

# 5.

# RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

<b>5. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>93</b>
5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement	95
5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés	100
5.3 Rémunérations des administrateurs, des censeurs et des « dirigeants / mandataires sociaux »	103
5.4 Organisation générale du Groupe	104
5.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	107
5.6 Rapport des commissaires aux comptes	115

Madame, Monsieur, chers actionnaires

Je vous rappelle que ce Rapport Spécial, qui vient en complément du traditionnel Rapport de Gestion que je vous ai présenté au nom du Conseil d'Administration (voir les pages 73 à 92 du présent document de référence) a été établi en application :

- des prescriptions de l'article L.225-37 du Code de commerce (article modifié par la loi du 3 juillet 2008, par l'ordonnance du 22 janvier 2009 et par la loi du 27 janvier 2011),
- des recommandations du « Code de Gouvernement d'Entreprise » émis en décembre 2008 par l'AFEP et le MEDEF et mis à jour en avril 2010,
- et aussi des règles de bonne gouvernance pratiquées et respectées par le Groupe depuis plus de 40 ans.

Je l'ai subdivisé en 5 parties :

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

## 5.1 Le Conseil d'Administration et son fonctionnement

### La forme juridique

Créée à Grenoble en octobre 1967, la Société et le Groupe qu'elle a constitué ont été gérés pendant près de 30 ans par une société anonyme de forme tout à fait classique dont j'ai été pendant toute cette période à la fois le Président Directeur Général et l'actionnaire principal, contrôlant - directement puis indirectement - la majorité du capital social. Au terme de cette première période l'ensemble Capgemini comptait 25 000 personnes et réalisait un chiffre d'affaires d'environ 13 milliards de francs (2 milliards d'euros).

Le 24 mai 1996, sous la pression conjuguée des deux autres grands actionnaires de l'époque (Daimler-Benz et la CGIP) qui m'avaient convaincu que dans l'intérêt bien compris du Groupe il ne fallait plus limiter ses capacités financières à celles de son Président-fondateur, j'ai finalement proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'approuver la fusion-absorption de SKIP et SOGETI (les deux sociétés holdings qui m'avaient permis de garder jusque là le contrôle majoritaire du Groupe) au sein d'une nouvelle société Cap Gemini S.A., celle-ci étant alors dotée d'un Directoire que je présiderais et d'un Conseil de Surveillance d'abord présidé par M. Klaus Mangold puis - après la sortie de l'actionnaire Daimler-Benz - par M. Ernest Antoine Sellière, le président de la CGIP.

Le 23 mai 2000, simultanément à l'intégration dans nos structures de l'ensemble Ernst & Young Consulting (qui doublait pratiquement la taille du Groupe) il est apparu nécessaire qu'on revienne à la formule d'une société anonyme classique avec, pour la première fois dans l'histoire du Groupe, la nomination d'un Directeur Général (ce fût M. Geoff Unwin, qui sera remplacé dans cette fonction par Paul Hermelin à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002).

Le 24 juillet 2002, j'ai pris l'initiative de proposer au Conseil d'Administration - qui l'a accepté - de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général ainsi que la loi N.R.E. (Nouvelles Régulations Economiques) venait de le rendre possible. J'estimais en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce Groupe pendant 35 ans, le moment était venu pour moi de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui que, dès 1999, j'avais jugé le plus apte à me succéder un jour. Ce tandem fonctionne maintenant depuis plus de 10 ans de façon harmonieuse et efficace et il est juridiquement possible qu'il dure jusqu'au jour de l'Assemblée Générale qui statuera au printemps 2014 sur les comptes de l'exercice 2013, laquelle assemblée marquera pour l'un et l'autre la fin simultanée de nos mandats actuels.

Cela étant dit - et comme je l'avais déjà souligné l'an dernier (\*) - le bon fonctionnement de ce duo tient davantage aux relations de confiance, d'amitié et de respect mutuel existant depuis bien longtemps entre Paul Hermelin et moi qu'à ce que dit la Loi sur les missions, les pouvoirs ou les responsabilités respectives du Président et du Directeur Général. Certains administrateurs ont même fait observer que la rédaction très imprécise de cette Loi pourrait devenir un jour - par exemple dans le cas où l'un de nous deux, pour une raison ou pour une autre, ne serait plus dans ce binôme - la source d'ambiguïtés, de confusions et peut-être même de conflits. Je n'exclus donc pas qu'après avoir goûté pendant 10 ans aux charmes de la « dissociation » je décide de proposer au Conseil de revenir à une société anonyme « classique » (c'est-à-dire dans laquelle les fonctions de Président et celles de Directeur Général sont exercées par une seule personne) et concomitamment de nommer Paul Hermelin Président Directeur Général, moi-même restant à ses côtés en cas de besoin et continuant à œuvrer pour le bien du Groupe tant au sein de son Conseil d'Administration que dans le milieu des affaires.

(\*) cf. Rapport annuel 2010/Document de Référence page 108.

En attendant, on peut dire qu'à ce jour la gouvernance du Groupe a connu 4 grandes périodes :

Durée	Période	Statut juridique	Direction Générale
29 ans	Depuis l'origine (1967) jusqu'au 24 mai 1996	Société Anonyme de type "classique"	P.D.G. : Serge Kampf Pas de D.G.
4 ans	Du 24 mai 1996 jusqu'au 23 mai 2000	Société à Directoire et Conseil de Surveillance (celui-ci d'abord présidé par M. Klaus Mangold de Daimler-Benz puis à compter du 8 septembre 1997 par M. Ernest-Antoine Seillière (C.G.I.P.))	Directoire de 4 membres : Serge Kampf (Président) Paul Hermelin, Pierre Hessler et Geoff Unwin
2 ans	Du 23 mai 2000 (fusion avec Ernst & Young Consulting) au 24 juillet 2002	retour à une Société Anonyme de type "classique"	P.D.G. : Serge Kampf D.G. : Geoff Unwin (jusqu'au 12 décembre 2001) puis Paul Hermelin
10 ans	Du 24 juillet 2002 à ce jour	Société Anonyme avec dissociation des fonctions de Président de celles de D.G.	Président : Serge Kampf D.G. : Paul Hermelin
45 ans			

### La composition du Conseil d'Administration

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

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

- deux de ces administrateurs (**MM. Bernard Liautaud et Pierre Pringuet**) ont été nommés par l'Assemblée Générale du 30 avril 2009 et leur mandat ne prendra donc fin que l'an prochain, le jour de l'Assemblée Générale du printemps 2013 ;
- deux autres (**MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial**) avaient été nommés une première fois par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005 et ont vu leur mandat renouvelé pour 4 ans par cette même Assemblée du 30 avril 2009. Leur mandat prendra donc fin pour eux aussi le jour de l'Assemblée Générale qui sera réunie au printemps 2013 ;
- huit autres, membres du Conseil depuis plusieurs années, ont vu lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 leur mandat renouvelé pour 4 ans, mandat qui prendra donc fin au printemps 2014 le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 : il s'agit de **MM. Yann Delabrière, Paul Hermelin, Michel Jalabert, Serge Kampf, Phil Laskawy, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, et Bruno Roger** ;
- le treizième a été élu par cette même Assemblée Générale du 27 mai 2010, en remplacement de M. Jean-René Fourtou qui n'avait pas sollicité le renouvellement de son mandat : il s'agit de **Madame Laurence Dors** dont le mandat prendra donc également fin au printemps 2014 en même temps que les huit ci-dessus.

À noter que ce Conseil d'Administration est assisté d'un collège de **2 censeurs** qui étaient précédemment administrateurs et qui ont été nommés censeurs en juillet 2002 : il s'agit de **MM. Pierre Hessler et Geoff Unwin** qui remplaçaient MM. Phil Laskawy (censeur devenu administrateur) et Chris van Breugel. Leur mandat a été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 et prend donc fin aujourd'hui. Les administrateurs de Cap Gemini se sont à plusieurs reprises déclarés satisfaits de la participation de ces deux censeurs aux réunions du Conseil (participation très assidue puisqu'en 2010, elle a été de 94 %) mais ils se sont réservé la possibilité de tenir tout ou partie de certaines de ces réunions hors leur présence.

### La mission du Conseil d'Administration

Sa mission principale est de déterminer les grandes orientations de Cap Gemini S.A. et de ses filiales, de veiller à la mise en œuvre de la stratégie adoptée, de valider l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe et les nominations des principaux responsables, et plus généralement de traiter de toute question relative à la bonne marche de l'ensemble Capgemini. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de service, une attention toute particulière est portée à la gestion des

quelques 120 000 collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde. Le Conseil qui fonctionne de façon parfaitement collégiale, s'attache à respecter et à faire respecter l'ensemble des règles de « bonne gouvernance » en même temps qu'un certain nombre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a solennellement adhéré. C'est ainsi qu'à son initiative un « Code of Business Ethics » a été rédigé et remis à tous les collaborateurs du Groupe (et obligatoirement signé par chaque nouvel embauché) avec pour principaux objectifs :

- de faire respecter par l'ensemble des sociétés du Groupe un certain nombre de règles de conduite et notamment une parfaite intégrité dans la conduite des affaires et le management des collaborateurs,
- de mettre en place des dispositifs permettant d'empêcher, de combattre et de sanctionner tout manquement caractérisé aux valeurs du Groupe aussi bien qu'aux lois et règlements en vigueur dans le pays concerné,
- de donner un cadre institutionnel aux actions, aux contrôles et aux moyens dissuasifs qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre pour traiter les problèmes révélés par ces dispositifs.

