

4.

RAPPORT DE GESTION

PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 MAI 2012

4. RAPPORT DE GESTION	73
4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2011	74
4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2012	78
4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini S.A.	80
4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe	89
4.5 Politique de financement, risques de marché	90
4.6 Autorisations financières	91

4.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2011

Dans le secteur d'activité du Groupe, le retour à la croissance amorcé au printemps s'est confirmé tout au long de l'année : les marchés nord américains et asiatiques qui étaient déjà bien orientés en 2010 le sont restés, le marché européen a renoué avec une dynamique de croissance, à l'exception notable du Benelux. Mais comme en 2010, cette reprise n'a pas été la même dans tous les secteurs : tandis que les services financiers ou le secteur « télécommunications et médias » ont bénéficié d'une croissance soutenue, le secteur public en revanche est resté déprimé.

Dans ce contexte, le Groupe Capgemini a réalisé un chiffre d'affaires de 9 693 millions d'euros, en hausse de 11,4 % par rapport à celui affiché au terme de l'exercice précédent et encore de 5,6 % à taux de change et périmètre constants (l'essentiel de l'écart entre ces deux taux est dû à l'intégration en année pleine de la société brésilienne CPM-Braxis acquise fin 2010). Cette croissance, supérieure aux objectifs annoncés initialement en février 2010 (à savoir entre 4 et 5 % de croissance à taux de change et périmètre constants) confirme le dynamisme commercial du Groupe, qui plus est sur la quasi-totalité de ses marchés.

Le taux de marge opérationnelle 2011 est de 7,4 %, en progression sensible par rapport au taux affiché en 2010 (6,8 %), en ligne avec l'objectif annoncé. Le résultat d'exploitation atteint 595 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une marge d'exploitation de 6,1 % contre 5,6 % en 2010.

Le résultat financier est négatif à - 105 millions d'euros (il était de - 87 millions d'euros en 2010). La charge d'impôt s'élève à 101 millions d'euros après prise en compte d'une revalorisation nette de l'impôt différé américain pour un montant de 75 millions d'euros. Le RNPG (résultat net part du groupe) s'élève à 404 millions d'euros, en augmentation de 44 % par rapport à celui dégagé l'an dernier qui était de 280 millions d'euros.

Le Groupe a généré sur l'exercice un « free cash flow organique¹ » de 164 millions d'euros. Après un premier semestre où il avait été particulièrement faible (structurellement négatif au 1^{er} semestre il était de -576 millions d'euros contre -319 millions au 30 juin 2010) principalement à cause d'une évolution défavorable du besoin en fonds de roulement. Le second semestre a vu une forte remontée de cette génération de free cash flow organique à + 740 millions d'euros. En conséquence la trésorerie nette au 31 décembre 2011 s'élève à 454 millions mais elle était de 1 063 millions un an plus tôt, cette diminution étant principalement due aux acquisitions réalisées au cours de l'exercice (Prosodie pour 376 millions et 9 autres opérations pour un montant cumulé de 198 millions d'euros).

¹ Le « free cash flow organique » se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de flux de trésorerie consolidé).

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR GRANDES RÉGIONS

La **France** reste la première région du Groupe en terme de chiffre d'affaires (2 138 millions d'euros soit 22,1 % du total Groupe) en hausse de 10,7 % (et encore de 4,9 % à périmètre constant). L'écart entre ces deux taux est essentiellement dû à l'intégration de Prosodie à partir du mois de juillet dans le périmètre de consolidation du Groupe. Hors cet « effet périmètre », c'est l'activité Intégration de Systèmes qui a été la plus dynamique. Sogeti progresse également plus vite que la moyenne des quatre métiers. La marge opérationnelle France s'établit à 187 millions d'euros (8,7 % du chiffre d'affaires, soit une progression de 2,1 points par rapport à 2010).

La région **Royaume-Uni/Irlande** a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1 945 millions d'euros (soit 20,1 % du total Groupe) en hausse de 1,7 % (2 % à taux de change et périmètre constants). Cette faible croissance est due cette année encore à la relative faiblesse du secteur public dont il faut rappeler qu'il représente près des trois quarts de l'activité de cette région. L'activité infogérance, grâce à la montée en puissance du BPO, progresse de 2,7 %. La marge opérationnelle s'élève à 139 millions d'euros (7,1 % du chiffre d'affaires), soit 0,8 point de moins qu'en 2010.

L'**Amérique du Nord** a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1 805 millions (soit 18,6 % du total Groupe) en hausse de 8,4 % (et de 11,5 % à taux de change et périmètre constants). Comme en 2010, les activités de projets et de consulting ont été très dynamiques et affichent une croissance de 17 % alors que l'infogérance n'a progressé que de 1,8 %, faute de ne pas avoir enregistré de nouvelles signatures significatives. Au total la rentabilité de la région progresse très nettement avec une marge opérationnelle qui atteint 159 millions d'euros soit 8,8 % du chiffre d'affaires (5,2 % en 2010) et fait de cette région la plus rentable du Groupe en 2011.

Le **Benelux** (quatrième région du Groupe, qui avec 1 266 millions d'euros, représente 13,1 % de notre chiffre d'affaires total consolidé) accuse un repli de 3,7 % de son activité (et de 4,4 % à périmètre constant). Cette région est restée déprimée tout au long de l'année, la faiblesse du secteur public n'ayant pu être compensée par un secteur privé également peu dynamique. La marge opérationnelle (94 millions d'euros soit 7,4 % du chiffre d'affaires) est en baisse de 2,3 points. A noter que le Groupe a décidé fin 2011 de procéder à une complète réorganisation de cette zone visant à revenir à une meilleure rentabilité.

