements d'entreprises	–	–	–	–
Autres mouvements	–	–	10	10
Au 31 décembre 2024	465	654	367	1 486
Écarts de conversion	(30)	(46)	(33)	(109)
Dotations et dépréciations	54	83	35	172
Reprises	(58)	(91)	(48)	(197)
Regroupements d'entreprises	116	66	1	183
Autres mouvements	20	13	(1)	32
AU 31 DECEMBRE 2025	567	679	321	1 567
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2024	503	133	119	755
AU 31 DECEMBRE 2025	500	164	99	763

Immobilisations corporelles par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2024		Au 31 décembre 2025	
	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période
Amérique du Nord	34	15	31	14
France ⁽¹⁾	164	28	147	21
Royaume-Uni et Irlande	89	25	114	28
Reste de l'Europe	117	33	110	36
Asie-Pacifique et Amérique latine	351	59	361	94
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	755	160	763	193

⁽¹⁾ Pays du siège social



Note 15 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Le Groupe évalue si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les contrats de location sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière dès la date de commencement du contrat de location.

Ces contrats sont enregistrés en "dettes de loyers" au passif avec inscription à l'actif en "droits d'utilisation relatifs aux contrats de location" dans l'état consolidé de la situation financière.

La dette de loyers est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs sur la période estimée du contrat de location au taux d'emprunt marginal du preneur par devises. Celui-ci est estimé dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles et en tenant compte de la durée de vie moyenne des contrats. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat. La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est raisonnablement certaine.

Elle est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur du droit d'utilisation relatif aux contrats de location comprend initialement le montant de l'obligation locative initiale, les coûts directs initiaux et l'obligation de rénover l'actif. S'agissant de la flotte automobile, le Groupe a choisi de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives et de comptabiliser l'ensemble comme une seule composante de nature locative. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée retenue pour le calcul de la dette de loyers.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêt dans le résultat financier.

L'impact fiscal de ce traitement est pris en compte *via* la comptabilisation d'impôts différés en fonction de la législation fiscale des pays où les contrats de location sont comptabilisés.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire, à l'exception du matériel informatique, ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges au sein de la marge opérationnelle.

Description des activités de location

Contrats de location immobiliers

Le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ainsi que pour ses centres de production. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 5 et 20 ans et peuvent comprendre des options d'extension apportant de la flexibilité opérationnelle.

Contrats de location de véhicules

Le Groupe loue des véhicules destinés à certains de ses salariés en France et à l'international. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Contrats de location de matériel informatique et autres

Enfin, le Groupe loue aussi une partie de son équipement informatique (ordinateurs, serveurs, imprimantes). Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 5 ans.



Actifs liés aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, constructions, agencements	Véhicules	Matériels informatiques et autres	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1^{er} janvier 2024	1 433	246	64	1 743
Écarts de conversion	20	1	1	22
Acquisitions/Augmentations	247	141	2	390
Cessions/Diminutions	(145)	(81)	(24)	(250)
Regroupements d'entreprises	4	–	–	4
Autres mouvements	(24)	(3)	1	(26)
Au 31 décembre 2024	1 535	304	44	1 883
Écarts de conversion	(57)	(5)	–	(62)
Acquisitions/Augmentations	276	103	–	379
Cessions/Diminutions	(198)	(70)	(15)	(283)
Regroupements d'entreprises	223	–	–	223
Autres mouvements	–	–	–	–
AU 31 DÉCEMBRE 2025	1 779	332	29	2 140
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1^{er} janvier 2024	797	125	38	960
Écarts de conversion	10	1	–	11
Dotations et dépréciations	204	80	13	297
Reprises	(128)	(74)	(22)	(224)
Regroupements d'entreprises	1	–	–	1
Autres mouvements	(20)	(4)	–	(24)
Au 31 décembre 2024	864	128	29	1 021
Écarts de conversion	(28)	(2)	–	(30)
Dotations et dépréciations	207	91	7	305
Reprises	(132)	(65)	(15)	(212)
Regroupements d'entreprises	4	–	–	4
Autres mouvements	–	–	–	–
AU 31 DÉCEMBRE 2025	915	152	21	1 088
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2024	671	176	15	862
AU 31 DÉCEMBRE 2025	864	180	8	1 052

Actifs liés aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2024	31 décembre 2025
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	71	57
France ⁽¹⁾	193	231
Royaume-Uni et Irlande	101	138
Reste de l'Europe	335	310
Asie-Pacifique et Amérique latine	162	316
DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION	862	1 052

⁽¹⁾ Pays du siège social



Dettes de loyers

Les flux de trésorerie contractuels présentés ci-après correspondent aux flux de remboursement contractuels non actualisés, décomposés par échéance représentative de la maturité moyenne des contrats de location du Groupe.

(en millions d'euros)	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Total	Flux de trésorerie contractuels			
			< à 1 an	> 1 et < 2 ans	> 2 et < 5 ans	> 5 ans
Au 31 décembre 2025						
Dettes de loyers	1 120	1 296	302	248	427	319

Les dettes de loyers s'élevaient à 1 120 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 933 millions d'euros au 31 décembre 2024. Leur variation nette s'explique principalement par les dettes de loyers de WNS qui ont été reconnues au bilan du Groupe à compter de la date de prise de contrôle ainsi que les nouveaux contrats de la période pour 379 millions d'euros et les remboursements de dettes de loyers tels que présentés au tableau de flux de trésorerie consolidé pour 296 millions d'euros.

Note 16 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs

Unités génératrices de trésorerie

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent aux neuf zones géographiques détaillées ci-dessous.

Tests de dépréciation d'actifs

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, corporelles à durée d'utilité déterminée et des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes et au moins une fois par an en ce qui concerne les écarts d'acquisition ou les immobilisations à durée d'utilité indéterminée.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité générant ses flux de trésorerie propres (unités génératrices de trésorerie).

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

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

L'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée selon la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et sur la base de paramètres issus du plan stratégique à trois ans, paramètres étendus sur un horizon de deux ans, qui incluent des taux de croissance et de profitabilité jugés raisonnables, soit un plan d'affaires total de cinq ans. Les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation sont déterminés en prenant en considération les spécificités de chaque zone géographique du Groupe. Les taux d'actualisation reflètent un coût moyen pondéré du capital calculé notamment sur la base de données de marché et d'un échantillon de sociétés du secteur. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en "autres produits et charges opérationnels".

Le Groupe a intégré dans les plans d'affaires utilisés dans ses tests d'impairment, les risques et opportunités liés à sa feuille de route ESG.



Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

L'allocation des écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2025		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	4 667	(8)	4 659	5 220	(7)	5 213
France	2 218	(1)	2 217	2 170	(1)	2 169
Royaume-Uni et Irlande	1 369	–	1 369	2 070	–	2 070
Benelux	1 185	(12)	1 173	1 211	(12)	1 199
Europe du Sud	384	–	384	384	–	384
Pays nordiques	480	–	480	499	–	499
Allemagne et Europe Centrale	796	(32)	764	898	(31)	867
Asie-Pacifique	1 226	–	1 226	2 366	–	2 366
Amérique latine	98	(27)	71	118	(27)	91
ÉCARTS D'ACQUISITION	12 423	(80)	12 343	14 936	(78)	14 858

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur de ces écarts d'acquisition et en application de la procédure mise en place par le Groupe, un test de dépréciation a été mené au cours du quatrième trimestre 2025 sur la base du plan stratégique présenté au Conseil d'Administration disponible à la date de réalisation du test de dépréciation .

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	31 décembre 2025	
	Taux de croissance à long terme	Taux d'actualisation
Amérique du Nord	3,3 %	9,0 %
Amérique latine	5,6 %	12,5 %
Royaume-Uni et Irlande	2,7 %	9,5 %
Europe continentale	2,7 %	8,7 %
Asie-Pacifique	4,3 %	12,6 %

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2025 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, au vu du contexte économique et géopolitique actuel, le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres suivants :

- - 10 % de variation des cash flow opérationnels ;
- + 0,5 point du taux d'actualisation ;
- - 0,5 point du taux de croissance à long terme .

Cette analyse n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie au 31 décembre 2025.



Note 17 Impôts différés

Les impôts différés sont :

- constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs ;
- reconnus respectivement en charges ou produits comptabilisés au compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent ;
- évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en capitaux propres, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés s'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables futurs ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, la valeur comptable des actifs d'impôts différés sera augmentée dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles de façon durable pour imputer des pertes fiscales non encore reconnues. La probabilité de recouvrement des impôts différés actifs repose notamment sur un plan d'affaires établi sur un horizon de 10 ans pondéré par une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs.

Les principaux actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur les résultats prélevés par la même autorité fiscale.

Impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2025
Impôts différés actifs	579	636
Impôts différés passifs	267	292
Impôts différés nets	312	344



Impôts différés actifs par nature

L'analyse des impôts différés actifs et de leurs variations se présente comme suit :

	Note	Déficits fiscaux reportables	Différences temporelles sur goodwill amortissables	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
<i>(en millions d'euros)</i>						
Au 1^{er} janvier 2024		171	3	69	317	560
Regroupements d'entreprises		–	–	–	–	–
Écarts de conversion		2	1	–	18	21
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(143)	(1)	6	149	11
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		–	–	(9)	–	(9)
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		–	–	(3)	(1)	(4)
Au 31 décembre 2024		30	3	63	483	579
Regroupements d'entreprises		26	2	6	38	72
Écarts de conversion		–	–	1	(55)	(54)
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(17)	(1)	19	76	77
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		–	–	(16)	–	(16)
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		–	–	1	(23)	(22)
AU 31 DÉCEMBRE 2025		39	4	74	519	636

Impôts différés passifs par nature

L'analyse des impôts différés passifs et de leurs variations se présente comme suit :

	Note	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
<i>(en millions d'euros)</i>					
Au 1^{er} janvier 2024		73	58	144	275
Regroupement d'entreprises		–	18	–	18
Écarts de conversion		3	–	4	7
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(31)	(12)	(4)	(47)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		–	–	16	16
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		–	(1)	(1)	(2)
Au 31 décembre 2024		45	63	159	267
Regroupement d'entreprises		–	30	–	30
Écarts de conversion		(7)	(4)	(10)	(21)
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	10	(12)	(7)	(9)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		–	–	26	26
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		(1)	–	–	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2025		47	77	168	292



Délais d'expiration des déficits fiscaux reportables (en base)

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2024		2025	
	Montant	%	Montant	%
Entre 1 et 5 ans	125	11	88	7
Entre 6 ans et 10 ans	16	1	22	2
Entre 11 ans et 15 ans	4	–	–	–
Supérieur à 15 ans, avec une échéance définie	22	2	13	1
Indéfiniment reportable	977	86	1 157	90
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES (en base)	1 144	100	1 280	100
<i>dont déficits fiscaux reconnus</i>	<i>122</i>	<i>11</i>	<i>157</i>	<i>12</i>
<i>dont déficits fiscaux non reconnus</i>	<i>1 022</i>	<i>89</i>	<i>1 123</i>	<i>88</i>

Les déficits fiscaux reportables s'élèvent à 1 280 millions d'euros au 31 décembre 2025 (1 144 millions d'euros au 31 décembre 2024), principalement au Brésil (308 millions d'euros contre 311 millions d'euros au 31 décembre 2024), en Espagne (215 millions d'euros comme au 31 décembre 2024), en France (206 millions inchangé par rapport au 31 décembre 2024) et aux États-Unis (36 millions d'euros contre 45 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Impôts différés actifs non reconnus

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2024	2025
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables	284	308
Impôts différés sur autres différences temporelles	18	17
Impôts différés actifs non reconnus	302	325



Les instruments financiers sont constitués :

- des actifs financiers qui comprennent les autres actifs non courants, les créances clients, les autres actifs courants, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, les dettes de loyers courantes et non courantes, les dettes opérationnelles et autres dettes courantes et non courantes ;
- d'instruments dérivés.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

Les dispositions d'IFRS 9 quant à la classification et l'évaluation des actifs financiers sont basées sur le modèle de gestion du Groupe et des caractéristiques contractuelles des actifs financiers. L'évaluation ultérieure des actifs et passifs financiers correspond, en fonction de leur catégorisation, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global, soit au coût amorti.

Les passifs financiers sont classés comme étant évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'ils sont détenus à des fins de transaction.

Le coût amorti correspond à la valeur comptable initiale (nette des coûts de transaction), augmentée des intérêts calculés sur la base du taux d'intérêt effectif et diminuée des sorties de trésorerie (coupons, remboursements de principal et, le cas échéant, des primes de remboursement). Les intérêts courus (produits et charges) ne sont pas enregistrés au taux nominal de l'instrument financier, mais sur la base du taux d'intérêt effectif de l'instrument financier. Une perte de crédit attendue est enregistrée sur les actifs financiers évalués au coût amorti. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat.

La juste valeur d'un instrument financier est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normales.

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-avant fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :

- le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt ;
- le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir ;
- le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres courants de marché.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments financiers.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme (le cas échéant sous forme de tunnels).

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée dans le cadre de couvertures de flux futurs de trésorerie opérationnels ou financiers, la juste valeur des instruments est dans un premier temps enregistrée en produits et charges comptabilisés en capitaux propres puis transférée au résultat d'exploitation ou au résultat financier lorsque l'élément couvert est reconnu lui-même en compte de résultat.

L'ensemble des variations de valeur des coûts de couverture (valeur temps des options de change et report déport des contrats de change à terme) est comptabilisé dans une composante distincte du résultat global et recyclé en résultat lorsque le flux couvert se réalise.

Les autres instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dont les variations estimées sur la base des cours de marché ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont reconnues au compte de résultat à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe.

c) Évaluation des justes valeurs

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers et non financiers tels que définis ci-avant, sont hiérarchisées selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Dans la mesure du possible, le Groupe applique les méthodes d'évaluation du niveau 1.



Catégorisation des instruments financiers et hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la juste valeur des instruments financiers ventilés selon les trois niveaux définis ci-avant (à l'exception de ceux dont la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de cette juste valeur).

Au 31 décembre 2025

	Notes	Valeur comptable			Juste valeur		
		Comptabilité de couverture	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau 1	Niveau 2
<i>(en millions d'euros)</i>							
ACTIFS FINANCIERS							
Titres de sociétés non consolidées	19		84	21			105
Dépôts, créances et investissements à long terme	19				187		
Autres actifs non courants	19				32		
Instruments dérivés actifs non courants et courants	19 et 21	146				146	
Clients et comptes rattachés aux contrats	20				5 466		
Autres actifs courants	21				441		
Actifs de gestion de trésorerie	22		218			218	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22		2 814			2 814	
PASSIFS FINANCIERS							
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	22				8 324	8 166	
Dettes de loyers	15				1 120		
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	22				14		
Dettes sur acquisitions de sociétés	27				174		
Autres dettes non courantes et courantes	27				120		
Instruments dérivés passifs non courants et courants	27	276				276	
Dettes opérationnelles	28				4 609		
Découverts bancaires	22				-		

⁽¹⁾ Le détail de la juste valeur des emprunts obligataires est présentée en Note 22 - Endettement net/Trésorerie nette.



Note 19 Autres actifs non courants

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Dépôts, créances et investissements à long terme		171	187
Participations dans les entreprises associées et co-entreprises		117	186
Instruments dérivés	24	67	43
Créances d'impôts non courantes		262	254
Titres de sociétés non consolidées		76	105
Surplus de régime de retraite à prestations définies	25	241	343
Autres		42	32
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	23	976	1 150

Les dépôts, créances et investissements à long terme comprennent principalement des prêts "aides à la construction" et des dépôts et cautionnements dont une partie relative aux locations.

Les instruments dérivés sont principalement composés de la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change à hauteur de 41 millions d'euros (la partie courante des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change s'élève à 92 millions d'euros - cf. Note 24 - Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie).

Les créances d'impôts non courantes au 31 décembre 2025 incluent notamment la quote-part des montants d'impôts appelés par l'administration fiscale indienne à la suite de contrôles fiscaux contestés par le Groupe.

Note 20 Clients et comptes rattachés aux contrats

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2024	2025
Créances clients		3 255	3 287
Provisions pour créances douteuses		(17)	(23)
Actifs sur contrats		1 838	1 980
Créances clients et actifs sur contrats hors coûts des contrats	23	5 076	5 244
Coûts des contrats	23	143	222
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS AUX CONTRATS		5 219	5 466

Le total des créances clients et actifs sur contrats nets des passifs sur contrats, en nombre de jours de chiffre d'affaires annuel, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2024	2025
Créances clients et actifs sur contrats hors coûts des contrats	23	5 076	5 244
Passifs sur contrats	23	(1 392)	(1 527)
CRÉANCES CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRATS NETS DES PASSIFS SUR CONTRATS		3 684	3 717
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel ⁽¹⁾		60	57

⁽¹⁾ Le chiffre d'affaires annuel 2025, utilisé pour ce calcul, intègre le chiffre d'affaires sur 12 mois de WNS (cf. Note 2- Principes de consolidation et périmètre).