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

### Les réunions

Le Conseil se réunit au moins six fois par an sur convocation de son Président et selon un calendrier décidé en commun avant la fin de l'exercice précédent, calendrier qui peut être modifié en cours d'année si plusieurs administrateurs le demandent ou si des événements imprévus le justifient. En 2011, ce Conseil s'est réuni huit fois (4 fois au cours du premier semestre et 4 fois au cours du second), soit un total théorique de 104 réunions/hommes. Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 88 % (92/104), chacune des douze absences constatées ayant toujours été justifiée par une raison de force majeure.

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

## Les règles de fonctionnement

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

- rédigé, adopté, appliqué (et amendé quand cela était utile ou nécessaire) un Règlement Intérieur très détaillé (voir infra),
- constitué en son sein quatre Comités spécialisés – un comité d'Audit, un comité Nominations et Rémunérations, un comité Éthique et Gouvernance, enfin un comité Stratégie et Investissements – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir § 2),
- adopté un système de répartition des jetons de présence qui fait largement dépendre la rémunération des administrateurs de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des Comités dont ils sont membres (voir § 3),
- examiné périodiquement la situation personnelle de chacun de ses membres tant au regard de la définition de l'indépendance retenue par le « code de place » (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit - avec la Société, son Groupe ou sa direction - qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») qu'à celui des nombreux critères utilisés dans les différents pays où le Groupe opère. C'est en vertu de cet examen que le Conseil a estimé que 10 de ses 13 administrateurs (MM. Daniel Bernard, Yann Delabrière, Michel Jalabert, Phil Laskawy, Bernard Liautaud, Thierry de Montbrial, Ruud van Ommeren, Terry Ozan, Pierre Pringuet et Madame Laurence Dors) doivent être considérés comme indépendants.

## La procédure d'auto-évaluation

Toujours dans le cadre de ces règles de bonne gouvernance, le Conseil a déjà procédé par trois fois (en 2005, en 2008 et en 2011) à une auto-évaluation de son fonctionnement et de l'impact des décisions qu'il a prises. Cela s'est fait par la remise à chaque administrateur d'un questionnaire détaillé préalablement validé par le Conseil, questionnaire et réponses qui ont servi ensuite de « guide d'entretien » à des interviews de deux heures de chacun des administrateurs, interviews destinées à recueillir leurs remarques et leurs propositions avec la garantie d'un respect total de l'anonymat. Pour ce qui concerne l'évaluation de 2011 – conduite par M. Jean-Philippe Saint-Geours, directeur associé du cabinet « Leaders Trust International » – le questionnaire était subdivisé en cinq parties :

- la connaissance des métiers du Groupe, de son management, de ses concurrents,...
- la stratégie,
- le fonctionnement du Conseil,
- la gestion des risques,
- la composition et la rémunération du Conseil.

Chacune de ces rubriques comportait de très nombreuses questions (avec un minimum de 8 et jusqu'à 15 pour la plus détaillée) avec, pour deux d'entre elles, une question « ouverte » permettant d'ajouter aux réponses des commentaires spécifiques. En outre, chacun des 4 Comités Spécialisés a fait l'objet d'un questionnaire spécifique personnalisé. L'analyse

des informations recueillies tant par les réponses apportées par chacun à ces questionnaires que par les entretiens individuels a fait l'objet d'un rapport de synthèse présenté le 22 juin 2011 par M. Jean-Philippe Saint-Geours au Conseil d'Administration qui en a largement débattu. Il a été rappelé que cette évaluation avait pour principal objectif d'analyser le fonctionnement actuel du Conseil et de le comparer à ce qu'il était trois ans auparavant. De ce point de vue, la conclusion générale du rapport de synthèse est :

- que des progrès significatifs ont été réalisés dans la façon dont le Conseil fonctionne,
- et que des améliorations peuvent encore être apportées dans certains domaines, en particulier en ce qui concerne l'organisation et le suivi des activités des Comités.

**Concernant les progrès réalisés**, l'ensemble des administrateurs constate et apprécie les efforts faits par le Président (et aussi par le Directeur Général) pour tenir compte des recommandations formulées il y a trois ans et améliorer ainsi le fonctionnement et les conditions de travail du Conseil :

- le Conseil est considéré comme plus animé, plus ouvert à la discussion, et chacun de ses membres contribue davantage à la réflexion stratégique ;
- s'agissant de la connaissance des métiers et de la position concurrentielle du Groupe, le niveau d'information a sensiblement progressé : en particulier, les Rencontres de Barcelone (qui en octobre 2010 ont réuni dans cette ville 450 cadres dirigeants du Groupe) ont permis une « mise à niveau » sur les évolutions technologiques et sur la façon dont le Groupe les prend en compte ;
- concernant les réflexions sur la stratégie, une nette majorité de ses membres considère que le Conseil y participe davantage qu'auparavant et exprime dans le même temps une opinion très généralement positive quant à l'utilité du Comité Stratégie et Investissements dont le nouveau Président est unanimement apprécié. Dans leur grande majorité, les administrateurs estiment avoir une vision plus claire qu'il y a trois ans des différents axes stratégiques qui s'offrent au Groupe, et les efforts faits par la Direction Générale pour clarifier les choix et informer de leurs conséquences sont reconnus ;
- dans l'organisation même des travaux du Conseil, des améliorations notables sont également constatées : l'envoi des documents préalables utiles à la préparation des réunions du Conseil se fait plus tôt qu'auparavant (si bien que les administrateurs disposent de plus de temps pour préparer les réunions et intervenir ainsi de manière plus pertinente), les débats sont conduits de manière satisfaisante, la répartition des rôles entre le Président et le Directeur Général est bien respectée, leur bonne entente est visible et gage d'efficacité,...
- la gestion des risques est unanimement perçue comme bien maîtrisée, le Comité d'Audit et son Président inspirant une grande confiance à tous les membres du Conseil ;
- la composition même du Conseil satisfait une large majorité : celle-ci a considéré que l'introduction de « quotas de nationalité » n'est pas souhaitable alors que les renouvellements intervenus au cours des dernières années ont favorisé une diversité supplémentaire bénéfique à des débats plus riches.

Concernant les améliorations qui peuvent encore être apportées, il est souligné que les progrès importants constatés par rapport à la précédente évaluation n'empêchent pas certains administrateurs de souhaiter que des efforts complémentaires soient accomplis sur quelques-uns des points suivants :

- s'agissant du déroulement de la stratégie suivie par le Groupe, le Conseil souhaite disposer d'une information encore plus complète et de véritables instruments de suivi. Les évolutions très rapides des marchés et des technologies sont parfois difficiles à suivre par les membres du Conseil (dont les univers professionnels sont assez différents) et ceux-ci demandent à bénéficier d'une « formation permanente » dans ces domaines afin de pouvoir apprécier avec plus de précision la situation concurrentielle du Groupe ;
- le temps dévolu aux comptes rendus faits de leurs travaux par les Comités Spécialisés est considéré comme un peu insuffisant ;
- concernant les questions mises à l'ordre du jour, les membres du Conseil souhaitent un meilleur équilibre entre les points financiers et les thèmes opérationnels et stratégiques ;
- concernant d'autres points comme la politique des ressources humaines (particulièrement en ce qui concerne les managers-clés) ou l'identification et la politique de gestion des risques, les administrateurs souhaitent une meilleure articulation entre le Conseil et les Comités concernés (Nominations et Rémunérations, Audit).

### Le règlement intérieur

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

- le 24 juillet 2002 suite à la décision prise de dissocier la fonction de Président et de Directeur Général, et la définition des conditions permettant éventuellement au Conseil de revenir sur cette décision (préavis, majorité des 2/3 des membres présents...)
- le 25 juillet 2006 pour y apporter quelques modifications et compléments concernant essentiellement :
  - la possibilité de tenir des réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ;
  - les principales obligations du « code d'éthique » que les administrateurs et les censeurs de Cap Gemini S.A. s'engagent à respecter tout au long de leur mandat ;
  - l'obligation faite à chaque administrateur de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société elle-même - directement ou par l'intermédiaire de leur opérateur financier - les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société et ce, dans un délai de 5 jours de Bourse suivant leur réalisation ;
  - une actualisation des règles régissant les opérations sur titres ;
- le 9 juin 2010 pour y apporter de nouvelles dispositions concernant :
  - les décisions qui requièrent une autorisation préalable du Conseil d'Administration,

- la mission et les fonctions des Comités Spécialisés.