La zone « **Italie/Espagne/Portugal + Amérique Latine** » réalise au total un chiffre d'affaires de 1 000 millions d'euros soit 10,2 % du total de l'ensemble du Groupe, cette progression (+67 %) étant due en grande partie à l'intégration dans nos comptes de CPM Braxis en année pleine. A taux de change et périmètre constants, la progression du chiffre d'affaires est encore de 8,5 %. Tous les pays que regroupe cette région

affichent une belle progression ; ainsi l'Espagne en dépit d'un contexte économique difficile, affiche-t-elle une croissance de plus de 10 % pour ses activités Consulting et Intégration de Systèmes, quant à la marge opérationnelle elle est à 3 % quasi stable par rapport à ce qu'elle était l'an dernier (3,1 %).

Les **pays nordiques** (Suède, Danemark, Norvège, Finlande) ont réalisé au total un chiffre d'affaires de 635 millions d'euros (soit 6,6 % de celui du Groupe) en augmentation de 17,1 % par rapport à celui de 2010 (et de 12,1 % à taux de change et périmètre constants). Ces chiffres témoignent du fort rebond de l'activité de cette zone en 2011 après la baisse de 2010 (et après retraitement de l'effet taux de change et des contributions d'IBX et de Skvader). Cette amélioration se vérifie sur l'ensemble des métiers. Cette performance se traduit par une marge opérationnelle de 46 millions d'euros (soit 7,2 % du chiffre d'affaires) qui représente une progression de 0,6 point par rapport à 2010.

La région **Allemagne/Europe centrale** (Suisse, Autriche + pays de l'Europe de l'Est) a également vu son activité repartir à la hausse après un exercice 2010 stable : le chiffre d'affaires est de 626 millions d'euros, soit 17,3 % de plus qu'en 2010 (6,1 % à taux de change et périmètre constants) ce qui représente 6,5 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Ici aussi, la reprise a été générale pour l'ensemble des métiers. Mais à 6,9 % la rentabilité se dégrade de 2,1 points essentiellement à cause de pertes sur projets dans l'activité Intégration de Systèmes.

La région **Asie/Pacifique** (278 millions d'euros soit 2,8 % du chiffre d'affaires du Groupe) est en forte croissance (+ 39,4 % et encore 31,3 % à taux de change et périmètre constants, la hausse des différentes devises de la zone expliquant l'essentiel de l'écart entre ces deux taux). La marge opérationnelle (83 millions d'euros) ne doit pas être rapportée directement au chiffre d'affaires, car seul celui réalisé avec des clients locaux est comptabilisé par la région, le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance interne pour des clients d'autres régions du Groupe étant normalement enregistré dans les comptes de la région qui facture le client : mais une part de la marge réalisée sur certains clients de ces autres régions est enregistrée dans les comptes de la zone Asie / Pacifique ce qui rend impossible une lecture directe de la rentabilité de ses différentes composantes.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

L'Intégration de Systèmes (41,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) reste le premier métier du Groupe avec une croissance de 8,4 % à taux de change et périmètre constants, croissance qui a entraîné une reprise des embauches dans les pays historiques du groupe mais aussi une hausse du taux d'utilisation qui atteint 80,7 % en fin d'année soit 1,7 point de plus par rapport à ce qu'il était à fin 2010, année qui pourtant avait déjà enregistré une hausse de 2 points par rapport à 2009. Les prix sont restés

orientés à la baisse, mais la tendance s'est améliorée en fin d'année puisque l'érosion a été limitée à -1 % pour l'Intégration de Systèmes « onshore » au quatrième trimestre. À 6,8 %, la marge opérationnelle est en hausse de 0,1 point par rapport à 2010, la forte progression enregistrée en Amérique du Nord étant compensée par des reculs notamment au Benelux, Royaume-Uni et en Europe centrale.

L'Infogérance (37,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 3 % à taux de change et périmètre constants. Cette faible croissance traduisant l'absence sur la période de signature de nouveaux grands contrats. Cependant, la marge opérationnelle (7,7 %) affiche une hausse de 0,6 point par rapport à 2010.

Les Services de Proximité (Sogeti) représentent la troisième activité du Groupe avec 15,7 % du chiffre d'affaires total, en hausse de 6,3 % à taux de change et périmètre constants. Le taux d'utilisation s'est maintenu en fin d'année à un niveau satisfaisant (82,9 %) et les prix se sont améliorés de façon continue tout au long de l'exercice. La marge opérationnelle s'établit à 10,9 % en hausse de 1,7 point par rapport à 2010 grâce à l'amélioration constatée dans tous les pays hormis le Benelux.

Le Consulting, dont le chiffre d'affaires est en hausse de 1,2 % à taux de change et périmètre constants, ne représente cette année que 5,3 % du chiffre d'affaires du Groupe : de nos quatre métiers c'est celui qui a le plus souffert de la réduction des budgets du secteur public, mais la croissance enregistrée en Amérique du Nord, en Asie et dans les pays nordiques est jugée comme très satisfaisante. L'effectif a été réduit de 6,1 % d'une année sur l'autre ce qui permet d'afficher un taux d'utilisation de 67,5 % au quatrième trimestre. Par ailleurs les prix de vente ont été maintenus à un niveau à peu près identique à ceux de 2010, tout ceci permettant de faire progresser de 1,1 point le taux de marge opérationnelle (12 %, contre 10,9 % en 2010).