Outre l'intégration de WNS au 17 octobre 2025, les variations des soldes des actifs et des passifs sur contrats au cours de l'exercice 2025 s'expliquent principalement par les éléments habituels suivants :

- le décalage entre la reconnaissance du chiffre d'affaires, la facturation et l'encaissement qui conduit à la comptabilisation de créances clients, d'actifs sur contrats (factures à émettre) ;
- la réception d'avances de nos clients qui conduit à la comptabilisation de passifs sur contrats (acomptes clients et facturations d'avance).

Les conditions de paiement de nos clients respectent les réglementations locales des pays dans lesquels nous opérons et, le cas échéant, les pratiques commerciales habituelles et le calendrier de paiement défini dans nos contrats.

La majorité des actifs sur contrats se transformeront en créances clients dans les prochains mois et la majorité des passifs sur contrats ont vocation à se convertir en chiffre d'affaires dans les prochains mois.

Au 31 décembre 2025, aucune créance n'a été cédée avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers, comme au 31 décembre 2024.



Antériorité des créances clients

Au 31 décembre 2025, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 440 millions d'euros (455 millions d'euros au 31 décembre 2024) représentant 13,4 % des créances clients nettes (contre 14,0 % en 2024) et se détaille comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	< à 30 jours	> à 30 jours et < à 90 jours	> à 90 jours
Créances clients nettes	300	106	34
En pourcentage du poste clients nets de provisions	9,2 %	3,2 %	1,0 %

Les créances pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée concernent des comptes clients qui font l'objet d'analyses et de suivis spécifiques.

Risque de crédit

Les 3 clients les plus importants du Groupe représentent environ 7 % du chiffre d'affaires du Groupe comme sur l'exercice 2024. Les 5 clients les plus importants du Groupe représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe comme sur l'exercice 2024. Les 10 premiers clients représentent ensemble 16 % du chiffre d'affaires du Groupe. La solvabilité de ces grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit. Les activités des clients du Groupe peuvent être affectées par leur environnement économique ainsi que les créances correspondantes par voie de conséquence, mais le Groupe estime qu'aucun de ses clients, aucun des secteurs d'activité ni aucune des zones géographiques où il opère ne présente un risque de crédit susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière d'ensemble du Groupe.

Note 21 Autres actifs courants

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2025
Organismes sociaux et taxes		369	407
Charges constatées d'avance		299	309
Instruments dérivés	24	132	103
Autres		63	34
AUTRES ACTIFS COURANTS	23	863	853

Au 31 décembre 2025, le poste "Organismes sociaux et taxes" correspond principalement aux créances de TVA et aux crédits d'impôt recherche.

Les instruments dérivés sont principalement composés de la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change à hauteur de 92 millions d'euros (la partie non courante des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change s'élève à 41 millions d'euros - cf. Note 24 - Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie).



Note 22 Endettement net/Trésorerie nette

La trésorerie, qui figure dans le tableau des flux de trésorerie, est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires.

L'endettement net ou la trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières, des prêts et emprunts intragroupes, et à des actions propres. Suite à l'adoption d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019, les dettes de loyer (y compris celles liées aux contrats de location-financement) sont exclues de l'endettement net.

(en millions d'euros)	2024	2025
Placements à court terme	1 969	2 145
Banques	820	669
Découverts bancaires	(2)	–
Trésorerie	2 787	2 814
Actifs de gestion de trésorerie	268	218
Emprunts obligataires	(4 273)	(7 444)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(8)	(7)
Dettes financières à long terme	(4 281)	(7 451)
Emprunts obligataires	(857)	(880)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(4)	(7)
Dettes financières à court terme	(861)	(887)
Dettes financières	(5 142)	(8 338)
Instruments dérivés nets	(20)	–
ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾	(2 107)	(5 306)

⁽¹⁾ L'endettement net/trésorerie nette, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.

Placements à court terme

Au 31 décembre 2025, les placements à court terme sont principalement composés de parts de fonds communs de placement monétaires et de dépôts à terme bancaires rémunérés à des conditions de marché normales.

Actifs de gestion de trésorerie

Au 31 décembre 2025, les actifs de gestion de trésorerie comprennent notamment des valeurs mobilières de placement détenues par certaines sociétés du Groupe qui ne répondent pas à la totalité des critères de classification en SICAV monétaire définis par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*) notamment sur le critère de la maturité moyenne du portefeuille. Néanmoins, ces fonds peuvent être rachetés à tout moment sans pénalités.

Dettes financières

A) Emprunts obligataires

a) Emprunts obligataires émis en avril 2018

Le 3 avril 2018, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 18 avril 2018 :

– Emprunt obligataire 2024

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 600 millions d'euros et est représenté par 6 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 octobre 2024 et porte intérêt au taux nominal de 1,00 % (prix d'émission de 99,377 %). Dans le cadre d'un échange de dette obligataire, cet emprunt a fait l'objet d'un engagement de souscription intégrale par une banque. En contrepartie de cette nouvelle émission obligataire, cette banque a apporté 574,4 millions d'euros de nominal de l'emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) qu'elle a préalablement racheté sur le marché par le biais d'une offre d'achat (*Tender Offer*). Cette opération d'échange a été traitée comptablement comme une modification d'une dette financière avec une même contrepartie sans modification substantielle des caractéristiques de cette dette.

Cet emprunt a été remboursé à maturité le 18 octobre 2024.



– Emprunt obligataire 2028

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 avril 2028 et porte intérêt au taux nominal de 1,75 % (prix d'émission de 99,755 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 18-126 en date du 10 avril 2018.

b) Emprunts obligataires émis en avril 2020

Le 8 avril 2020, Capgemini SE a procédé au placement de quatre emprunts obligataires pour un montant total de 3 500 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 15 avril 2020 :

- Emprunt obligataire 2022 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2022 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,25 % (prix d'émission de 99,794 %). Le 29 décembre 2021, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation ;
- Emprunt obligataire 2026 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2026 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,625 % (prix d'émission de 99,412 %) ;
- Emprunt obligataire 2029 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 milliard d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2029 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,0 % (prix d'émission de 99,163 %) ;
- Emprunt obligataire 2032 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1,2 milliard d'euros et est représenté par 12 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2032 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,375 % (prix d'émission de 99,003 %).

Au gré de Capgemini SE, ces emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 20-138 en date du 9 avril 2020.

c) Emprunts obligataires émis en juin 2020

Le 16 juin 2020, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 600 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 23 juin 2020 :

- Emprunt obligataire 2025 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 23 juin 2025 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,625 % (prix d'émission de 99,887 %). Le Groupe a procédé au remboursement de cette obligation à échéance.
- Emprunt obligataire 2030 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 23 juin 2030 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,125 % (prix d'émission de 99,521 %).

Au gré de Capgemini SE, ces emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 20-261 en date du 18 juin 2020.

d) Emprunts obligataires émis en septembre 2025

Le 18 septembre 2025, Capgemini SE a procédé au placement de quatre emprunts obligataires pour un montant total de 4 000 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 25 septembre 2025 :

- Emprunt obligataire 2027 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 25 septembre 2027 et porte intérêt au taux nominal variable annuel de Euribor 3 mois plus 0,3 % ;
- Emprunt obligataire 2028 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 25 septembre 2028 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,5 % (prix d'émission de 99,806 %) ;



- Emprunt obligataire 2031: le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 25 septembre 2031 et porte intérêt au taux nominal annuel de 3,125 % (prix d'émission de 99,409 %) ;
- Emprunt obligataire 2034 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 25 septembre 2034 et porte intérêt au taux nominal annuel de 3,5 % (prix d'émission de 99,077 %).

Au gré de Capgemini SE, les emprunts obligataires à échéance Septembre 2028, Septembre 2031 et Septembre 2034 peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 25-379 en date du 23 septembre 2025.