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

- Le Conseil d'Administration représente les actionnaires et a pour mission principale de déterminer les grandes orientations stratégiques de la Société, de contrôler leur mise en œuvre, de veiller à la bonne marche de la Société et de régler par ses délibérations les problèmes que celle-ci peut soulever. A l'exception de son Président et du Directeur Général, les administrateurs n'ont aucun pouvoir individuel et doivent donc agir et décider de façon collégiale.
- Les 4 Comités Spécialisés constitués en son sein ont pour mission d'étudier et de documenter les dossiers dont le Conseil a prévu de débattre et de lui présenter en séance plénière des recommandations sur les sujets et dans les domaines relevant de leur compétence respective. Les Comités sont des organes consultatifs et n'ont pas le pouvoir de décider eux-mêmes. Leurs membres (et leur Président) sont nommés par le Conseil et sont choisis exclusivement parmi les administrateurs et censeurs de Cap Gemini S.A. Nommés à titre personnel, ils ne peuvent en aucun cas se faire représenter dans les réunions du ou des Comités dont ils sont membres. Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces Comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin il est précisé que le Règlement Intérieur de chacun des 4 Comités - de même que toute modification que le Comité pourra ultérieurement proposer de lui apporter - doit recevoir l'approbation formelle du Conseil.
- Le Président représente le Conseil d'Administration, il prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il arrête l'ordre du jour de ses réunions, il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et disposent de toutes les informations nécessaires à l'exercice de celle-ci, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par Cap Gemini, il assure une liaison permanente entre les membres du Conseil et la Direction générale et pour cela se tient et doit être tenu informé de la situation du Groupe et des décisions prises (ou qu'il est envisagé de prendre) lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le cours des affaires. Il préside l'Assemblée Générale des actionnaires et lui rend compte du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil.
- Le Vice-Président : en cas d'empêchement du Président – et pour la durée de cet empêchement – ses pouvoirs sont exercés par un Vice-Président désigné par le Conseil d'Administration en vertu de la possibilité qui lui en a été donnée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010. A l'issue de cette Assemblée Générale et après qu'il m'ait réélu comme Président, le Conseil a – sur ma proposition – élu à ce poste Paul Hermelin en même temps qu'il le confirmait dans ses fonctions de Directeur Général.
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le règlement intérieur précise cependant qu'il doit demander

et recevoir l'approbation préalable du Conseil d'Administration – ou de son Président quand celui-ci en a reçu délégation – pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou ceux d'une ou plusieurs de ses principales filiales. Il en est ainsi en particulier :

- de l'approbation et la mise à jour du « Plan à 3 ans » découlant
- de la stratégie arrêtée par le Conseil,
- de la conclusion d'une alliance considérée comme stratégique,
- des modifications significatives apportées au périmètre ou à la gamme d'activités,
- des changements importants qu'il souhaite apporter à l'organisation interne du Groupe et/ou à la composition de son équipe de direction générale (celle-ci incluant les directeurs des grandes unités opérationnelles),
- des opérations financières ayant ou pouvant avoir à terme un impact significatif sur les comptes sociaux ou sur les comptes consolidés (notamment l'émission de valeurs mobilières donnant accès, directement ou à terme, au capital social ou l'émission d'instruments de dette de marché),
- des acquisitions ou cessions d'actifs ou des investissements non inscrits au budget et d'un montant unitaire supérieur à 100 millions d'euros, ce seuil s'inscrivant dans une enveloppe cumulée d'un maximum de 300 millions d'euros par an,
- de l'augmentation ou la réduction de capital d'une filiale directe de Cap Gemini S.A. portant sur un montant supérieur à 50 millions d'euros,
- des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals et garanties.



## 5.2 Rôle et composition des 4 Comités Spécialisés

C'est en mai 2000 (il y a donc maintenant 12 ans) que j'ai proposé au Conseil d'Administration de créer en son sein trois Comités spécialisés (un Comité d'Audit, un Comité « Nominations et Rémunérations ») et un « Comité Stratégie et Investissements »), comités auxquels mission serait donnée d'étudier en détail certaines questions spécifiques, de préparer les délibérations auxquelles elles devaient donner lieu en réunion plénière du Conseil, d'élaborer et de soumettre à celui-ci des propositions, des avis ou des recommandations quant aux décisions à prendre. Une première répartition des administrateurs et censeurs entre ces trois Comités avait été décidée par le Conseil d'Administration du 13 septembre 2000, après quoi chacun de ces Comités s'était doté d'un Règlement Intérieur particulier précisant le contenu et les limites de sa mission et définissant ses modalités de fonctionnement.

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

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

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

Après que le 27 mai 2010 l'Assemblée Générale eut renouvelé le mandat de 8 administrateurs sur 12 et élu Madame Laurence Dors comme nouvel administrateur (en remplacement de M. Jean-René Fourtou qui n'avait pas demandé le renouvellement de son mandat) le comité a – le 9 juin et le 15 décembre - revu l'ensemble de ces affectations et a rappelé qu'afin de respecter le principe de collégialité, les Comités ne doivent en aucun cas dessaisir le Conseil de ses responsabilités, que celui-ci a seul pouvoir de décision et que les administrateurs sont collectivement responsables des décisions prises et des missions qui leur ont été attribuées par la loi et/ou par l'Assemblée des actionnaires.

### Le Comité d'Audit

Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et à la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010 suite au rapport du Groupe de travail sur les Comités d'Audit, celui de Cap Gemini S.A. a pour mission de contrôler le processus d'élaboration et de diffusion des informations comptables et financières, d'apprécier la pertinence et la permanence des principes et des méthodes comptables adoptés pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux annuels et semestriels, de vérifier l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, de s'assurer par tous moyens de la qualité des informations apportées au Conseil, enfin de donner à celui-ci son appréciation sur le travail fourni par les Commissaires aux Comptes et son avis sur le renouvellement de leur mandat.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 4 administrateurs : **MM. Yann Delabrière** (Président), **Michel Jalabert**, **Phil Laskawy** et **Pierre Pringuet**. Il s'est réuni six fois en 2011 et le taux moyen de participation a été de 79 % (19/24).

Le Comité a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2010 ainsi que les comptes du Groupe au 30 juin 2011. Il a porté une attention particulière au traitement comptable des événements ayant eu une répercussion significative sur les comptes annuels ou semestriels (telle l'intégration de CPM Braxis), à l'évolution du besoin en fonds de roulement, au traitement des impôts différés ou encore à l'impact financier du plan de retraite des salariés britanniques. Il s'est également préoccupé de la façon dont est constituée la bonne exécution d'un certain nombre de grands contrats. Il a procédé à l'audition :

- du Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) qu'il a interrogé sur les méthodes de travail, les domaines d'intervention et les résultats des audits effectués au cours de l'exercice ainsi que sur les améliorations possibles... ;
- du Directeur Technique en charge des supports, de l'informatique et des achats (**François Hucher**) qu'il a plus particulièrement questionné sur le fonctionnement et le développement des centres de production, sur le résultat des missions d'intervention sur des projets à risque effectuées par les équipes spécialisées (connues dans le Groupe sous le nom de « flying squads »), enfin sur le programme visant à réduire les coûts de production par une meilleure réutilisation des outils existants ;
- enfin du Directeur des Opérations Financières et Fiscales en charge du *risk management* sur la phase d'avant-vente (**Lucia Sinapi-Thomas**) qu'il a interrogée sur la façon dont sont traitées les grosses propositions commerciales, sur les offres de partenariats stratégiques et sur les contrats-cadres (clients ou fournisseurs) présentant des caractères spécifiques et soumis de ce fait à l'approbation du Comité des Engagements du Groupe.

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



Il convient également de noter que les Commissaires aux Comptes ont fait part au Comité d'Audit de recommandations visant à rendre plus efficaces encore les procédures comptables et financières du Groupe, qu'ils considèrent déjà « très bonnes ».

## Le Comité Nominations et Rémunérations

Ce comité a pour mission de veiller à ce que la politique suivie par les filiales de Cap Gemini S.A. en matière de gestion des cadres dirigeants du Groupe (nominations, formation complémentaire, évolution de la rémunération théorique et réelle, définition des objectifs servant à la détermination de la part variable de cette rémunération, critères retenus pour l'attribution d'actions sous condition de performance, plan de carrière et de succession, etc.) soit cohérente – même si elle doit parfois se conformer à des particularismes locaux – et traduire du mieux possible aussi bien la qualité de la performance personnelle du manager concerné que le résultat collectif de l'unité à laquelle il appartient. Le Comité doit être consulté par la Direction Générale avant toute décision relative à la nomination ou au remplacement d'un membre du Comité Exécutif ou du directeur d'une des grandes unités opérationnelles. Il fait part au Directeur Général de ses recommandations quant aux propositions que celui-ci lui a présentées concernant la rémunération (fixe et variable) de ces managers. Il donne au Conseil son avis sur les recommandations quant aux propositions que le Président lui a faites concernant la rémunération, les objectifs personnels et la performance du Directeur Général. Il lui soumet aussi ses propres recommandations concernant le mode et le niveau de rémunération du Président. Enfin, le Comité étudie différents systèmes permettant un meilleur intéressement des salariés aux résultats du Groupe (attribution d'actions sous condition de performance, plans d'épargne, etc.) et propose au Conseil les instruments de motivation qu'il estime utile et possible de mettre en œuvre dans l'ensemble (ou dans certaines) des sociétés du Groupe Capgemini.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 4 Administrateurs - **MM. Ruud van Ommeren** qui en est le Président, **Michel Jalabert**, **Terry Ozan et Pierre Pringuet**. Il comprend aussi un Censeur, **M. Pierre Hessler**. Ce Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2011 et le taux moyen de participation a été de 92 % (23/25).