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2011, l'effectif total du Groupe était de 119 707 personnes contre 108 698 au dernier jour de l'exercice précédent. Cette augmentation de 11 009 personnes (+10,1 %) représente le solde entre :

- 35 871 entrées, dont 32 713 recrutements (12 462 en Inde, 4 268 pour Sogeti, 1 421 en Pologne...) et 3 158 personnes intégrées en cours d'année dans les effectifs du Groupe soit à la suite d'une acquisition (par exemple 847 personnes venant de Prosodie) soit en application d'une clause de transfert de personnel prévue dans certains contrats d'Infogérance ;
- et 24 862 sorties, se décomposant elles-mêmes en :
 - 20 693 départs volontaires (18,1 % de l'effectif moyen de l'exercice) ;
 - 50 transferts hors Groupe suite à des cessions d'activité ou à la fin de certains contrats d'Infogérance ;
 - 4 119 licenciements ou non reconductions de périodes d'essai.

ÉVOLUTION DES PRISES DE COMMANDES

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élevèrent à 9 903 millions d'euros, en baisse de 8,4 % (à taux de change et périmètre constants) par rapport à celles de l'exercice précédent. Cette baisse s'explique principalement par le fait que pour son activité Infogérance les prises de commande ont été plus faibles qu'en 2010, exercice qui avait bénéficié de nombreux renouvellements par anticipation de contrats importants. Pour les trois autres activités (Consulting, Services de proximité et Intégration de Systèmes) le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires est de 1,12.

AUTRES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2011

Le 26 janvier 2011, Capgemini a signé un contrat de trois ans avec BC Hydro, troisième compagnie d'électricité au Canada. Ce contrat, d'une valeur de 63 millions de dollars canadiens (soit environ 48 millions d'euros), s'inscrit dans le cadre du programme Smart Metering & Infrastructure de BC Hydro.

Le 4 février 2011, Capgemini a finalisé l'acquisition en Allemagne de la société CS Consulting, l'un des principaux fournisseurs de services et de conseil dans le secteur de la banque et de l'assurance. CS Consulting est spécialisé dans la migration de systèmes d'information bancaires (Core Banking) ainsi que dans la mise en place de solutions de Business Intelligence.

Le 2 mars 2011, Capgemini UK a signé un contrat d'infogérance avec EDF Energy, l'un des plus grands producteurs et distributeurs d'électricité au Royaume-Uni. Ce contrat de trois ans, assorti d'une option de reconduction pour deux années supplémentaires, s'élève à environ 100 millions de livres (soit 120 millions d'euros) sur la période 2011-2015.

Le 5 avril 2011, Capgemini a annoncé l'acquisition de deux sociétés françaises, Artesys et Avantias. Artesys est un des leaders français de la conception de solutions d'infrastructure. Avantias est spécialisée dans la mise en place de solutions ECM (Entreprise Content Management). Ces deux opérations renforcent les positions du Groupe sur deux segments de marchés particulièrement dynamiques en France, et participent pleinement à son programme de croissance. Le montant total de ces deux acquisitions financées par la trésorerie nette du Groupe a été de 42,7 millions d'euros pour 100 % du capital de chacune des deux sociétés.

Le 5 mai 2011, Capgemini a annoncé l'acquisition de BI Consulting Group (BICG). Cette SSII américaine basée à Minneapolis est spécialisée dans les services d'intégration de solutions Oracle d'informatique décisionnelle (« Business Intelligence ») et de gestion de la performance (« Enterprise

Performance Management »). BICG propose une gamme complète de services : mise en œuvre, support, formation et optimisation des logiciels. Cette acquisition s'inscrit pleinement dans les objectifs du programme de croissance externe du Groupe et renforce sa position sur le marché de la gestion de l'information. Elle a aussi été financée par la trésorerie nette du Groupe.

Le 24 juin 2011 Capgemini a fait l'acquisition de Praxis Technology, société de services informatiques et de conseil basée à Pékin et spécialisée dans le secteur des « Utilities¹ ». Praxis Technology propose des services de conseil en management, de mise en œuvre d'ERP (Enterprise Resource Planning) et de développement d'applications et de logiciels aux plus grandes « Utilities¹ » chinoises. L'acquisition de Praxis Technology s'inscrit parfaitement dans le cadre de la stratégie d'expansion du Groupe en Chine et lui permet de renforcer sa position dans le secteur très dynamique des « Utilities ». L'acquisition de 100 % de Praxis Technology a été financée par la trésorerie nette du Groupe.

Le 5 juillet 2011 Capgemini a procédé à l'acquisition de 100 % de la société de services informatiques italienne AIVE Group. Cette acquisition stratégique a permis à Capgemini d'étoffer son offre en matière de services applicatifs et de « SaaS* » (Software as a Service), et d'accroître ainsi sa part de marché en Italie. L'acquisition d'AIVE Group s'est faite sur la base d'une valeur d'entreprise de 40,3 millions d'euros. Elle a été financée par la trésorerie nette du Groupe.

Le 29 juillet 2011, Capgemini a finalisé l'acquisition de Prosodie, opérateur de flux transactionnels multicanal. L'opération - d'un montant total de 376 millions d'euros - a été financée en numéraire par la trésorerie nette du Groupe. Cette acquisition a permis à Capgemini de faire son entrée sur le marché à forte valeur ajoutée des solutions transactionnelles. Prosodie a été rattachée à la ligne « nouveaux modèles de services » (*New Business Models*) dont l'objectif est de développer des services reposant sur des solutions propriétaires et facturés à l'usage.

Le 21 septembre 2011 Capgemini et EMC ont conclu une alliance stratégique mondiale sur le cloud computing. Cette alliance stratégique vise à créer une offre diversifiée d'informatique à la demande - IT-as-a-Service - disponible en mode cloud. Cette nouvelle offre permettra aux entreprises clientes de réduire leurs coûts tout en améliorant leur efficacité et leur flexibilité. En s'alliant à EMC, leader mondial des infrastructures d'information, Capgemini pourra développer mondialement sa gamme de services accessible en mode cloud. La première offre issue de ce partenariat est le stockage à la demande (« Storage-as-a-Service »).