Incidence des emprunts obligataires sur les états financiers

Au 31 décembre 2025	OBLIG. 2018				OBLIG. 2020				OBLIG. 2025	
	(avril 2028)	(avril 2026)	(avril 2029)	(avril 2032)	(juin 2025)	(juin 2030)	(sept 2027)	(sept 2028)	(sept 2031)	(sept 2034)
<i>(en millions d'euros)</i>										
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	505	809	1 009	1 210	–	801	997	501	1 248	1 244
Taux d'intérêt effectif	1,8 %	1,8 %	2,2 %	2,5 %	0,7 %	1,2 %	2,4 %	2,7 %	3,3 %	3,7 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	9	14	22	30	3	10	6	4	11	12
Taux d'intérêt nominal	1,75 %	1,625 %	2,0 %	2,375 %	0,625 %	1,125 %	2,3 %	2,5 %	3,125 %	3,5 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	9	13	20	29	2	9	6	3	10	12

Au 31 décembre 2024	OBLIG. 2018				OBLIG. 2020			
	(octobre 2024)	(avril 2028)	(avril 2026)	(avril 2029)	(avril 2032)	(juin 2025)	(juin 2030)	
<i>(en millions d'euros)</i>								
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	–	505	807	1 008	1 208	802	800	
Taux d'intérêt effectif	2,0 %	1,8 %	1,8 %	2,2 %	2,5 %	0,7 %	1,2 %	
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	10	9	14	21	30	6	10	
Taux d'intérêt nominal	1,0 %	1,75 %	1,625 %	2,0 %	2,375 %	0,625 %	1,125 %	
Charge d'intérêt nominal (coupon)	5	9	13	20	28	5	9	

Juste valeur des emprunts obligataires

La juste valeur des emprunts obligataires est estimée à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché en vigueur au 31 décembre 2025 sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

Au 31 décembre 2025	OBLIG. 2018				OBLIG. 2020				OBLIG. 2025	
	(avril 2028)	(avril 2026)	(avril 2029)	(avril 2032)	(juin 2030)	(sept 2027)	(sept 2028)	(sept 2031)	(sept 2034)	
<i>(en millions d'euros)</i>										
Juste valeur	497	808	988	1 151	740	1 001	501	1 246	1 234	
Taux de marché	2,58 %	2,35 %	2,85 %	3,41 %	3,10 %	2,30 %	2,69 %	3,36 %	3,80 %	

Au 31 décembre 2024	OBLIG. 2018				OBLIG. 2020	
	(avril 2028)	(avril 2026)	(avril 2029)	(avril 2032)	(juin 2025)	(juin 2030)
<i>(en millions d'euros)</i>						
Juste valeur	491	800	982	1 161	794	731
Taux de marché	2,74 %	2,60 %	2,82 %	3,14 %	2,99 %	2,98 %



B) Analyse des dettes financières par devises

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2025		
	Euro	Autres devises	Total	Euro	Autres devises	Total
Emprunt obligataire 2018 (avril 2028)	505	–	505	505	–	505
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2026)	807	–	807	809	–	809
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2029)	1 008	–	1 008	1 009	–	1 009
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2032)	1 208	–	1 208	1 210	–	1 210
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2025)	802	–	802	–	–	–
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2030)	800	–	800	801	–	801
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2027)	–	–	–	997	–	997
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2028)	–	–	–	501	–	501
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2031)	–	–	–	1 248	–	1 248
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2034)	–	–	–	1 244	–	1 244
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	12	–	12	14	–	14
Découverts bancaires	2	–	2	–	–	–
DETTES FINANCIÈRES	5 144	–	5 144	8 338	–	8 338

C) Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE

Le 9 février 2021 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 1 milliard d'euros et à maturité 9 février 2026, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, étendant la nouvelle ligne au maximum de deux années supplémentaires. Suite à l'exercice de la deuxième option d'extension d'un an, la maturité de cette ligne de crédit a été étendue au 7 février 2028.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette ligne de crédit. Cette ligne ne comprend aucun ratio financier. Au 31 décembre 2025, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

D) Lignes de Crédit bilatérales

Au premier semestre 2023, le Groupe a mis en place des lignes de crédits bilatérales auprès d'établissements financiers d'une durée de 12 mois avec une option d'extension de 6 mois pour un montant global de 750 millions d'euros. Au premier semestre 2024, Capgemini a exercé l'option d'extension.

Au second semestre 2024, ces lignes bilatérales ont été refinancées par de nouvelles lignes pour un montant inchangé de 750 millions d'euros, avec une maturité de 12 mois et une option d'extension de 12 mois supplémentaires (sous réserve de l'acceptation des banques). Ces lignes peuvent être tirées et remboursées selon les besoins de liquidité du Groupe. Au second semestre 2025, Capgemini a exercé l'option d'extension. Ces lignes sont inutilisées au 31 décembre 2025.

Endettement net/trésorerie nette et risque de liquidité

Les dettes financières dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux emprunts obligataires et aux titres de créances négociables à court terme en circulation émis par Capgemini SE.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité de ces dettes financières, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur :

- le recours mesuré à l'effet de levier de la dette, combiné à l'attention portée à limiter l'octroi de toute disposition contractuelle pouvant entraîner une exigibilité anticipée des dettes financières ;
- le maintien à tout moment d'un niveau adéquat de liquidités ;
- la gestion active des maturités des dettes financières, visant à limiter la concentration d'échéances ;
- la diversification des sources de financement, permettant de limiter la dépendance vis-à-vis de certaines catégories de prêteurs.

Endettement net/trésorerie nette et risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses



placements sur (i) des supports monétaires de maturité courte, (ii) des dépôts à terme, (iii) des titres négociables à court terme émis par des établissements de crédit, (iv) des contrats de capitalisation, dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2025, les placements à court terme qui s'élèvent à 2 145 millions d'euros sont composés principalement (i) de parts de fonds communs de placement répondant aux critères de classification en "catégorie monétaire" définis par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*), et (ii) de dépôts à terme d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent en local). Ces placements n'exposent donc pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

Endettement net par échéance en valeur de remboursement

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs aux emprunts obligataires en circulation ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels et selon une hypothèse de remboursement total *in fine*.

Au 31 décembre 2025	Échéance contractuelle	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels	< à 1 an	> à 1 an et < à 2 ans	> à 2 ans et < à 5 ans	> à 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>							
Trésorerie	2025	2 814	2 814	2 814	-	-	-
Actifs de gestion de trésorerie	2025	218	218	218	-	-	-
Emprunt obligataire 2018 (avril 2028)	2028	(505)	(526)	(9)	(9)	(508)	-
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2026)	2026	(809)	(813)	(813)	-	-	-
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2029)	2029	(1 009)	(1 080)	(20)	(20)	(1 040)	-
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2032)	2032	(1 210)	(1 400)	(29)	(29)	(86)	(1 256)
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2030)	2030	(801)	(845)	(9)	(9)	(827)	-
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2027)	2027	(997)	(1 041)	(23)	(1 018)	-	-
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2028)	2028	(501)	(538)	(13)	(13)	(512)	-
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2031)	2031	(1 248)	(1 484)	(39)	(39)	(117)	(1 289)
Emprunt obligataire septembre 2025 (sept 2034)	2034	(1 244)	(1 644)	(44)	(44)	(131)	(1 425)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes		(14)	(14)	(8)	(4)	(2)	-
DETTES FINANCIÈRES		(8 338)	(9 385)	(1 007)	(1 185)	(3 223)	(3 970)
Instruments dérivés sur dettes financières		-					
ENDETTEMENT NET		(5 306)	(6 353)	2 025	(1 185)	(3 223)	(3 970)



Note 23 Flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés analyse la variation annuelle de la trésorerie par nature de flux : flux opérationnels, d'investissement et de financement.

À noter que les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de l'exercice. Les différences de change dues à la conversion au cours de fin de période libellée en devises étrangères sont reprises dans la rubrique "incidence des variations des cours des devises" du tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2025, la trésorerie s'élève à 2 814 millions d'euros (cf. Note 22 - Endettement net/Trésorerie nette) en hausse de 27 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024 (2 787 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant négatif de 242 millions d'euros, cette hausse s'élève à 269 millions d'euros. Les flux impactant la trésorerie sont présentés dans les "Tableaux des flux de trésorerie consolidés".

Flux de trésorerie liés à l'activité

En 2025, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 2 482 millions d'euros (contre 2 526 millions d'euros en 2024) et résultent :

- de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 3 198 millions d'euros ;
- du paiement des impôts courants pour 474 millions d'euros ;
- du besoin en fonds de roulement générant un impact négatif sur la trésorerie de 242 millions d'euros.



La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

Notes	Composantes du besoin en fonds de roulement (état de la situation financière consolidée)						Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie		Éléments du tableau des flux de trésorerie	Valeur
	31-déc-2024	31-déc-2025	Impact net	Éléments hors BFR ⁽¹⁾	Impact des éléments de BFR	Impact résultat	Impact du change	Reclassements ⁽²⁾ et entrées périmètre		
<i>(en millions d'euros)</i>										
Créances clients et actifs sur contrats	20	5 076	5 244	(168)	–	(168)	–	(195)	344	(19)
Coûts des contrats	20	143	222	(79)	–	(79)	–	(8)	46	(41)
Passifs sur contrats	20	(1 392)	(1 527)	135	(3)	132	–	43	(49)	126
Variation liée aux créances clients, actifs sur contrats, passifs sur contrats et coûts des contrats				(112)	(3)	(115)	–	(160)	341	66
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	28	(1 642)	(1 517)	(125)	8	(117)	–	81	(56)	(92)
Variation liée aux dettes fournisseurs				(125)	8	(117)	–	81	(56)	(92)
Autres actifs non courants	19	976	1 150	(174)	180	6	–	(2)	–	4
Autres actifs courants	21	863	853	10	(159)	(149)	6	(21)	49	(115)
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	28	(3 051)	(3 092)	41	(6)	35	–	109	(202)	(58)
Autres dettes courantes et non courantes	27	(589)	(665)	76	(115)	(39)	(5)	2	(5)	(47)
Variation liée aux autres créances et dettes				(47)	(100)	(147)	1	88	(158)	(216)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ						(379)	1	9	127	(242)

⁽¹⁾ Les éléments hors BFR comprennent les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement, le versement de l'impôt ainsi que certains éléments sans effet de trésorerie.