Conformément à sa mission, il a veillé tout au long de l'exercice 2011 à la cohérence de la politique de gestion et de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Son Président a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté au Conseil d'Administration des recommandations concernant :

- la politique générale suivie par le Groupe et ses filiales en matière de rémunérations ;
- les rémunérations des deux dirigeants/mandataires sociaux (le Président et le Directeur Général) ainsi que celles des membres du Comité Exécutif et du « Group Management Board », recommandations qui ont porté en début d'année sur :

- l'évaluation de la performance réalisée par chacun de ces managers par rapport aux objectifs qui lui avaient été fixés en début d'exercice,
- le calcul de la partie variable de ces rémunérations telle que payée au cours du premier trimestre de l'année suivante,
- la révision du fixe et des deux parties variables des rémunérations « théoriques » pour l'année suivante,
- le choix des objectifs qui, à la fin de l'exercice en cours, serviront de base au calcul du montant réel de ces parties variables,

Le Comité a également effectué un suivi des plans de développement et de succession établis pour les dirigeants des principales entités du Groupe et a procédé à une revue extensive de tous les systèmes existant déjà dans les grandes unités opérationnelles et au niveau du Groupe et permettant la détection des talents, leur rétention et leur mobilité interne.

## Le Comité Éthique et Gouvernance

La première mission de ce Comité (créé par décision du Conseil en juillet 2006) est de vérifier que dans tous les métiers qu'il exerce, dans toutes les filiales qu'il contrôle, dans tous les messages qu'il délivre à l'intérieur comme à l'extérieur (publicité...) et dans tous les actes passés en son nom, les 7 valeurs fondamentales du Groupe (honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, modestie et plaisir) sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés. Il a pour mission plus générale de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Cap Gemini S.A. et dans ses filiales. Il est en charge de toutes les questions relatives à la sélection, à l'évaluation, à la vérification de l'indépendance et à la rémunération des Administrateurs et des Censeurs de la Société. Il doit tenir à jour (et se tenir prêt à mettre en œuvre) la liste des dispositions à prendre au cas où se poserait brutalement la question du remplacement du Président ou celui du Directeur Général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qu'il lui paraît utile ou nécessaire d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition (cooptation ou remplacement d'un administrateur démissionnaire, augmentation de la proportion de femmes parmi les administrateurs,...) ou encore au mode de gouvernance pratiqué dans le Groupe (par exemple le retour à la formule juridique classique ne dissociant plus les fonctions de Président et de Directeur Général), etc.

Ce Comité est aujourd'hui composé de 3 administrateurs : j'en suis le Président, et les deux autres membres sont **MM. Daniel Bernard et Bruno Roger**. Dès la création de ce comité j'ai souhaité que Paul Hermelin en soit l'invité permanent faute de pouvoir en être l'un des membres, ce qui a été accepté et pratiqué continuellement depuis lors. Au cours de l'exercice 2011, ce Comité s'est réuni trois fois et le taux de participation a été de 100 %.

Il a auditionné :

- le Directeur de l'Audit Interne (**Philippe Christelle**) qui lui a remis un rapport spécial décrivant le cadre éthique dans lequel le Groupe a décidé d'inscrire ses actions ainsi que les manquements constatés (souvent involontaires), les évolutions et les mises à jour effectuées au cours de l'année 2011 ainsi que l'identification d'un certain nombre d'améliorations possibles dans le suivi des recommandations de l'audit ;
- le « Chief Ethics and Compliance Officer » (**Hervé Canneva**) nommé à son initiative le 1er mars 2009, lequel lui a remis un rapport sur la poursuite du processus de diffusion de la Charte Ethique adoptée par le Groupe et traduite en 13 langues (version papier envoyée aux principaux managers du Groupe accompagnée d'une lettre de M. Hermelin, diffusion électronique à tous les collaborateurs avec renvoi vers un module d'e-learning - le but étant l'appropriation de cette Charte par chaque collaborateur - mise en place d'une procédure de signature obligatoire de cette Charte par tout nouvel embauché) et du programme de formation visant à instaurer et renforcer partout dans le Groupe le respect d'une parfaite intégrité et le souci d'avoir en toutes circonstances un comportement conforme à l'éthique telle que définie par Cap Gemini. Ce rapport a également souligné les résultats d'une enquête faisant apparaître le très fort taux d'adhésion des managers du Groupe à sa Charte Ethique. Il a également mentionné la diffusion au dernier trimestre 2011 à tous les collaborateurs du Groupe d'un document relatif à la politique anti-corruption du Groupe et la mise en place progressive dans les principaux pays de la procédure de conseil aux salariés et d'alerte professionnelle (« Raising Concern Procedure »).

Le Comité a également débattu de la composition du Conseil d'Administration, notamment au regard du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, et de son fonctionnement, et a examiné différents scénarios d'évolution possible de la gouvernance générale du Groupe.

## Le Comité Stratégie et Investissement

Ce Comité a pour mission :

- d'étudier dans le détail les différentes stratégies possibles permettant au Groupe d'assurer sa croissance, d'améliorer sa rentabilité et de sauvegarder son indépendance ;
- de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles ;
- d'inventorier et de mesurer l'intérêt des alliances ou des acquisitions qui semblent pouvoir faciliter ou accélérer le bon déroulement de ces stratégies ;
- enfin de recommander au Conseil le choix de l'une d'entre elles (ou au moins un ordre de priorité parmi les choix possibles).

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

Ce comité est aujourd'hui composé de 6 Administrateurs : **MM. Bernard Liautaud** (Président), **Daniel Bernard**, **Laurence Dors**, **Paul Hermelin**, **Thierry de Montbrial** et **Bruno Roger**. Il comprend aussi un Censeur, **M. Geoff Unwin**. Il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2011 avec un taux de participation de 100 %. Il a consacré l'essentiel de son temps à préparer les discussions et les travaux du Conseil qui s'est réuni pendant une journée et demie en « séminaire stratégique » au Château de Méry-sur-Oise en juin 2011 sur les thèmes suivants :

- pertinence des objectifs stratégiques,
- bilan des actions engagées depuis les Rencontres de Barcelone (qui ont réuni en octobre 2010 les 450 principaux managers du Groupe),
- identification des nouveaux défis auxquels le Groupe est ou sera confronté (par exemple le « cloud computing »),
- examen permanent du paysage concurrentiel et des perspectives de marché,
- éventuelles inflexions à apporter à la stratégie actuellement mise en œuvre eu égard à la dégradation de l'environnement économique...

Il a également procédé à l'examen détaillé de plusieurs acquisitions possibles et proposé au Conseil une définition des limites dans lesquelles devraient s'inscrire d'éventuelles négociations.

## 5.3 Rémunérations des administrateurs, des censeurs et des « dirigeants / mandataires sociaux »

En rémunération du temps passé à participer activement aux réunions du Conseil et des Comités et en contrepartie (très partielle) des responsabilités croissantes encourues par les administrateurs, la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2011 à leur verser des jetons de présence pour un montant maximum total fixé à 800 000 euros par an. Le Conseil d'Administration a décidé, sur ma proposition, de revenir au versement d'une partie fixe et d'adopter en conséquence une formule de répartition des jetons de présence fondée sur les principes suivants :

- retour au versement d'une partie fixe : 15 000 euros par an pour chaque administrateur, 10 000 euros par an (soit 2/3 du montant alloué aux administrateurs) pour chaque censeur, 15 000 euros par an pour les Présidents de Comité, 30 000 euros par an pour le Président du Conseil ;
- maintien d'une indemnité forfaitaire de 3 000 euros pour chaque participation à une réunion officielle du Conseil ou de l'un des 4 Comités spécialisés (aucune différence n'étant faite ici entre administrateurs et censeurs), ce montant forfaitaire pouvant être réduit si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu et que le maintien de ce « tarif » amenait à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée Générale ;
- paiement de ces jetons de présence par semestre échu et non pas en une seule fois en fin d'année.

Il me paraît utile de souligner à ce propos que Paul Hermelin et moi avons spontanément décidé pour 2011 (comme nous l'avions déjà fait pour 2010 et aussi pour 2009) de renoncer à percevoir les jetons de présence qui nous étaient dus en notre qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A., décision qui a été saluée par le Conseil. En application de ce qui précède, le montant total des jetons de présence versé aux administrateurs et censeurs au titre de l'exercice 2011 s'est élevé à 722 000 euros (376 000 euros pour le premier semestre et 346 000 euros pour le second semestre) soit 90 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale.