¹ Sociétés de services publics opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et de la propreté

Le 18 novembre 2011, Capgemini a lancé un emprunt obligataire de 500 millions d'euros d'une durée de 5 ans portant intérêt au taux fixe annuel brut de 5,25%. Le règlement de l'opération est intervenu le 29 novembre 2011. L'émission, placée auprès d'investisseurs institutionnels à l'issue d'une série de réunions dans les principales places européennes, a été sursouscrite trois fois.

Le 30 novembre 2011, Capgemini a prolongé son contrat de BPO avec International Paper, un des leaders mondiaux du secteur du papier et de l'emballage. Ce contrat, d'un montant de 42 millions d'euros, couvre l'ensemble des services financiers et comptables déjà fournis à International Paper. Avec cette extension, la durée totale de la collaboration entre les deux sociétés est portée à 19 ans, soit l'une des plus longues dans le domaine du BPO.

4.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe Capgemini et perspectives 2012

LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 s'est élevé à 9 693 millions d'euros, en hausse de 11,4 % par rapport à celui réalisé en 2010 (et de 5,6 % à taux de change et périmètre constants) tandis que les charges opérationnelles ont été de 8 980 millions d'euros, en augmentation de 10,7 % par rapport à ce qu'elles avaient été en 2010.

L'analyse des coûts par nature permet de relever :

- une hausse de 623 millions d'euros (+12 %) des coûts de personnel, augmentation dépendant inférieure à celle de l'effectif moyen (114 354 personnes en 2011 contre 97 571 pour 2010, soit +17,2 %). Ceci est la conséquence favorable de la poursuite des recrutements opérés « offshore », notamment en Inde : au 31 décembre 2011, la région Asie/Pacifique comptait 39 097 personnes (soit 33 % de l'effectif total) contre 33 655 un an plus tôt (31 %) soit une croissance de 16 %.
- une baisse de 0,5 point du poste « achats / sous-traitance » (23 % du chiffre d'affaires contre 23,5 % l'an dernier).
- une augmentation modérée (6 %) des frais de déplacements : à 391 millions d'euros, ils représentent 4 % du chiffre d'affaires soit 0,2 point de moins que l'an dernier.
- une hausse de 15 % des loyers et taxes locales (3,3 % du chiffre d'affaires, soit 0,1 point de plus qu'en 2010).

L'analyse des coûts par destination montre que :

- le coût des services rendus a augmenté de 794 millions à 7 425 millions, ce qui conduit à une marge brute de 23,4 % (contre 23,8 % en 2010) ;
- les coûts commerciaux augmentent de 9,7 % à 746 millions et restent donc stables à 7,7 % du chiffre d'affaires ;
- les frais généraux et administratifs (809 millions d'euros) n'augmentent que de 1 % et baissent donc en pourcentage du chiffre d'affaires (8,3 % contre 9,2% en 2010).

La marge opérationnelle est de 713 millions d'euros et représente 7,4 % du chiffre d'affaires (contre 587 millions d'euros et 6,8 % du chiffre d'affaires l'an dernier).

Le poste « autres produits et charges opérationnels » se solde, pour 2011, par une charge nette de 118 millions d'euros contre 98 millions d'euros l'an dernier. Cette augmentation de 20 millions est due pour l'essentiel aux coûts de restructuration qui passent de 71 à 81 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'établit ainsi à 595 millions d'euros et 6,1 % du chiffre d'affaires, contre 489 millions d'euros et 5,6 % du chiffre d'affaires l'an dernier.

Le résultat financier se traduit par une charge de 105 millions d'euros en 2011 (dont 34 millions d'euros de charge purement

notionnelle), en hausse de 18 millions par rapport à celle de l'année 2010. L'évolution du résultat financier trouve principalement son origine dans la prise en compte en année pleine dans les comptes du Groupe de la charge d'intérêt sur les dettes financières de CPM Braxis S.A. (intégration en Octobre 2010).

La charge d'impôt est de 101 millions d'euros (contre 124 millions d'euros l'an dernier), dont 129 millions d'euros d'impôts courants (71 millions d'euros en 2010) et 28 millions d'euros de produit d'impôts différés (contre une charge de 53 millions d'euros sur 2010).

Le produit d'impôt différé constaté en 2011 comprend notamment l'utilisation de 72 millions de dollars (52 millions d'euros) d'actifs d'impôts différés américains et une réévaluation de 177 millions de dollars (127 millions d'euros) de ce même impôt différé américain. Cette opération explique presque à elle seule la baisse du taux effectif d'impôt qui est de 20,6 % en 2011 (contre 30,9 % en 2010).

Le résultat net « part du Groupe » s'élève à 404 millions d'euros en 2011, soit 44 % de plus que les 280 millions d'euros réalisés en 2010. Le résultat par action est de 2,59 euros (+44 % également) pour les 155 770 362 actions composant le capital au 31 décembre 2011, contre 1,80 euro pour l'exercice 2010.