⁽²⁾ Les "reclassements" comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un décaissement de 4 022 millions d'euros (contre un décaissement de 1 337 millions d'euros en 2024) reflètent :

- les décaissements liés aux immobilisations corporelles pour 128 millions d'euros, nets des cessions, principalement dus à l'achat de matériel informatique dans le cadre de projets clients ou du renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux ;
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nets des cessions, pour 94 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en interne ;
- les décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 3 775 millions d'euros ;
- les encaissements liés aux actifs de gestion de trésorerie à hauteur de 123 millions d'euros .



Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les principales composantes des flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement pour un encaissement de 1 809 millions d'euros (contre un décaissement de 2 016 millions d'euros en 2024) concernent essentiellement :

- les versements de dividendes pour 581 millions d'euros dont 578 millions d'euros aux actionnaires de Capgemini SE ;
- les décaissements de 296 millions d'euros en remboursement des dettes de loyers ;
- les décaissements de 543 millions d'euros liés aux rachats d'actions propres ;
- le remboursement pour 800 millions d'euros de l'emprunt obligataire 2020 à échéance juin 2025 ;

compensés par :

- l'augmentation de capital de 297 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié ESOP 2025 (cf. Note 12 - Capitaux propres) ;
- l'émission des emprunts obligataires de septembre 2025 pour un montant net de 3 963 millions d'euros (cf. Note 2 - Principes de consolidation et périmètre).

La variation des dettes financières sur l'exercice se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	31- déc-2024	31- déc-2025	Impact net	Augmentations des dettes financières au TFT	Remboursements des dettes financières au TFT	Impact reclassement non courant/ courant	Impact périmètre	Autres
Emprunts obligataires	22	(4 273)	(7 444)	(3 171)	(3 963)	–	798	–	(6)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	22	(8)	(7)	1	–	–	1	–	–
Dettes financières à long terme		(4 281)	(7 451)	(3 170)	(3 963)	–	799	–	(6)
Emprunts obligataires	22	(857)	(880)	(23)	–	800	(798)	–	(25)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	22	(4)	(7)	(3)	(3 321)	3 537	(1)	(216)	(2)
Dettes financières à court terme		(861)	(887)	(26)	(3 321)	4 337	(799)	(216)	(27)
DETTES FINANCIÈRES		(5 142)	(8 338)	(3 196)	(7 284)	4 337	–	(216)	(35)

Les augmentations et remboursements des dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes court terme correspondent principalement aux émissions et remboursements de titres de créances négociables à court terme "commercial papers" (billets de trésorerie) au gré des besoins de financement du Groupe sur l'exercice 2025.

Free cash flow organique

Le *free cash flow* organique calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles, des remboursements des dettes de loyers et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2024	2025
Flux de trésorerie lié à l'activité	2 526	2 482
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(315)	(287)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	65
Investissements (nets de cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles	(310)	(222)
Intérêts financiers versés	(170)	(168)
Intérêts financiers reçus	207	153
Intérêts financiers nets	37	(15)
Remboursements des dettes de loyers	(292)	(296)
FREE CASH FLOW ORGANIQUE	1 961	1 949



Note 24 Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie

Gestion du risque de change

A) Exposition au risque de change et politique de gestion du risque de change

a) Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le recours significatif à la production délocalisée dans les centres principalement situés en Inde, en Pologne, mais aussi en Amérique latine et en Asie, expose principalement le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant principalement des flux internes avec l'Inde et la Pologne relatifs aux coûts de production en roupie indienne et en zloty polonais. La définition de la politique de couverture et la majorité de la gestion du risque de change sur transactions opérationnelles sont principalement centralisées au niveau de la société mère. La gestion du risque de change repose notamment sur des déclarations périodiques par les filiales de leur exposition aux risques de change sur un horizon de 1 à 3 ans principalement. Sur cette base, la société mère octroie des garanties de change internes aux filiales et met en œuvre, avec ses contreparties bancaires, des couvertures de change qui prennent principalement la forme d'achats et de ventes de devises à terme.

Ces opérations de couverture sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

Le Groupe détermine l'existence d'un lien économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en fonction de la devise, du montant et du calendrier de leurs flux de trésorerie respectifs.

b) Risque de change et couverture des transactions financières

Le Groupe est exposé au risque de variation des cours des devises, au titre :

- des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe notamment chez la société mère, ces flux étant pour l'essentiel couverts (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme), à l'exception des flux financiers faisant partie intégrante de l'investissement net dans les filiales ;
- des flux de redevances payables à la société mère par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle, couverts eux aussi.

c) Sensibilité du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle ⁽¹⁾ à la variation des principales devises

Une variation de plus ou moins 10 % du dollar américain aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 2,7 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle ⁽¹⁾ de plus ou moins 2,4 %. De même, une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 1,3 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle ⁽¹⁾ de plus ou moins 1,6 %.

⁽¹⁾ La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 - Indicateurs alternatifs de performance.

B) Instruments dérivés de couverture

Les montants couverts au 31 décembre 2025, principalement sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme, concernent principalement la société mère dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change sur transactions opérationnelles, d'une part, et des financements internes au Groupe, d'autre part.

Au 31 décembre 2025, les contre-valeurs des nominaux des contrats dérivés de change (achats et ventes de devises à terme et le cas échéant sous forme de tunnels) se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

(en millions d'euros)	< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	Total
Transactions opérationnelles	3 688	3 366	3 985	11 039
dont : - couverture de juste valeur	1 351	-	-	1 351
- couverture des flux futurs de trésorerie	2 337	3 366	3 985	9 688
Transactions financières	563	-	-	563
dont : - couverture de juste valeur	563	-	-	563
TOTAL	4 251	3 366	3 985	11 602

Les couvertures engagées au titre des transactions opérationnelles sont constituées principalement de contrats d'achats et de vente de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2026 et 2028 pour une contre-valeur totale au cours de clôture de 11 039 millions d'euros (10 184 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les couvertures prises dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change portent essentiellement sur des montants en roupies indiennes (462 918 millions de roupies indiennes), dollars américains (3 692 millions de dollars américains), zlotys polonais (3 493 millions de zlotys polonais). Ces couvertures ont des échéances allant de 1 à 36 mois et ont pour principale contrepartie Capgemini SE pour une contre-valeur de 9 681 millions d'euros.

Les opérations de couverture sur les opérations financières concernent principalement des prêts intra-groupe libellés en dollar américain, dollar australien et livre sterling au 31 décembre 2025.



L'exposition nette résiduelle au risque de change sur les transactions opérationnelles intra-groupes libellées en roupie indienne avec les centres de production en Inde (cf. A) a) résulte de la mise en œuvre de la politique de gestion du risque de change du Groupe. Cette exposition nette est limitée au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024.

C) Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Le tableau ci-dessous présente les différents postes dans lesquels sont enregistrés les dérivés de couverture :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Autres actifs non courants	19	67	43
Autres actifs courants	21	132	103
Autres dettes non courantes et courantes	27	(171)	(276)
Juste valeur nette des instruments dérivés de couverture		28	(130)
Relatifs à des :	- transactions opérationnelles	48	(130)
	- transactions financières	(20)	-

Les principaux instruments dérivés de couverture sur transactions opérationnelles comprennent notamment la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change, comptabilisée en "Autres actifs non courants" pour 41 millions d'euros, en "Autres actifs courants" pour 92 millions d'euros, en "Autres dettes non courantes" pour 86 millions d'euros et en "Autres dettes courantes" pour 163 millions d'euros.

La variation de la période des instruments de couverture sur transactions opérationnelles et financières reconnus en "charges et produits comptabilisés en capitaux propres" s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2025
Instruments de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres - Au 1er janvier	(34)
Recyclage en résultat au 31 décembre 2025	22
Variation de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net	(182)
Instruments de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres - Au 31 décembre	(194)

Aucune déqualification de couverture n'est intervenue au cours de l'exercice. Le solde en capitaux propres est uniquement composé de la juste valeur des couvertures en vie.

Gestion du risque de taux d'intérêt

A) Politique de gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : au 31 décembre 2025, le Groupe dispose de liquidités pour 3 032 millions d'euros, les placements à court terme étant majoritairement à taux variable (ou à taux fixe sur des périodes de durée inférieure ou égale à 3 mois) ou, pour les parts de fonds communs de placement monétaires présentant des caractéristiques les rendant éligibles à la classification en SICAV monétaire (selon les critères définis par l'ESMA), contre un endettement financier brut de 8 338 millions d'euros à 88% à taux fixe (cf. Note 22 - Endettement net/Trésorerie nette).