**Concernant plus spécialement les deux dirigeants qui sont en même temps mandataires sociaux**, le Conseil a vérifié et s'est fait confirmer qu'en France et dans une société anonyme de droit français, la rémunération du Président et celle du Directeur Général sont déterminées librement par le Conseil d'Administration, qu'il s'agit là d'une compétence « exclusive » clairement définie par les articles L.225-47 et L.225-53 du Code de commerce et qu'il se déduit de cette compétence exclusive le caractère institutionnel – et non pas conventionnel – de ces rémunérations. La détermination et la révision de ces rémunérations ne relèvent donc pas de la procédure relative aux conventions réglementées... pour autant, bien entendu, qu'elles soient versées à raison de l'exercice d'un mandat social et en contrepartie de réels services rendus à la Société. C'est évidemment le cas pour les deux dirigeants/mandataires sociaux de Cap Gemini étant précisé que les règles appliquées pour déterminer leurs rémunérations sont identiques à celles utilisées pour l'ensemble des managers du Groupe (le détail des rémunérations qui ont été versées au titre de l'exercice 2011 à Paul Hermelin et à moi-même est donné dans le Rapport de Gestion au paragraphe « Rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux » page 83).

## 5.4. Organisation générale du Groupe

Cap Gemini S.A. est la société mère d'un ensemble communément appelé « le Groupe Capgemini » constitué d'environ 189 sociétés dont la liste - délestée des sociétés dormantes ou en cours de dissolution - figure en page 178 et suivantes du présent Document de Référence.

### ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

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

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

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

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

Utile pour le reporting et les comparaisons faites entre les performances de l'année et celles des années précédentes, ce regroupement en zones géographiques se double d'un découpage du Groupe par métiers dans lequel on dénombre 6 grandes unités opérationnelles :

- 4 à vocation « globale » (mondiale) :
  - le Consulting
  - l'Infrastructure Services c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients
  - le B.P.O. (business process outsourcing)
  - les Services dits de proximité, assurés par le sous-groupe SOGETI et ses filiales
- 2 ayant pour métier l'intégration de systèmes et la maintenance applicative dans les régions ou les pays suivants :
  - Application Services One : Amérique du Nord, Royaume-Uni et Asie/Pacifique (hors la Chine), et qui a aussi la responsabilité mondiale du secteur des Services Financiers,
  - Application Services Two : France, Benelux, pays nordiques, Allemagne et Europe Centrale, Europe du Sud.

A ces 6 grandes unités opérationnelles, s'ajoutent trois unités consacrées au développement opérationnel de nouvelles géographies (Chine, Amérique latine) et de nouveaux modèles de services « *New Business Models* » (incluant Prosodie).

### LA DIRECTION GÉNÉRALE

J'ai déjà rappelé plus haut :

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

Cela fait donc maintenant plus de dix ans que M. Paul Hermelin assure la Direction Générale de cet ensemble Capgemini. Comme le stipule la loi, celui-ci dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et de ses filiales. Aujourd'hui Il est assisté dans la conduite des opérations, le suivi des procédures de contrôle et la réalisation des objectifs stratégiques (périodiquement revus par le Conseil) :

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

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

- le Directeur des ventes et du portefeuille d'offres
- le Directeur du développement
- le Directeur du Marketing et de la Communication
- le Directeur de la Stratégie
- le Directeur (en l'occurrence la Directrice) de nos opérations en Inde
- les Directeurs des 6 grandes unités opérationnelles définies ci-dessus

soit 14 personnes au total.

Tous les trois participent également, avec le Directeur Juridique International, à deux comités spécialisés :

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

À noter enfin que dans un certain nombre de cas où cela est apparu utile ou nécessaire (et en particulier dans les "grands pays du Groupe"), un « board » a été désigné réunissant les responsables locaux des différents métiers du Groupe et chargé d'assurer entre eux une meilleure coopération (notamment dans les actions conduites séparément par les uns et les autres chez des clients importants figurant sur une liste arrêtée en début d'année).

## LES FONCTIONS CENTRALES

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

### La Direction Financière

Placée sous l'autorité de **Nicolas Dufourcq** elle a pour mission principale l'établissement des budgets et le suivi des performances, le contrôle de gestion, le reporting opérationnel, la comptabilité générale et analytique, la consolidation et la normalisation comptable, la gestion de la trésorerie, la fiscalité et la communication financière. En sa qualité de Directeur Général Adjoint, Nicolas Dufourcq est également chargé de l'instruction des opérations de fusions, cessions ou acquisitions ainsi que du contrôle des risques présentés par certaines propositions commerciales. Lui sont également rattachés le programme « lean » que le Groupe a lancé l'an dernier, la fonction « achats », l'informatique interne et enfin la Direction Production / Méthodes et Supports. Cette dernière a pour mission, sous l'autorité de **François Hucher**, de définir et diffuser les méthodologies en vigueur dans le Groupe, de procéder à la certification de communautés spécifiques (chefs de projet, architectes,...), enfin de conduire des missions d'intervention directe sur des projets à risque, missions effectuées par des équipes spécialisées appelées « *flying squads* ».

### Le Secrétaire Général

Cette fonction est assurée aujourd'hui par **Alain Donzeaud** (mais celui-ci a malheureusement décidé, après une longue réflexion, de prendre sa retraite avant la fin de l'année 2012) qui a sous sa responsabilité :

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

- la Direction « Ethics & Compliance » dont le rôle principal est de promouvoir et de faire respecter par toutes les entités du Groupe une culture d'entreprise et un devoir d'intégrité qui obligent à un comportement éthique chacun de ses 120 000 collaborateurs. Elle met en œuvre des initiatives visant à renforcer les moyens de prévention et à éviter toute infraction ou manquement dans ce domaine (**Hervé Canneva**).

### La Direction des ventes et du portefeuille d'offres

Placée sous la responsabilité de **Paul Nannetti**, elle regroupe :

- la gestion du portefeuille des offres et le lancement des initiatives de croissance,
- les relations avec les grands partenaires stratégiques et technologiques du Groupe (Jean-Claude Viollier),
- la stimulation et la promotion des offres du Groupe dans les secteurs suivants : Utilities / Distribution & Biens de consommation / Télécommunications / Public – Taxe et Sécurité Publique (Stanislas Cozon),
- la définition et l'homogénéisation du processus de support aux ventes.

### La Direction de la Stratégie

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

### La Direction du développement

(**Aymar de Lancquesaing**) est chargée de l'enrichissement des offres du Groupe, du choix des investissements à faire dans les « solutions » et de la mise en œuvre de notre politique en matière de propriété intellectuelle.

### La Direction du Marketing et de la Communication

(**Philippe Grangeon**) responsable de l'ensemble de la communication interne et externe du Groupe, elle a pour mission de coordonner les actions entreprises dans ce domaine par les filiales opérationnelles, les réflexions qu'elles conduisent et les initiatives qu'elles prennent en matière de marketing, de proposer les choix à faire dans le domaine du « sponsoring ».

### La Direction de la Technologie

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

### La Direction de l'Audit Interne

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



## 5.5. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

L'exercice 2011 a été marqué par la mise en place de systèmes et de procédures contribuant à renforcer l'homogénéité des processus au sein du Groupe tout en définissant un niveau de contrôle adapté.

Au titre de ces actions sont notamment à souligner :

- la rédaction et la diffusion au sein du Groupe d'un code anti-corruption à destination de tous les collaborateurs, qui vient compléter la charte éthique promulguée en 2010,
- le déploiement d'un système global de gestion des talents via un suivi de la performance et de la carrière de tous les collaborateurs du Groupe,
- un affinement de la gestion du risque de réputation notamment à travers une veille sur les réseaux sociaux et une attention particulière sur les appréciations portées par les collaborateurs du Groupe,
- enfin, la poursuite de la transformation de la fonction finance portant sur :
  - le déploiement d'un système de gestion intégrée unique,
  - les transferts des services comptables de nos filiales vers les centres de services partagés.

Ces actions qui contribuent à l'homogénéisation des traitements et des procédures au sein du Groupe ont pour effet de renforcer l'environnement de contrôle de Capgemini.

### OBJECTIFS ET MOYENS

Rappelons tout d'abord qu'à l'initiative de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) un cadre de référence du contrôle interne a été défini et que l'AMF recommande aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de Sécurité Financière de l'utiliser et de le faire appliquer dans leurs filiales. Ainsi le Groupe Capgemini a défini et mis en œuvre un système de contrôle qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements de tous ses actes de gestion ;
- le respect des 7 valeurs fondamentales du Groupe en même temps que des grandes orientations arrêtées par le Conseil d'Administration et/ou la Direction Générale ;
- l'application par les filiales des instructions qui leur ont été transmises ;
- le bon fonctionnement des processus internes concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Contribuant à une meilleure efficacité de ses fonctions de support aux opérations, à l'utilisation optimum de ses ressources et à une bonne maîtrise des risques, ce dispositif ne constitue pourtant pas la garantie absolue que tous les risques possibles ou imaginables sont maîtrisés, pas plus qu'il ne peut – quelles que soient les compétences des collaborateurs qui exercent ces contrôles – garantir à lui seul la parfaite réalisation des objectifs affichés par le Groupe.

C'est pourquoi Capgemini attache depuis sa création une grande importance au respect d'un ensemble de valeurs et de principes qui guident et inspirent toutes nos actions et notamment ses pratiques commerciales. Ces valeurs, au nombre de 7 (et en tête desquelles figure l'honnêteté) constituent véritablement l'« ADN » du Groupe, et justifient sa réputation d'entreprise éthique et responsable.