LA SITUATION FINANCIÈRE

La situation nette « part du Groupe » de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2011 s'élève à 4 256 millions d'euros, en diminution de 58 millions d'euros par rapport à ce qu'elle était au 31 décembre 2010. Cette diminution résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat bénéficiaire de l'exercice pour 404 millions d'euros,
- de la reconnaissance en capitaux propres pour un montant de 224 millions d'euros de pertes actuarielles liées aux provisions pour retraites et engagements assimilés, nettes d'impôts différés, et pour 41 millions d'euros de la variation négative de la juste valeur des instruments dérivés dans le cadre de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie principalement en Inde, nette d'impôts différés,
- du versement aux actionnaires du dividende 2010 (1 euro par action) soit 154 millions d'euros au total,
- de la variation négative des réserves (part du Groupe) pour 64 millions d'euros sur CPM Braxis S.A. suite à la reconnaissance d'un droit de vente additionnel (« put ») accordé aux actionnaires minoritaires (34 millions d'euros), de l'effet de la désactualisation du premier droit de vente (7 millions d'euros) et de l'effet de la variation du pourcentage de détention part du Groupe (56,06 % à 61,10 %), conséquence de l'augmentation de capital souscrite par les actionnaires (23 millions d'euros),
- de la variation positive des réserves de conversion pour 10 millions d'euros,

- de la variation positive pour 11 millions d'euros sur les instruments de motivation, actionnariat salarié et actions propres,

L'actif immobilisé augmente de 600 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010, en raison principalement :

- d'une augmentation de 567 millions d'euros des écarts d'acquisition (« goodwill »), augmentation résultant des acquisitions réalisées au cours de l'exercice : au total 547 millions d'euros dont 366 millions d'euros pour l'acquisition du groupe Prosodie et des écarts de conversion positifs sur les précédents écarts d'acquisition libellés en dollar américain et en livre sterling (25 millions d'euros),
- de la diminution nette des autres immobilisations incorporelles (15 millions d'euros),
- d'une augmentation nette des immobilisations corporelles de 48 millions d'euros constituée principalement des acquisitions d'immobilisations corporelles réalisées au cours de l'exercice (190 millions d'euros) et des « entrées dans le périmètre » (17 millions d'euros), partiellement compensée à hauteur de 133 millions d'euros par les amortissements de la période.

Les créances d'exploitation (comptes clients et comptes rattachés) s'élèvent à 2 685 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 2 371 millions d'euros au 31 décembre 2010 soit une augmentation de près de 13 %.

Les créances clients nettes des acomptes clients et des produits constatés d'avance s'élèvent à 1 909 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 678 millions d'euros au 31 décembre 2010 et représentent 70 jours de chiffre d'affaires annuel (contre 66 jours au 31 décembre 2010).

Le passif non courant au 31 décembre 2011 augmente pour sa part de 378 millions d'euros (à 2 754 millions d'euros contre 2 376 l'an dernier) augmentation principalement attribuable :

- à une augmentation de 33 millions d'euros des dettes financières à long terme, s'expliquant notamment par le reclassement de l'OCEANE 2005 dans les dettes financières à court terme (476 millions d'euros) et l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en novembre 2011 (495 millions d'euros, net des frais d'émission),
- à une augmentation de 295 millions d'euros des provisions pour retraites et engagements assimilés, suite à une perte actuarielle nette de 293 millions d'euros en 2011, constatée pour l'essentiel au Royaume-Uni et au Canada et résultant de la baisse du taux d'actualisation sur la valeur des obligations au 31 décembre 2011 partiellement compensée par une augmentation de la valeur des actifs de couverture après le redressement des marchés financiers en cours d'exercice,
- à une augmentation de 43 millions d'euros des autres dettes non courantes qui s'explique pour l'essentiel par la reconnaissance pour 34 millions d'euros d'un droit de vente additionnel accordé aux actionnaires minoritaires de CPM Braxis.

Le passif courant au 31 décembre 2011 augmente de 692 millions d'euros (3 977 millions d'euros contre 3 285 l'an dernier), augmentation principalement attribuable :

- à une augmentation de 492 millions d'euros des dettes financières à court terme et découverts bancaires, laquelle s'explique principalement par le reclassement en passif courant de l'OCEANE 2005 (476 millions d'euros),
- aux dettes opérationnelles principalement composées des comptes fournisseurs et comptes rattachés, des montants dus au personnel et des taxes qui s'élèvent à 2 340 millions d'euros au 31 décembre 2011, en augmentation de 35 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2010,
- à l'augmentation de 57 millions d'euros des autres dettes courantes, liée principalement aux instruments dérivés.

La trésorerie nette consolidée, au 31 décembre 2011, est de 454 millions d'euros, contre 1 063 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette diminution de 609 millions d'euros s'explique principalement comme suit :

- un flux de trésorerie net positif généré par l'activité pour 349 millions d'euros, la capacité d'autofinancement de 743 millions d'euros ayant été réduite par une augmentation du besoin en fonds de roulement (290 millions d'euros) et le paiement de l'impôt pour 104 millions d'euros. Après prise en compte des intérêts décaissés (30 millions d'euros) et des acquisitions nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (155 millions d'euros), le « free cash flow organique » généré en 2011 s'élève à 164 millions d'euros (contre 359 millions en 2010 et 396 millions en 2009),
- des décaissements liés aux acquisitions pour un montant total (net de la trésorerie acquise) de 554 millions d'euros relatif à l'acquisition du groupe Prosodie pour 366 millions d'euros ; les autres acquisitions concernant essentiellement CS Consulting, AIVE Group et Artésys pour 111 millions d'euros (nets de leur trésorerie acquise),
- le versement aux actionnaires d'un dividende pour 154 millions d'euros,
- une augmentation nette des dettes financières de 101 millions d'euros,
- un versement reçu de 34 millions d'euros des intérêts minoritaires de CPM Braxis suite à leur souscription à l'augmentation de capital en décembre 2011 pour 80 millions de réals brésiliens.