B) Exposition au risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Les dettes financières du Groupe étant à 88% à taux fixe au 31 décembre 2025. Sur la base du niveau moyen des placements à court terme, des actifs de gestion de trésorerie, de certains comptes-courants rémunérés et de la dette financière à taux variable, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 13 millions d'euros sur l'exercice 2025. À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu, pour l'exercice 2025, une incidence négative de 13 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe.

Gestion du risque de contrepartie

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2025, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont les banques Barclays, BNP Paribas, CA CIB, Citibank, Commerzbank, Goldman Sachs, HSBC, ICICI Bank, ING, JP Morgan, Morgan Stanley, MUFG, Natixis, Standard Chartered et Société Générale.



Note 25 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe Centrale, Pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

- soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et à des régimes de couverture sociale ;
- soit supportés au travers de fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraite souscrits dans le cadre de ces régimes sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de retraite ainsi calculés font l'objet d'une actualisation au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et selon les flux prévisionnels de décaissement de l'obligation de retraite concernée.

Pour les régimes de retraite dont les engagements sont couverts par des actifs, seul le déficit estimé est provisionné.

Lorsque le calcul de l'engagement conduit à un bénéfice pour le régime et que le Groupe bénéficie d'un droit inconditionnel à remboursement, un actif est comptabilisé, dont la valeur est plafonnée à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs non courants.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en "Charges opérationnelles" sur l'exercice.

Les profits ou les pertes résultant de la liquidation, réduction ou transferts de régimes à prestations définies sont comptabilisés en "Autres produits opérationnels" ou en "Autres charges opérationnelles".

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en net en "Autres charges financières" ou en "Autres produits financiers".

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (*i.e.* écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe) sur les engagements de retraite ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent (ainsi que l'impact fiscal y afférent).

Détail des provisions pour retraites et engagements assimilés

Les provisions pour retraites et engagements assimilés comprennent les obligations liées aux régimes à prestations définies couverts par des actifs, notamment au Royaume-Uni, et celles relatives principalement aux indemnités de départs en retraite notamment en France.



Provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

	Obligation		Actifs des régimes		Engagement net au bilan	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<i>(en millions d'euros)</i>						
Royaume-Uni	2 254	2 059	(2 489)	(2 396)	(235)	(337)
France	227	220	(10)	(10)	217	210
Allemagne	147	135	(94)	(91)	53	44
Inde	159	202	(157)	(149)	2	53
Autres	303	294	(272)	(268)	31	26
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION/(SURPLUS) AU 31 DÉCEMBRE	3 090	2 910	(3 022)	(2 914)	68	(4)

Les variations des provisions pour retraites et engagements assimilés sur les deux derniers exercices se présentent comme suit :

	Notes	Obligation		Actifs des régimes		Engagement net au bilan	
		2024	2025	2024	2025	2024	2025
<i>(en millions d'euros)</i>							
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1^{er} JANVIER		3 231	3 090	(3 053)	(3 022)	178	68
Charge reconnue au compte de résultat		180	254	(135)	(147)	45	107
Coût des services rendus	7	55	59	–	–	55	59
Liquidations et réductions de régimes ⁽²⁾	8	(18)	47	5	4	(13)	51
Intérêts financiers	9	143	148	(140)	(151)	3	(3)
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres		(294)	(164)	199	–	(95)	(164)
Variations des écarts actuariels		(294)	(164)	–	–	(294)	(164)
<i>Effets du changement des hypothèses financières</i>		(297)	(121)	–	–	(297)	(121)
<i>Effets du changement des hypothèses démographiques</i>		2	(10)	–	–	2	(10)
<i>Effets de l'expérience</i>		1	(33)	–	–	1	(33)
Rendement des actifs des régimes ⁽¹⁾		–	–	199	–	199	–
Autres		(27)	(270)	(33)	255	(60)	(15)
Contributions versées par les salariés		6	6	(6)	(6)	–	–
Prestations versées aux salariés		(147)	(145)	130	129	(17)	(16)
Contributions aux régimes		–	–	(26)	(27)	(26)	(27)
Écarts de conversion		120	(148)	(128)	160	(8)	12
Regroupements d'entreprises		–	22	–	(1)	–	21
Autres mouvements		(6)	(5)	(3)	–	(9)	(5)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION/(SURPLUS) AU 31 DÉCEMBRE		3 090	2 910	(3 022)	(2 914)	68	(4)
<i>Dont Provisions</i>		–	–	–	–	309	339
<i>Dont Autres actifs non courants</i>		–	–	–	–	241	343

⁽¹⁾ Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

⁽²⁾ Le gouvernement indien a ratifié quatre codes du travail modifiant la définition de la notion de salaires, à compter du 21 novembre 2025. Ces nouveaux codes du travail ont entraîné une augmentation ponctuelle estimée de la provision pour « *Gratuity* » d'environ 51 millions d'euros.



Analyse de l'évolution des provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

A) Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les avantages postérieurs à l'emploi sont principalement constitués de plans à cotisations définies.

Un nombre très limité de salariés accumule du service ouvrant droit à pension au sein des régimes à prestations définies.

Par ailleurs, des salariés - anciens et actuels - accumulent des droits à pensions différées au titre des plans de retraite à prestations définies. Ces régimes sont gérés par des trusts, juridiquement indépendants de l'employeur. Chaque trust est régi par un Conseil d'Administration composé d'un Président indépendant et de *trustees* nommés par l'employeur, Capgemini UK Plc, ainsi que de *trustees* nommés par les membres des plans de retraite.

Ces régimes de retraite à prestations définies proposent des rentes et paiements forfaitaires à leurs membres au moment de la retraite et à leurs ayants-droit en cas de décès. Les membres qui quittent le Groupe avant la retraite ont, quant à eux, droit à une pension différée.

Les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- 7 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (7 au 31 décembre 2024) ;
- 4 640 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (4 869 au 31 décembre 2024) ;
- 4 907 retraités (4 711 au 31 décembre 2024).

Les régimes sont soumis à la surveillance du "Pension Regulator" britannique ; les plans de financement de ces régimes sont déterminés par les conseils d'administration respectifs des différents régimes sur proposition d'un actuaire indépendant, après discussion avec l'employeur Capgemini UK Plc, dans le cadre d'évaluations actuarielles généralement effectuées tous les trois ans. Capgemini UK Plc, l'employeur, prend des engagements fermes vis-à-vis des *trustees* quant au comblement du déficit constaté, sur une période de recouvrement convenue. Par ailleurs, conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger Capgemini UK Plc à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

La responsabilité du financement de ces régimes incombe à l'employeur. Les régimes de retraite à prestations définies exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations de l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Royaume-Uni est de 12 ans.

(en millions d'euros)	Obligation		Actifs des régimes		Exposition nette au bilan	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION / (SURPLUS) AU 1^{er} JANVIER	2 404	2 254	(2 551)	(2 489)	(147)	(235)
Charge reconnue au compte de résultat	111	117	(118)	(130)	(7)	(13)
Coût des services rendus	1	-	-	-	1	-
Liquidations et réductions de régimes	(1)	-	-	-	(1)	-
Intérêts financiers	111	117	(118)	(130)	(7)	(13)
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	(268)	(100)	196	(2)	(72)	(102)
Variations des écarts actuariels	(268)	(100)	-	-	(268)	(100)
Effets du changement des hypothèses financières	(268)	(59)	-	-	(268)	(59)
Effets du changement des hypothèses démographiques	-	(9)	-	-	-	(9)
Effets de l'expérience	-	(32)	-	-	-	(32)
Rendement des actifs des régimes ⁽¹⁾	-	-	196	(2)	196	(2)
Autres	7	(212)	(16)	225	(9)	13
Prestations versées aux salariés	(104)	(101)	104	101	-	-
Contributions aux régimes	-	-	(1)	-	(1)	-
Écarts de conversion	111	(111)	(119)	124	(8)	13
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION / (SURPLUS) AU 31 DÉCEMBRE	2 254	2 059	(2 489)	(2 396)	(235)	(337)

⁽¹⁾ Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.



a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

(en %)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2025
Taux d'actualisation des engagements	5,5	5,5
Taux d'augmentation des salaires	2,4-3,3	2-2,8
Taux d'inflation	3,3	2,8

En 2025, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Royaume-Uni.

b) Actifs des régimes

(en millions d'euros)	2024		2025	
Actions	584	24 %	403	17 %
Obligations et actifs de couverture	1 620	65 %	1 773	74 %
Autres	285	11 %	220	9 %
TOTAL	2 489	100 %	2 396	100 %

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations et actifs de couverture sont composés principalement d'obligations cotées. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt et d'inflation des passifs des régimes ; ce portefeuille d'adossment est composé d'obligations d'état britannique (GILT), en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2025	
	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(114)	125
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	87	(84)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	(33)	33

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies au Royaume-Uni sont estimés au titre de l'exercice 2026 à 1 million d'euros, y compris, le cas-échéant, le comblement du déficit actuariel des régimes de pension sur l'horizon défini avec les *trustees* dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

B) France

En France, les avantages postérieurs à l'emploi relèvent principalement des régimes d'indemnités de fin de carrière. Ces régimes prévoient le règlement d'indemnités conventionnelles de départ à la retraite, fonction du salaire et de l'ancienneté à la date de départ. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite. Ce passif évolue notamment en fonction des hypothèses actuarielles telles que présentées ci-dessous :

(en %)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2025
Taux d'actualisation des engagements	3,3	3,8
Taux d'augmentation des salaires	2,5	2,5

La maturité moyenne des régimes de retraite en France est entre 8 et 11 ans en fonction des plans.