Depuis plus de 20 ans, un recueil des « règles et procédures » qui ont force de loi au sein de Cap Gemini et de ses filiales – le *Blue Book* – rappelle aux collaborateurs quelles sont leurs obligations en la matière et recense les outils et les méthodes leur permettant d'éviter les risques identifiés dans l'exercice des métiers du Groupe. Le dispositif d'éthique fondé sur les valeurs et la charte éthique du Groupe a été complété en 2011 par un code anti-corruption. Ce dispositif est destiné à :

- développer chez tous les nouveaux arrivants une culture éthique garantissant l'intégrité des comportements ;
- sensibiliser chacun au respect des lois internationales et nationales ;
- mettre en exergue des initiatives visant à renforcer le dispositif de prévention et à éviter infractions, manquements ou négligences en ces domaines.

Depuis plus de 30 ans, le Groupe s'est doté d'une direction centrale de l'Audit Interne, aujourd'hui constituée d'une équipe pluridisciplinaire de 25 auditeurs et dont le Directeur, Philippe Christelle (voir 5.4) est directement rattaché au Président et au Directeur Général. Au cours des dernières années, cette équipe s'est fortement internationalisée afin d'accompagner l'expansion du Groupe dans de nouvelles régions du monde. Ainsi 10 nationalités différentes couvrant 90 % des langues parlées localement dans le Groupe, y sont-elles représentées ; par ailleurs, le département d'audit interne dispose d'une antenne basée à Bombay, créée il y a plus de 3 ans et comptant 9 auditeurs, dont 2 experts techniques spécialisés dans la revue des projets informatiques. La direction de l'audit interne a pour mission :

- de vérifier que les procédures de contrôle mises en place au sein des grandes unités opérationnelles et des entités juridiques qui les constituent sont conformes tant aux principes et aux règles générales arrêtés par le Groupe qu'à certaines procédures spécifiques permettant d'éviter ou de réduire les risques auxquels elles sont exposées localement,
- de procéder à l'audit de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs : elle s'adjoint alors les compétences d'un ou plusieurs experts techniques (« les Group Delivery Auditors ») choisis dans une liste de professionnels du Groupe accrédités en fonction de leur compétence (et aussi de leur totale indépendance vis-à-vis de l'unité auditée).

Chacune des grandes unités opérationnelles est auditée selon un programme bisannuel que le Président et/ou le Directeur Général se réservent le droit de modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires,



etc.). C'est ainsi qu'au cours de l'année 2011, la direction de l'Audit Interne a conduit :

- 53 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe, chacune de ces missions a représenté en moyenne 36 jours ouvrables de contrôle effectif sur le terrain et s'est conclue par un plan d'action que le management de l'unité auditée est engagé à mettre en œuvre dans les plus courts délais afin d'améliorer ou de corriger les points soulevés par l'audit. L'audit interne dispose d'un outil de supervision en temps réel de la mise en place des recommandations consécutives à l'audit, une attention particulière étant portée sur les actions jugées prioritaires,
- 2 missions spéciales pour la Direction Générale,
- 1 mission de « due diligence », à savoir l'audit préalable d'une société dont le Groupe envisage de faire l'acquisition.

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

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

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

## Les principes généraux

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

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

Ce processus formalisé dans une « matrice d'autorisation » implique une consultation préalable et une information

suffisante des parties prenantes et les recommandations soumises au décideur final doivent rapporter l'opinion de tous les acteurs concernés et comporter obligatoirement une mesure objective des avantages et des inconvénients de chacune des solutions possibles.

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

## Les procédures de contrôle des risques liés à l'activité

### Le contrôle des risques projets

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

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

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

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

- un outil de reporting consolidant au niveau du Groupe l'ensemble des opportunités commerciales, documenté dès leur identification et complété tout au long du processus de vente ;
- la validation, aux différents échelons de l'organisation opérationnelle du Groupe et aux différentes étapes du processus

de vente (depuis la mesure de l'intérêt pour le Groupe de donner suite à telle ou telle opportunité jusqu'à la signature du contrat, en passant par la soumission d'une proposition de services souvent présentée en plusieurs lots), des principales caractéristiques de l'affaire sur les plans technique, financier, et juridique.

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

#### Contrôle de la production et de la qualité des projets

Des procédures de suivi de la bonne exécution des contrats ont été arrêtées par le Groupe et sont mises en œuvre tout au long de la vie des projets afin qu'il puisse s'assurer en permanence de leur bon déroulement. Les principales sont :

- une définition claire, tout au long de l'exécution du contrat, des rôles et des responsabilités de chacun, tant dans la réalisation elle-même que dans la supervision, en particulier en ce qui concerne le choix du chef de projet, le suivi commercial, la facturation, le chiffrage des travaux restant à effectuer, les mécanismes de pilotage organisés conjointement avec le client, etc.,
- l'utilisation dans toutes les unités opérationnelles, des méthodologies de production conçues et mises au point par le Groupe,
- le recours aux capacités des différents « Centres de Développement Applicatif » dont dispose Capgemini de par le monde,
- un recensement mensuel de tous les projets dits « à risques » en cours de réalisation dans l'ensemble du Groupe et la mise en place de plans d'actions visant à supprimer ou contenir ces risques,
- le recours à des revues techniques indépendantes des équipes en charge du projet afin d'identifier les risques supplémentaires encourus lorsque la réalisation apparaît s'écarter des prévisions émises ou des engagements pris. Ces interventions diligentées par la Direction « Production / Méthodes et supports » complètent les plans d'audit techniques indépendants réalisés par les unités opérationnelles pour contrôler de manière préventive les risques liés à l'exécution des contrats.

#### Contrôle financier des projets

Chaque unité opérationnelle dispose selon sa taille d'un ou de plusieurs contrôleurs financiers de projets qui ont pour mission :

- le suivi financier de chaque projet et principalement des coûts de production par rapport au budget initialement approuvé : ce suivi fait l'objet de comptes rendus d'avancement et d'indicateurs permettant une estimation périodique des travaux restant à faire pour assurer l'achèvement du projet et de leur impact comptable ;

- le contrôle permanent du respect des engagements contractuels, en particulier des facturations et des échéanciers de paiements.

#### Le contrôle des risques en matière d'image

Le respect de principes clairs en matière d'éthique des affaires est inscrit dans la culture de Capgemini. En effet, depuis sa création en 1967, le Groupe a identifié sept valeurs fondamentales qui sont à la base de son identité. Aujourd'hui, chacun des 120 000 collaborateurs et managers continue de se référer à ces valeurs, s'engage à les respecter pour lui-même au quotidien et à les faire respecter par les personnes faisant partie de la même unité que lui ou participant avec lui à la réalisation d'un même projet. La Charte éthique, promulguée en 2010, est de ce point de vue la continuation et la formalisation d'un réflexe culturel profondément ancré au sein de Capgemini. Une politique spécifique traitant de la prévention de la corruption a été diffusée au sein du Groupe en 2011, tous les nouveaux embauchés doivent s'engager à se conformer aux principes expliqués dans la Politique anti-corruption et à suivre une formation en ligne sur cette politique.

Le Groupe a décidé de n'être présent que dans des pays répondant à un certain nombre de critères en termes d'éthique du travail et de sécurité dans la pratique des affaires.

En 2011, le Groupe a mis en place une solution nouvelle d'identification et de suivi des risques et des problèmes susceptibles d'apparaître dans les médias des réseaux sociaux externes et pris les dispositions nécessaires pour les traiter en cas de besoin. En interne, les professionnels de la communication assurent aussi une veille et sont prêts à réagir à tout commentaire négatif de nos collaborateurs.

En matière de communication, le Groupe, coté à la Bourse de Paris, et qui est l'un des leaders mondiaux dans son secteur d'activité, est fréquemment sollicité par les médias et la communauté financière pour l'obtention d'informations liées à ses expertises, ses orientations stratégiques, ses prévisions, ses résultats... Aussi, pour contrôler et limiter les risques en matière d'image, seules des personnes dûment habilitées par la Direction Générale sont autorisées à s'exprimer au nom du Groupe.

#### Le contrôle des risques liés aux collaborateurs

Le Groupe porte une grande attention à la qualité de la gestion de ses ressources humaines et à la satisfaction de ses collaborateurs. Ainsi, une enquête interne est réalisée chaque année qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des 120 000 employés du Groupe. Cette enquête est un outil de diagnostic qui donne lieu à des plans d'actions fonction des résultats relevés.

Par ailleurs, un projet en mode SaaS (Software as a Service) est en cours de déploiement par la Direction des Ressources Humaines du Groupe pour assurer une gestion globalisée de l'ensemble des processus touchant à la gestion des Talents et une approche harmonisée du suivi de la performance et des plans de développement de nos collaborateurs, de la gestion de la mobilité internationale ou encore des plans de succession en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe et l'intérêt de nos clients.

Enfin, l'«International Works Council» du Groupe Capgemini intègre au-delà des pays européens des représentants de nos principaux pays hors d'Europe (Inde, Etats Unis et Brésil) et les principaux dirigeants du Groupe viennent régulièrement présenter l'évolution du Groupe et ses principaux défis pour en discuter avec nos partenaires sociaux dans un esprit d'ouverture et de compréhension mutuel.