PERSPECTIVES 2012

Fort des investissements réalisés ces dernières années, le Groupe met en œuvre des priorités stratégiques qui lui permettent d'aborder l'année 2012 avec une certaine confiance. La bonne tenue de la demande telle qu'observée à la fin de l'année dernière ne faiblit pas en ce début 2012, et l'activité demeure bien orientée dans plusieurs marchés importants dont l'Amérique du Nord. Toutefois, du fait de la visibilité réduite et de l'environnement macro économique incertain, le Groupe prévoit aujourd'hui, d'enregistrer une croissance organique limitée de son chiffre d'affaires (compte tenu en particulier de la réduction des dépenses publiques engagée dans la plupart des pays d'Europe) et d'afficher un taux de marge opérationnelle en progression.

4.3 Commentaires sur les comptes de la société Cap Gemini S.A.

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Pour l'exercice 2011, les produits d'exploitation s'élèvent à 241 millions d'euros (dont 227 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 202 millions d'euros l'an dernier (dont 201 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation est en progression en raison de l'augmentation des redevances sur l'exercice et s'établit à 190 millions d'euros contre 165 millions d'euros en 2010.

Le résultat financier est négatif de 2 millions d'euros (il était négatif de 41 millions d'euros en 2010) et représente le solde entre :

- 98 millions d'euros de produits constitués principalement de dividendes reçus des filiales (pour 49 millions d'euros), de produits financiers sur placements de trésorerie (pour 10 millions d'euros), des intérêts de prêts consentis par la Société à certaines de ses filiales (pour 15 millions d'euros), et enfin à des reprises de provision (pour 20 millions d'euros),
- une charge de 100 millions d'euros correspondant principalement aux intérêts financiers relatifs aux emprunts obligataires convertibles 2005 et 2009 et emprunt obligataire 2011 (pour un montant de 27 millions d'euros), à l'amortissement de la prime de remboursement de l'OCEANE 2005 (9 millions d'euros), à 38 millions d'euros de dotations aux provisions sur titres de participation de filiales ainsi qu'à une provision pour dépréciation de valeurs mobilières de placement (actions propres) de 16 millions d'euros.

Cette amélioration de 39 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par la diminution des provisions pour dépréciation de titres de participation (qui ne compte que pour 38 millions d'euros en 2011 au lieu de 79 en 2010).

Après un résultat exceptionnel négatif de 14 millions d'euros contre 3 millions en 2010 et une charge d'impôt de 3 millions d'euros contre un gain de 16 millions d'euros en 2010, la Société affiche un bénéfice net de 172 millions d'euros, soit 35 millions d'euros (25 %) de plus qu'en 2010 (137 millions d'euros).

LE BILAN

Les immobilisations financières passent d'un montant net de 8 523 millions d'euros l'an dernier à 8 692 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette augmentation de 169 millions d'euros provient principalement :

- de deux avances sur capitalisation pour 116 millions d'euros (dont 104 à une filiale française dans le cadre de l'augmentation de capital de la société CPM BRAXIS et 12 millions d'euros à une filiale Singapourienne),
- de l'augmentation du capital de quatre filiales européennes pour un montant total de 52 millions d'euros,
- de l'augmentation nette de 14 millions d'euros des prêts accordés à certaines filiales,

- d'une dotation et d'une reprise de provision pour dépréciation de titres de participation pour un montant net de 18 millions d'euros.

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 8 218 millions d'euros, en augmentation de 21 millions d'euros par rapport à l'an dernier, augmentation qui s'explique principalement par le solde constaté entre :

- d'une part le résultat de l'exercice 2011 (172 millions d'euros),
- et, d'autre part, la distribution, le 9 juin 2011, d'un dividende de 1 euro par action composant le capital au 31 décembre 2010 (155 770 362 actions), soit un paiement total de 154 millions d'euros, étant précisé que la Société détenait à la date de cette distribution 2 millions de ses propres actions.

Les dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2011, à 2 302 millions d'euros, en augmentation de 885 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2010, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- l'émission d'un emprunt obligataire euro d'un montant de 500 millions d'euros en novembre 2011,
- l'augmentation des découverts bancaires, à hauteur de 263 millions d'euros, constatée sur les comptes bancaires inclus dans la gestion centralisée du Groupe (Cash pooling international) dont la Société est « tête de trésorerie », laquelle est totalement compensée par une position inverse de même montant dans la trésorerie de la Société,
- l'émission de billets de trésorerie pour 90 millions d'euros,
- l'augmentation des en-cours d'emprunts intragroupe pour 129 millions d'euros,
- enfin, le remboursement partiel en novembre 2011 de 2 350 000 obligations convertibles (OCEANE 2005) pour 98 millions d'euros.

La situation de trésorerie, nette de l'endettement financier, est négative de 690 millions d'euros à fin 2011 contre un solde négatif de 451 millions d'euros négatifs au 31 décembre 2010. Cette dégradation de 239 millions d'euros s'explique essentiellement par :

- 168 millions décaissés au titre des augmentations de capital de plusieurs filiales,
- 15 millions représentant la variation nette des prêts accordés à certaines filiales en 2011,
- l'augmentation des avances en compte courant des filiales du Groupe pour 165 millions d'euros notamment en raison de l'acquisition de la société Prosodie,
- le paiement du dividende 2010 pour 154 millions d'euros,
- l'encaissement de redevances de marque pour 245 millions d'euros.

S'ajoutent à ce qui précède deux informations requises par la loi :

- Les dettes fournisseurs externes de la société Cap Gemini S.A. s'élèvent à 1,433 million d'euros dont 94 % (1,342 million) ne sont pas échues. Les dettes fournisseurs Groupe s'élèvent à 4,359 millions d'euros dont la quasi-totalité (4,345 millions d'euros) ne sont pas échues.