Note 26 Provisions non courantes et courantes

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Les variations des provisions non courantes et courantes s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2025
Total en début de période	445	383
Dotations	75	38
Reprises pour utilisation	(50)	(38)
Reprises pour non-utilisation	(79)	(55)
Autres	(8)	4
Total en fin de période	383	332

Au 31 décembre 2025, les provisions non courantes (251 millions d'euros) et courantes (81 millions d'euros) concernent pour un montant de 83 millions d'euros (102 millions d'euros au 31 décembre 2024) des risques sur projets et contrats et pour un montant de 249 millions d'euros (281 millions d'euros au 31 décembre 2024) des risques principalement sociaux et légaux en France et fiscaux (hors impôt sur le résultat) en Inde.

Note 27 Autres dettes non courantes et courantes

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2025
Réserves spéciales de participation		35	29
Instruments dérivés	24	171	276
Dettes sur acquisitions de sociétés		52	174
Dettes d'impôts non courantes		195	95
Autres		136	91
AUTRES DETTES NON COURANTES ET COURANTES	23	589	665

Les autres dettes non courantes et courantes incluent notamment la juste valeur des dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change et des dettes d'impôts non courantes sur certains redressements fiscaux, procédures contentieuses ou précontentieuses.

Les dettes sur acquisitions de sociétés se composent essentiellement de capital appelé non versé lors de prises de participation dans des entreprises associées ainsi que de compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions.

Note 28 Dettes opérationnelles

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	Note	2024	2025
Fournisseurs		1 642	1 517
Organismes sociaux et taxes		771	814
Personnel		2 265	2 266
Divers		15	12
DETTES OPÉRATIONNELLES	23	4 693	4 609



Note 29 Effectifs

Effectifs moyens par zone géographique

	2024		2025	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	18 218	6	18 191	5
France	37 724	11	35 987	10
Royaume-Uni et Irlande	14 519	4	15 124	4
Reste de l'Europe	68 098	20	66 603	18
Afrique et Moyen-Orient	7 206	2	9 192	3
Asie-Pacifique et Amérique latine	192 048	57	218 931	60
EFFECTIFS MOYENS	337 813	100	364 028	100

Effectifs de fin de période par zone géographique

	2024		2025	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	17 898	5	19 130	4
France	36 923	11	35 258	8
Royaume-Uni et Irlande	14 693	4	15 534	4
Reste de l'Europe	67 502	20	66 413	16
Afrique et Moyen-Orient	7 277	2	15 066	4
Asie-Pacifique et Amérique latine	196 825	58	272 004	64
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	341 118	100	423 405	100

Note 30 Engagements hors-bilan

Engagements hors-bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

A) Engagements donnés sur contrats opérationnels

Certains clients bénéficient de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 1 941 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 1 816 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Par ailleurs, des garanties bancaires sur certains contrats opérationnels sont données par le Groupe pour un montant de 301 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 248 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Enfin, pour un nombre très restreint de grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières à caractère illimité.

B) Engagements donnés sur locations

Les engagements donnés sur locations comprennent essentiellement la composante non locative des contrats de location du Groupe ainsi que les engagements au titre des contrats ayant une faible valeur unitaire (à l'exception du matériel informatique) ou de courte durée. Ces engagements s'élèvent à 232 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 212 millions au 31 décembre 2024.

C) Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 126 millions d'euros au 31 décembre 2025. Dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être amené à contracter à des prix de marché des engagements d'achats fermes de solutions et de services auprès de certains fournisseurs.



D) Autres engagements reçus

Les autres engagements reçus s'élevaient à 38 millions d'euros au 31 décembre 2025. Ils se composent notamment d'engagements reçus suite à certaines prises de contrôle et au rachat de la participation de certains actionnaires minoritaires.

Engagements hors-bilan liés aux financements du Groupe

A) Emprunts obligataires

Au titre des emprunts obligataires en circulation mentionnés dans la Note 22 - Endettement net/Trésorerie nette, Capgemini SE s'est engagé à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (clause "*pari passu*").

B) Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE non utilisée à ce jour

La ligne de crédit syndiquée mentionnée dans la Note 22 - Endettement net/Trésorerie nette comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause "*pari passu*").

C) Lignes de crédit bilatérales conclues par Capgemini SE non utilisées à ce jour

Les lignes de crédit bilatérales mentionnées dans la Note 22 - Endettement net/Trésorerie nette comportent également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause "*pari passu*").

Passifs éventuels

Dans le cours normal de leurs activités, des sociétés du Groupe ont fait l'objet de contrôles fiscaux et parfois de redressements fiscaux au cours de l'exercice 2025 et des exercices précédents.

Des propositions de rectifications ont été contestées et des procédures contentieuses ou précontentieuses sont en cours au 31 décembre 2025. C'est notamment le cas en Inde où des filiales du Groupe ont fait l'objet de plusieurs redressements ou propositions de redressements au titre de l'impôt sur les sociétés, notamment et de façon récurrente en matière de prix de transfert.

Pour l'essentiel, ces redressements n'ont pas été comptabilisés dans la mesure où le Groupe justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès au contentieux.



Note 31 Transactions avec des parties liées

Entreprises associées et co-entreprises

Il s'agit des entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et des co-entreprises sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Les transactions effectuées avec ces entreprises associées au cours de l'exercice 2025 ont été réalisées à des prix de marché et leur volume n'est pas significatif.

Autres parties liées

Au cours de l'exercice 2025, aucune opération significative en dehors des prix de marché n'a été réalisée avec :

- des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Capgemini SE ;
- des membres des organes de direction y compris les administrateurs ;
- des entités sur lesquelles un des membres des organes de direction exerce le contrôle, un contrôle conjoint, une influence notable ou détient un droit de vote significatif.

Rémunération des membres des organes de direction

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre des années 2024 et 2025 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction générale du Groupe présents à la clôture de chaque exercice, soit 35 personnes en 2025 et en 2024 et d'autre part les administrateurs.

<i>(en milliers d'euros)</i>	2024	2025
Avantages à court terme hors charges patronales ⁽¹⁾	34 255	34 724
<i>dont rémunération de l'activité des administrateurs salariés</i>	202	264
<i>dont rémunération de l'activité des administrateurs non salariés ^{(2) et (3)}</i>	1 247	1 395
Avantages à court terme : charges patronales	10 759	10 781
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽⁴⁾	2 989	2 813
Rémunération en actions ⁽⁵⁾	24 206	25 572

⁽¹⁾ Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressements et avantages en nature.

⁽²⁾ Pour rappel, Aiman Ezzat a renoncé à cette rémunération suite à sa nomination lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

⁽³⁾ 15 administrateurs actifs au cours de l'année 2025 et 15 administrateurs actifs en 2024.

⁽⁴⁾ Ce montant comprend principalement la charge annualisée des indemnités de départ en retraite conventionnelles et/ou contractuelles.

⁽⁵⁾ Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, liée aux attributions d'actions sous condition de performance.

Note 32 Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée générale de verser aux actionnaires de Capgemini SE, au titre de l'exercice 2025, un dividende de 3,40 euros par action. Il était de 3,40 euros par action au titre de l'exercice 2024.

Compte tenu de l'évolution de la demande des clients sur certains marchés au cours des deux dernières années et du rythme inédit des changements technologiques, principalement sous l'impulsion de l'intelligence artificielle, Capgemini accélère l'adaptation de ses talents et compétences par la mise en œuvre d'initiatives dans un certain nombre de pays.

Ces initiatives n'ont eu aucun impact sur les états financiers consolidés de 2025, mais seront comptabilisées dans les périodes de *reporting* ultérieures.