### Le contrôle des risques liés aux systèmes d'information

Quoique peu dépendant de ses systèmes d'information dans l'exercice de son métier, le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités en cas de panne informatique. Une politique de sécurité des infrastructures informatiques a été arrêtée et fait l'objet dans l'ensemble des entités du Groupe d'une vérification annuelle. Certaines de ces entités ont des exigences de sécurité plus grandes en raison d'impératifs nés de l'activité de leurs clients et font donc l'objet d'une certification par une agence extérieure de leur conformité à la norme ISO27001.

### Le contrôle des risques liés à la sécurité de la production

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

Lorsque les contrats le requièrent, au cas par cas, un plan est établi qui sélectionne les mesures adaptées en fonction de la « criticité » du service. L'efficacité de ces plans est testée par le biais de revues et d'exercices de simulation.

### Le contrôle des risques liés à l'environnement

Exerçant des activités de services intellectuels, Capgemini a peu d'impact sur l'environnement. Le Groupe s'efforce néanmoins d'en limiter les effets par différentes mesures décrites au Chapitre Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable (3.5 Le Groupe et l'environnement, page 65). Les risques encourus à cet égard ne sont pas considérés comme significatifs.

Le Groupe porte une attention particulière aux consommations d'énergie, à la gestion du parc informatique, à l'élimination des déchets, domaines dans lesquels des plans d'actions précis sont mis en œuvre notamment dans les centres de traitement des données. Des actions de sensibilisation menées auprès des collaborateurs visent à limiter leurs déplacements professionnels grâce à l'utilisation des technologies web et vidéo.

### Le contrôle des risques liés aux clients

Le Groupe est exposé à plusieurs types de risques clients :

- dépendance excessive envers un seul client, un seul groupe de clients ou un seul secteur du marché : le Groupe compte plusieurs milliers de clients ce qui, dans une certaine mesure, lui permet de résister aux turbulences des marchés et réduit son exposition à la volatilité de certains secteurs. Son portefeuille de clients, composé d'un grand nombre d'entités du secteur public et d'un grand nombre d'entreprises du secteur privé réparties dans des segments de marché diversifiés, est peu exposé aux risques de dépendance commerciale.
- Insolvabilité d'un client : L'analyse de la solvabilité des clients avant le processus de vente permet de minimiser le risque de crédit clients. La solvabilité de ces grands clients, conjuguée à la grande diversité des autres clients plus petits, contribue à limiter le risque de crédit.
- le risque d'insatisfaction : Capgemini attache une importance particulière à l'évaluation de la satisfaction de ses clients et a mis en place un processus rigoureux de gestion de la relation client « On Time and Above Client Expectations (OTACE) » qu'il maintient tout au long de la réalisation des projets. C'est l'une des pièces maîtresses de la politique de fidélisation des clients du Groupe et notamment de ses grands comptes.

### Le contrôle des risques liés aux fournisseurs et sous-traitants

Afin de permettre une meilleure gestion des risques contractuels et des risques de livraison, le Groupe a signé des accords et contrats cadres avec ses fournisseurs dont les clauses sont similaires à celles des contrats conclus avec ses clients. Ces accords et contrats cadres stipulent clairement les obligations en matière de respect des délais de livraison, les niveaux de service, les tests de fonctionnement et les pénalités qui les accompagnent en cas de non respect.

Au cours de ces dernières années, le Groupe a signé des contrats de partenariats stratégiques avec des grands fournisseurs diversifiés afin de préserver son indépendance et de garantir la pérennité de ses services. Le Groupe a signé un certain nombre de contrats stratégiques avec des fournisseurs importants et solides financièrement. etc. En ce qui concerne les plus petits fournisseurs et/ou les « start up » les risques sont analysés, et des plans d'urgence sont élaborés.

Parallèlement, Capgemini a mis en œuvre un outil permettant la gestion et le suivi de ses achats au niveau mondial. Cet outil appelé GPS (Global Procurement System) est utilisé pour l'émission et l'approbation des bons de commande. Ce système d'achat possède un circuit d'approbation qui assure la correcte imputation des coûts au projet et permet l'approbation financière. La gestion centralisée des données de cette base d'achat nous permet de contrôler et de mieux gérer les dépenses réalisées par le Groupe ainsi que le choix des fournisseurs. Le choix des fournisseurs est effectué par ailleurs par une équipe fonctionnelle qui grâce à des procédures rigoureuses détermine des critères multiples dont plusieurs sont relatifs à l'éthique et au développement durable.

### Le contrôle des risques liés aux pays

Le Groupe n'opère que dans des pays présentant des garanties suffisantes en matière de sécurité des personnes. Les missions d'accompagnement de nos clients dans certains pays classés à risques sont soumises à l'approbation du Comité des Engagements. Des règles et des procédures ont été établies pour les pays à risques dans lesquels le Groupe est amené à réaliser des missions pour satisfaire les demandes de ses grands clients. Des contrats spécifiques ont été conclus avec des opérateurs externes spécialisés dans la gestion de ces risques pour évaluer de manière indépendante le degré de risque encouru pays par pays. Ainsi, certains pays font l'objet d'une interdiction absolue de déplacement. Le risque est réévalué en permanence en fonction de la situation géopolitique, et des systèmes d'alerte permettent d'informer les collaborateurs des risques pays. Par ailleurs, ces opérateurs contribuent également à régler les éventuelles difficultés rencontrées par les collaborateurs amenés à travailler dans ces pays et assurent des formations sur la prévention des risques préalables à leur départ.

### Le contrôle des risques liés à la croissance externe

Le Groupe a réalisé depuis les années 1970 une cinquantaine d'acquisitions et dispose donc d'une bonne expérience en matière de croissance externe. L'esprit d'entreprise, l'autonomie managériale et le principe de subsidiarité sont autant de facteurs clés dans la réussite des opérations d'intégration des sociétés acquises. De plus l'organisation du Groupe par géographie/métiers facilite ces opérations d'intégration. La Direction Juridique du Groupe est partie prenante à la négociation des aspects juridiques des projets de fusions/acquisitions.

Lors de toute acquisition un responsable de l'intégration est nommé. Il intervient très tôt dans le processus d'acquisition, habituellement au cours de l'audit d'acquisition et, en tout état de cause, avant la signature du contrat. Il est techniquement expérimenté dispose de l'autorité nécessaire et affirme ses qualités de leader responsable de la mise en place de systèmes d'évaluation et de la revue régulière des tableaux de bord permettant de suivre le processus d'intégration et d'éviter tout désalignement.

### Le contrôle des risques liés à la conjoncture

Bien qu'une part importante de l'activité du Groupe soit dépendante de la capacité de ses clients à investir, son organisation en entités opérationnelles de taille raisonnable et proches de leur marché permet d'offrir une bonne réactivité aux retournements de conjoncture.

## Les procédures de contrôle des risques juridiques

En ce domaine, les risques sont identifiés, analysés et contrôlés par la Direction Juridique du Groupe, composée d'une équipe centrale et d'équipes régionales et locales dans chacune des grandes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent.

### Défaut de conformité à la réglementation régissant nos activités

Lors des opérations d'acquisition et avant de lancer une activité nouvelle, le Groupe réalise un audit d'acquisition approfondi de sa cible, ainsi que des réglementations qui lui sont applicables.

### Risque contractuel

Le Groupe a mis en place un « Contract Clause Negotiating Guide » (guide de négociation des clauses de contrats), qui identifie les clauses comportant des risques et impose une remontée d'informations au service juridique du Groupe en cas de dérogation aux positions normatives admises. Des critères de remontée d'informations au Group Review Board (Comité des Engagements) ont également été définis pour les contrats identifiés par le Groupe comme porteurs des plus grands risques en raison de leur ampleur ou sur d'autres critères déterminés.

### Conformité aux lois

Le Groupe est doté d'un service juridique dont la présence dans chacune des principales zones géographiques est bien établie. Son rôle est de suivre les évolutions des législations pertinentes au Groupe, de conseiller celui-ci en la matière et d'assurer une formation sur les grands thèmes juridiques à des populations ciblées. Le Groupe a également adopté un Code of Business Ethics (code d'éthique professionnelle) et s'appuie sur le réseau des Legal Counsels agissant également comme responsables de l'Éthique et de la Conformité qui participent à l'identification des risques, forment et suivent les employés afin de garantir la conformité.

### Risque de litiges

Une procédure de remontée d'informations au service juridique du Groupe sur les litiges significatifs réels ou potentiels, ou autres contentieux et enquêtes gouvernementales est en place. De plus, le service juridique du Groupe est tenu régulièrement informé par les services juridiques locaux de toute menace de ce type.

## Les procédures de contrôle des risques financiers

Le Groupe a arrêté des règles et des processus formalisés permettant l'identification, le contrôle et la gestion des risques financiers à travers une politique de financement prudente reposant en particulier sur l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour toute décision de financement importante et sur un recours mesuré à la dette grâce au maintien d'un niveau élevé de disponibilités.

### Le contrôle du risque Action

La politique d'investissement des excédents de trésorerie définie par la Direction Financière du Groupe et formalisée dans le guide interne (Transform) interdit tout placement sous forme d'actions. La bonne application de cette politique est régulièrement contrôlée par les auditeurs internes et externes. Le Groupe a pour principe la détention de ses filiales à 100 % et ne détient pas de participation en actions cotées.