- Capgemini France S.A.S. a procédé à l'acquisition de la société française Camélia Participations S.A.S. détenant elle-même la société Prosodie spécialisée dans la gestion des flux transactionnels télécoms, internet et monétiques des grands comptes. Les sociétés Capgemini Outsourcing Services S.A.S et Capgemini Technology Services S.A.S, toutes deux filiales de Capgemini France S.A.S, ont acquis respectivement les sociétés françaises Artesys et Avantias.

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Au cours de sa réunion du 15 février 2012, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

Bénéfice net de la société mère	171 563 263,44 €
Dotation à la réserve légale	0 €
Soit un solde de	171 563 263,44 €
Report à nouveau antérieur	387 512 560,04 €
Soit au 31/12/2011 un bénéfice total distribuable	559 075 823,48 €
Ce montant serait donc affecté :	
• au paiement d'un dividende de 1 euro par action, soit :	155 770 362,00 €
• au report à nouveau pour le solde, soit :	403 305 461,48 €
Ce qui fait bien au total	559 075 823,48 €

Ce dividende d'un euro pour chacune des 155 770 362 actions portant jouissance au 1er janvier 2011 est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts. Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter ou au moins de ne pas encourager les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée Générale, le Conseil propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au lundi 4 juin 2012 et le dividende mis en paiement le jeudi 7 juin 2012. Si, lors de cette mise en paiement, la Société détient toujours un certain nombre de ses propres actions, la somme correspondant au dividende afférent à ces actions sera affectée au compte «report à nouveau». Par ailleurs et en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que la Société a distribué à ses actionnaires :

- un dividende de 155 770 362,00 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2010,
- un dividende de 123 341 916,80 euros (soit 0,80 euro par action) au titre de l'exercice 2009,
- et un dividende de 145 844 938 euros (soit 1 euro par action) au titre de l'exercice 2008.

La totalité de ces dividendes étant intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL ET SA RÉPARTITION

Aucun mouvement sur le capital n'étant intervenu au cours de l'année 2011 (aucune option de souscription d'actions consentie antérieurement à des collaborateurs du Groupe n'a été levée), le capital social au 31 décembre 2011 est strictement identique à celui au 31 décembre 2010 à savoir 1 246 162 896 euros divisé en 155 770 362 actions de 8 euros de nominal.

En application des dispositions de l'article L.233-13 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vous informe ou vous confirme que selon les informations reçues à ce jour, aucun actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, à la date de clôture de l'exercice, plus de 5 % du capital et/ou des droits de vote aux Assemblées Générales.

En cours d'exercice :

- la société Alliance Bernstein L.P. a déclaré à la Société avoir franchi à la baisse le 5 avril 2011 le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société,
- la société Amundi Asset Management a déclaré avoir franchi successivement à la hausse (le 7 juin 2011), puis à la baisse (le 28 juin 2011) le seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société.

La répartition du capital social telle qu'elle était connue au 31 décembre 2011 figure en page 226 du présent document de référence.

AUTORISATION D'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée Générale Ordinaire avait renouvelé l'autorisation accordée sous certaines conditions à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2011 pour les besoins du contrat de liquidité conclu le 15 février 2010. Ce contrat a pour but de favoriser la liquidité du titre Cap Gemini et une plus grande régularité de ses cotations. En 2011, il a été procédé à l'achat pour le compte de Cap Gemini S.A. d'un total de 4 522 181 actions représentant 2,90 % du capital au 31 décembre 2011, à un cours moyen de 33,98 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 4 293 681 actions Cap Gemini, représentant 2,76 % du capital au 31 décembre 2011, à un cours moyen de 34,17 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 403 500 actions (soit 0,26 % du capital) et d'environ 2 millions d'euros.

Par ailleurs, après transfert au cours de l'exercice de 200 250 actions à des employés et mandataires sociaux dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions du Groupe, la Société détenait, au 31 décembre 2011 un total de 1 799 750 de ses propres actions représentant 1,16 % du capital issues de rachats d'actions effectués entre le 17 et le 25 janvier 2008 au cours moyen de 34,48 euros.

Au total, la Société détenait donc au 31 décembre 2011, 2 203 250 de ses propres actions, représentant 1,41 % du capital et une valeur de 53 197 471 euros sur la base du cours de clôture de l'action Cap Gemini à cette date, soit 24,145 euros.

La durée de validité de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Ordinaire de l'an dernier n'étant que de 18 mois, nous vous proposons aujourd'hui de lui substituer une nouvelle autorisation de même nature permettant à la Société de :

- procéder à l'animation du marché secondaire et favoriser la liquidité de l'action Cap Gemini dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- d'attribuer des actions à des salariés et des mandataires sociaux dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, concernant l'attribution d'actions de performance, ou la mise en œuvre d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan international d'actionnariat salarié,
- d'attribuer des actions aux titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société lors de l'exercice qu'ils feront des droits attachés à ces titres, et ce, dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'achat d'actions pour conservation, remise ultérieure à l'échange ou remise en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de proposer ultérieurement à l'Assemblée l'adoption d'une résolution à caractère extraordinaire portant annulation de tout ou partie des actions acquises.

Il vous est donc proposé aujourd'hui d'autoriser le Conseil d'Administration à faire acheter par la Société pendant les 18 mois à venir un nombre d'actions représentant au maximum 10 % de son capital social à un prix d'achat maximum de 55 euros par action, ces achats intervenant dans le cadre :

- des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce (qui autorisent également le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions ainsi acquises dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois),
- et du règlement européen n° 2273 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Il est rappelé que le dernier programme d'options de souscription d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 mai 2005 (le VIe plan) est arrivé à expiration le 12 juillet 2008. Le Conseil d'Administration n'ayant pas sollicité de l'Assemblée Générale le renouvellement d'un tel programme, aucune nouvelle attribution de telles options n'a donc été consentie au cours de l'exercice 2011.