Note 33 Liste par pays des principales sociétés consolidées

Capgemini SE est la société mère d'un ensemble communément appelé "le groupe Capgemini" constitué de 284 sociétés. La liste suivante indique les principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025.

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration ⁽¹⁾
ALLEMAGNE	Capgemini Deutschland GmbH	100 %	IG
	Capgemini Deutschland Holding GmbH	100 %	IG
	Capgemini Engineering Deutschland S.A.S. & Co. KG	100 %	IG
AFRIQUE DU SUD	WNS Global Services SA (Pty) Ltd.	100 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina S.A.	100 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty. Ltd.	100 %	IG
	WNS Global Services (Australia) Pty. Ltd.	100 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100 %	IG
BRÉSIL	Capgemini Brasil Ltda	100 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100 %	IG
	Capgemini Solutions Canada Inc.	100 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co., Ltd.	100 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark A/S	100 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España S.L.	100 %	IG
ÉTATS-UNIS	Capgemini America, Inc.	100 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100 %	IG
	Capgemini North America, Inc.	100 %	IG
	BackOffice Associates LLC D/B/A Syniti	100 %	IG
	Capgemini Business Services USA LLC	100 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100 %	IG
FRANCE	Capgemini Consulting S.A.S.	100 %	IG
	Capgemini Engineering Research and Development S.A.S.	100 %	IG
	Capgemini France S.A.S.	100 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100 %	IG
	Capgemini Latin America S.A.S.	100 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100 %	IG
	Capgemini Technology Services S.A.S.	100 %	IG
	Altran Technologies S.A.S.	100 %	IG
Sogeti S.A.S.	100 %	IG	
GUATEMALA	Capgemini Business Services Guatemala S.A.	100 %	IG
INDE	Capgemini Technology Services India Ltd.	99,55 %	IG
	WNS Global Services Private Limited	100 %	IG
	Cloud4C Services Private Limited	100 %	IG
IRLANDE	Capgemini Ireland Ltd.	100 %	IG
ITALIE	Capgemini Italia S.p.A.	100 %	IG
	Capgemini Finance Tech S.r.l.	100 %	IG
JAPON	Capgemini Japan K.K.	100 %	IG



Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration ⁽¹⁾
LUXEMBOURG	Capgemini Reinsurance International S.A.	100 %	IG
MALAISIE	Capgemini Services Malaysia Sdn. Bhd.	100 %	IG
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc S.A.	100 %	IG
MEXIQUE	Capgemini México S. de R.L. de C.V.	100 %	IG
NORVÈGE	Capgemini Norge AS	100 %	IG
NOUVELLE-ZÉLANDE	Capgemini New Zealand Limited	100 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini N.V.	100 %	IG
	Altran International B.V.	100 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp. z.o.o.	100 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal S.A.	100 %	IG
ROUMANIE	Capgemini Services Romania s.r.l.	100 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini UK Plc	100 %	IG
	WNS Global Services (UK) International Limited	100 %	IG
	WNS Global Services (UK) Limited	100 %	IG
	CGS Holdings Ltd.	100 %	IG
	WNS Assistance Limited	100 %	IG
	Cambridge Consultants Limited	100 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd.	100 %	IG
	Cloud4C Services Pte. Ltd.	100 %	IG
	Capgemini Singapore Pte. Ltd.	100 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB	100 %	IG
	Capgemini Engineering Sverige AB	100 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100 %	IG
SUISSE	Capgemini Suisse S.A.	100 %	IG

⁽¹⁾ IG = Intégration globale.



Note 34 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pour 2025 se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros) (hors taxes)</i>	PwC		Forvis Mazars	
	2024	2025	2024	2025
Certification des comptes	5,0	4,7	4,6	4,8
- Capgemini SE	0,6	0,6	0,4	0,5
- Filiales intégrées globalement	4,4	4,1	4,2	4,3
Certification du rapport de durabilité	-	-	0,6	0,6
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	0,2	0,6	0,1	0,2
TOTAL	5,2	5,3	5,3	5,6

⁽¹⁾ L'essentiel de ces honoraires sont relatifs à des missions de due diligence ou de consultations techniques.



5.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

A l'assemblée générale
CAPGEMINI SE
11 rue de Tilsitt
75017 Paris

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société CAPGEMINI SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement sur des contrats pluriannuels basés sur des livrables, des services ou des contrats à éléments multiples

Risque identifié

Le groupe Capgemini opère sur le marché du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie et fournit notamment des prestations pluriannuelles.

Comme indiqué dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats à long terme est fonction de la nature des prestations rendues, notamment :

- pour les contrats basés sur des livrables, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé à l'avancement des coûts. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat ;
- pour les contrats basés sur des services, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer ;
- pour les contrats à éléments multiples, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé selon les obligations de prestation identifiées.

Le montant du chiffre d'affaires à comptabiliser sur l'exercice dépend de la capacité du Groupe :

- à identifier chaque élément séparable des contrats pluriannuels à prestations multiples et à déterminer leur traitement comptable ;
- à mesurer les coûts encourus pour les contrats basés sur des livrables et le niveau de services rendus pour les contrats basés sur des services ;
- à estimer les coûts restant à engager jusqu'à la fin de ces contrats.

Etant donné les jugements et estimations de la Direction entrant dans la détermination du chiffre d'affaires à l'avancement, nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement sur des contrats pluriannuels basés sur des livrables, des services ou des contrats à éléments multiples constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires, notamment s'agissant des contrats pluriannuels basés sur des livrables, des services ou des contrats à éléments multiples.

Nous avons tenu compte dans notre approche des systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement, en testant, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, l'efficacité des contrôles automatiques des systèmes impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- réaliser des procédures d'audit analytiques, en analysant notamment les variations de chiffre d'affaires et de taux de marge significatives d'une période à l'autre ;
- pour un échantillon de contrats sélectionnés selon une approche multicritères :
 - apprécier le caractère distinct des obligations de prestation identifiées dans les contrats ;
 - apprécier la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires de chacune des obligations de prestation identifiées ;
 - rapprocher les données comptables avec le suivi opérationnel des projets et apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues notamment pour



évaluer les coûts restant à engager jusqu'à la fin du contrat ;

- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe mène des opérations de croissance externe ciblées pour enrichir son offre de services. Dans ce cadre, le Groupe évalue et comptabilise à la juste valeur les actifs identifiables acquis et les passifs repris des entités nouvellement acquises et reconnaît des écarts d'acquisition à l'actif de son bilan.

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et les passifs repris, et sont alloués aux unités génératrices de trésorerie concernées.

Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition s'élèvent à 14 858 millions d'euros en valeur nette et représentent environ 51 % de l'actif du bilan.

La Direction s'assure au moins une fois par an que la valeur nette comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. En effet, toute évolution défavorable des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence et le caractère raisonnable de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrits dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition constitue un point clé de notre audit compte tenu de la sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction et du montant significatif qu'ils représentent dans les états financiers.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a consisté à :

- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;
- apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié ;
- analyser, à la date des tests de dépréciation, la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'administration ;
- comparer les projections de résultats 2025 des tests de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels ;
- comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2026 à 2030 aux plans d'affaires utilisés lors des tests de dépréciation de l'exercice précédent ;
- effectuer des entretiens avec des responsables financiers et/ou opérationnels des principales zones géographiques pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans stratégiques et corroborer ces hypothèses avec les explications obtenues ;
- évaluer les méthodologies de calcul des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que des taux de croissance à long terme utilisés pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données ;
- analyser la sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues par la Direction ;
- apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de nos spécialistes en évaluation.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société CAPGEMINI SE par votre assemblée générale du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 20 mai 2020 pour le cabinet Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars dans la sixième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les



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

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Levallois-Perret, le 20 Février 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

Associée

Romain Dumont

Associé

Forvis Mazars SA

Anne-Laure Rousselou

Associée

Emilie Loréal

Associée



A propos de Capgemini

Partenaire mondial de la transformation business et technologique, Capgemini intègre la puissance de l'IA pour créer de la valeur pour ses clients. Nous imaginons le futur des organisations et le rendons réel grâce à l'IA, à la technologie et à nos talents. Depuis près de 60 ans, nous sommes un groupe responsable et multiculturel, avec 420 000 collaborateurs dans plus de 50 pays. Capgemini propose des services et des solutions de bout en bout, en mobilisant son expertise sectorielle, son écosystème de partenaires et ses compétences de pointe en stratégie, technologie, design, ingénierie et opérations. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 22,5 milliards d'euros en 2025.

Make it *real* (Rendre possible, de l'idée à la réalisation) | www.capgemini.com



This document contains information that may be privileged or confidential and is the property of the Capgemini Group.

Copyright © 2024 Capgemini. All rights reserved.