Cap Gemini S.A. dispose d'un programme de rachat d'actions autorisé par son Assemblée d'Actionnaires et dont la mise en œuvre est autorisée chaque année par son Conseil d'Administration. Celui-ci est par ailleurs sollicité pour toute décision relative à des rachats d'actions (hors contrat de liquidité, dont la mise en œuvre est déléguée et conditionnée à des moyens plafonnés). La valeur de ces actions est directement imputée sur les fonds propres du Groupe et l'évolution du cours de l'action Cap Gemini est sans incidence sur les résultats de ce dernier.

### Le contrôle du risque de contrepartie

Les supports de placement autorisés par la politique d'investissement des excédents de trésorerie se limitent à des fonds communs de placement et SICAV répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » définis par l'AMF, et à des titres de créances négociables d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent). Le Groupe applique par ailleurs des règles de concentration maximale par contrepartie.

Le Groupe s'impose des règles de qualité de risque/notation minimum et de diversification similaires s'agissant de la sélection de ses contreparties sur contrats de couverture de gestion de risque de change et de taux.

### Le contrôle du risque de liquidité

L'essentiel des financements du Groupe est porté par la société mère et la mise en œuvre de la politique financière est de ce fait largement centralisée. Le Groupe met en œuvre une politique financière prudente reposant en particulier sur :

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

### Le contrôle du risque de change

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change :

- s'agissant des risques sur coûts de production, portant essentiellement sur les flux internes avec l'Inde, la politique de

couverture est définie par le Groupe sur la base d'un reporting périodique et mise en œuvre principalement au moyen d'achats et de ventes à termes de devises,

- les flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez Cap Gemini S.A. font l'objet d'une couverture systématique (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme),
- les flux de redevances payables à Cap Gemini S.A. par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle sont pour l'essentiel également couverts.

### Le contrôle du risque de taux d'intérêt

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe veille à limiter le risque de taux d'intérêt, soit en optant pour des financements à taux fixe, soit à taux variable plafonné.

Le Groupe privilégie des supports de placements offrant une grande sécurité, généralement à taux variable, et accepte de ce fait – en cas de baisse des taux d'intérêts – le risque de baisse du rendement sur le placement de ses excédents de trésorerie (et donc d'augmentation du différentiel avec son coût de financement).

### Le contrôle du risque lié aux passifs sociaux

Le Groupe, en accord avec les Trustees, s'efforce de renforcer la gouvernance et les moyens de gestion de ses principaux fonds de pensions. La stratégie d'investissement des principaux fonds de pension, qui intègre la gestion des actifs et des passifs, est revue annuellement et suivie périodiquement avec pour objectif de réduire la volatilité, autant qu'il est économiquement possible et raisonnable de le faire. L'accroissement de l'espérance de vie est pris en compte au fur et à mesure de sa constatation par les actuaires.

Les engagements du Groupe liés au comblement des déficits de pension dépendent des réglementations locales, sont revues et négociées avec les trustees environ tous les trois ans, et occasionnent des versements qui sont étalés sur des périodes allant généralement de 5 à 10 ans.

### Le contrôle du respect des règles régissant les opérations sur titres

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

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

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

### a. Organisation financière et comptable

L'organisation financière du Groupe est intégrée à l'organisation opérationnelle c'est-à-dire à la fois aux unités opérationnelles et aux pays. Elle dispose de moyens communs en termes de procédures et règles comptables, de systèmes d'information et de gestion ainsi que de centres de services partagés. Chaque unité opérationnelle dispose d'un contrôleur financier rapportant au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle et dont le rôle est de fournir une traduction comptable des résultats de son unité respectant les règles et les méthodes comptables arrêtées par le Groupe. Pour cela, il vérifie la facturation des prestations rendues, il s'assure du recouvrement des factures émises, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours et en tire les conséquences comptables, enfin il atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting et des liasses comptables qui serviront à l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Ces contrôleurs financiers d'unités rapportent au contrôleur financier de la grande unité opérationnelle - dont la responsabilité principale est de veiller à ce qu'une information financière et comptable soit transmise à la société mère dans les délais fixés - sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe afin d'assurer la liberté d'opinion nécessaire à l'arrêt des résultats comptables. Le contrôle des opérations est donc décentralisé. Les pays et les zones géographiques sont dotés d'un « Legal Financial Director » dont le rôle est d'assurer au sein de la communauté financière de son pays ou de sa région la formation des personnels aux règles et méthodes comptables du Groupe, de veiller au respect des règles fiscales et statutaires locales, de contribuer au maintien d'un environnement de contrôle interne efficace, de gérer la relation avec les centres de services partagés et avec les auditeurs externes, de définir les calendriers d'établissement des informations comptables et financières, de signer les liasses de consolidation des filiales placées sous sa responsabilité, de signer la lettre de représentation et enfin d'informer directement le Directeur Financier du Groupe de tout point sur lequel il estime important d'attirer son attention. L'ensemble de la communauté financière du Groupe est tenue d'appliquer les procédures et règles comptables rassemblées dans le manuel « *TransFORM* » qui définit :

- des règles incontournables en matière de contrôle interne,
- la nature des informations et la périodicité de leur diffusion,
- les règles et procédures de gestion,
- les principes, règles et méthodes comptables,
- les indicateurs de performances.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système de gestion intégrée unique (« GFS »). Son déploiement dans les filiales du Groupe s'est poursuivi en 2011 dans plusieurs pays. D'autres unités significatives vont migrer en 2012. L'homogénéisation qu'il est souhaité d'apporter aux systèmes de gestion a donc progressé et par là-même l'environnement de contrôle s'est renforcé. Enfin, des centres de services partagés, dont les plus significatifs sont installés à Cracovie (Pologne) et Calcutta (Inde), mutualisent les moyens de traitement comptables des filiales du Groupe. Cette centralisation des processus comptables s'est accrue en 2011 et contribue également à l'homogénéisation du Groupe.

### b. Budgets, prévisions, reporting et consolidation

Afin d'assurer un contrôle efficace de ses activités, le Groupe soumet ses entités opérationnelles à des obligations de reporting (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) portant sur toutes informations de nature budgétaire, prévisionnelle, opérationnelle et comptable dont il lui faut disposer pour le pilotage général du Groupe :

- **budgets et prévisions** : le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La direction générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en cours, sur les 6 mois suivants et sur la totalité de l'exercice) est établi chaque mois par chaque responsable d'unité et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'action éventuellement nécessaires.
- **reporting opérationnel** : l'information est structurée par géographie et par métier. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Une analyse des postes de bilan est également faite trimestriellement. Un rapport sur la gestion et les résultats de



chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les 6 prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget, rapport qui est adressé à la Direction Générale du Groupe. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur concordance.

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

### c. L'information financière

• **Contrôle de cette information financière** : des contrôles spécifiques portant sur l'information financière et sa communication sont effectués sur les arrêtés semestriels et annuels. Il s'agit entre autres :

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

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

- **L'Audit Interne** : à partir d'un programme de couverture établi en accord avec le Président et le Directeur Général (auxquels il est directement rattaché), l'audit interne a pour mission de vérifier que les procédures visant à la protection des actifs, à l'évaluation des en-cours de production, à la réalité des créances clients et au bon enregistrement des passifs sont appliquées dans chaque unité opérationnelle conformément aux règles et méthodes arrêtées par le Groupe. Il lui est demandé de porter une attention

particulière au mode de reconnaissance du chiffre d'affaires et au contrôle de l'état d'avancement des projets afin de vérifier que leur traduction comptable repose sur des appréciations techniques rigoureuses et tenues à jour. Cette mission comprend aussi une revue des procédures et des contrôles mis en place au sein de l'unité afin d'y assurer la sécurité et la validité des transactions et des enregistrements comptables ;

- **les Commissaires aux Comptes** dont il suffit de rappeler ici qu'au titre de leur mission de certification des comptes, ils assurent une revue permanente des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.

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

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

• **Le Rapport Annuel** constitue traditionnellement depuis 37 ans (le premier de ces rapports portait sur l'exercice 1975) le support le plus important de la communication financière du Groupe. À ce titre, sa préparation, la rédaction de ses textes, le choix de ses illustrations, sa fabrication et sa diffusion font l'objet d'une attention toute particulière de la Direction Générale du Groupe, et singulièrement de son Président. Il est important de noter que la totalité des textes figurant dans le Rapport Annuel du Groupe sont écrits en interne par des collaborateurs et des managers du Groupe : chacun, dans son domaine de compétence, est chargé de concevoir et de mettre en forme un chapitre de ce Rapport Annuel dans le cadre d'un plan général proposé par la Direction de la Communication. Encarté dans le Rapport Annuel, le Document de Référence rassemble, sous la responsabilité de la Direction Financière, toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires.

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

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

À Grenoble, un week-end de Mars 2012  
Serge KAMPF

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



## 5.6 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Cap Gemini S.A. (Exercice clos le 31 décembre 2011)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Cap Gemini S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 10 avril 2012

PricewaterhouseCoopers Audit

Serge Villepelet  
Associé

Edouard Sattler  
Associé

Paris La Défense, le 10 avril 2012

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy  
Associé

Jacques Pierre  
Associé