Le Conseil rappelle également aux actionnaires que dans l'hypothèse où serait publié par Eurolist d'Euronext Paris S.A., un avis de recevabilité d'une offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société, les collaborateurs du Groupe, encore titulaires de telles options de souscription, pourraient,

s'ils le souhaitent, lever aussitôt la totalité des options qui leur ont été consenties (ou le solde en cas de levées partielles déjà effectuées) sans devoir attendre la fin des périodes de blocage imposées au moment de l'attribution.

Comme il a déjà été dit ci-dessus :

- aucune option n'a été souscrite au cours de l'exercice 2011,
- aucune action ne peut plus être souscrite au titre des cinq premiers plans dont les périodes de souscription ont expiré respectivement le 1er novembre 1995, le 1er avril 1999, le 1er avril 2002, le 1er décembre 2006 et le 31 mars 2010.

SYSTÈME INTERNATIONAL D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

L'Assemblée Générale du 26 mai 2011 a autorisé le Conseil à émettre 6 millions d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe Capgemini. Il est rappelé qu'une première opération d'actionnariat salarié international, réalisée en 2009, avait été souscrite- soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) - par près de 14 000 salariés du Groupe appartenant à 19 pays. En application des dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre 2011, les salariés et mandataires sociaux ayant souscrit à cette opération dans le cadre d'un Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe Capgemini détenaient ensemble 3,4 % du capital de la Société.

Le Conseil d'Administration du 15 février 2012 a décidé le principe d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés dont les caractéristiques sont similaires à celles de l'opération réalisée en 2009.

ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

L'Assemblée Générale du 26 mai 2011 avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder, dans les 18 mois, à l'émission des Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe pour un volume maximum de 1 million d'actions (soit environ 0,6 % du capital au 31 décembre 2011), représentant un montant nominal maximum de 8 millions d'euros. Il n'a pas été fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2011 et le Conseil a décidé de ne pas vous demander une nouvelle autorisation lors de l'Assemblée Générale.

ATTRIBUTION D' ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 mai 2011 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à une attribution d'actions « sous condition de performance » à des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce, pendant un délai de 18 mois, pour un montant ne pouvant excéder au total 1 million d'actions. Il n'a pas été fait

usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2011. Dès lors, le Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir approuver une nouvelle autorisation pour 18 mois en substitution de l'autorisation encore en vigueur aujourd'hui, pour un montant maximum en augmentation fixé à 1,5 % du capital arrêté à la date de décision d'attribution par le Conseil. Cette autorisation se substituerait à la délégation de compétence actuellement en vigueur.

RÉMUNÉRATION DES DEUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

montants bruts	Rémunérations 2010				Rémunérations 2011		
	Total 2009 (rappel)	Versées en 2010	Versées en 2011	Total 2010	Versées en 2011	Versées en 2012	Total 2011
Serge Kampf : Président							
Rémunération brute fixe	840 000	960 000	-	960 000	960 000	-	960 000
Rémunération variable	399 000	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des options attribuées	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1 239 000	960 000	-	960 000	960 000	-	960 000

montants bruts	Rémunérations 2010				Rémunérations 2011		
	Total 2009 (rappel)	Versées en 2010	Versées en 2011	Total 2010	Versées en 2011	Versées en 2012	Total 2011
Paul Hermelin : Directeur Général							
Rémunération brute fixe	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000	1 320 000	-	1 320 000
Rémunération variable	624 500	-	834 680	834 680	-	864 000	864 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	3 600	3 600	-	3 600	3 600	-	3 600
Valeur des options attribuées	-	-	-	-	-	-	-
Valeur des actions de performance	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1 984 100	1 323 600	834 680	2 158 280	1 323 600	864 000	2 187 600

La rémunération 2011 du Président

Bien qu'il ait toujours considéré comme une règle fondamentale dans la gestion d'une société de services que la rémunération d'un manager comporte une partie variable dont le montant final est directement lié au degré de réalisation d'un certain nombre d'objectifs - généraux et/ou personnels - qui lui ont été fixés en début d'exercice (règle que le Groupe applique continuellement depuis plus de 40 ans à la quasi-totalité de ses managers), M. Kampf - prenant en considération les pressions exercées sur les sociétés ayant un Président « dissocié » afin que la rémunération de celui-ci ne comporte plus de partie variable - avait donc proposé au Conseil que sa rémunération 2010 soit composée uniquement d'un montant fixe qui après discussion avec le Conseil avait été porté à 960 000 euros, soit au total une diminution de 31,4 % par rapport à sa rémunération

théorique 2009. Toujours sur sa proposition, cette rémunération fixe a été maintenue au même montant pour l'année 2011.

Le Conseil a également pris acte de la décision prise par M. Kampf de renoncer pour 2011, comme il l'avait pour les deux années précédentes à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés au titre de l'exercice 2011 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

La rémunération 2011 du Directeur Général

Après avoir rappelé que la partie variable de la rémunération de M. Hermelin est composée pour moitié (V1) de la comparaison faite entre les résultats consolidés du Groupe et les mêmes résultats tels que prévus au budget, et pour l'autre moitié (V2) du pourcentage de réalisation d'un certain nombre d'objectifs

personnels qui lui avaient été fixés en début d'année, le Conseil a :

- vérifié que pour M. Hermelin comme pour les principaux managers du groupe, la V1 est égale à 91,3 % de sa valeur théorique,
- validé les appréciations faites par le Comité Nominations et Rémunérations du degré de réalisation de chacun des 6 objectifs personnels qui lui ont été fixés pour l'exercice 2011, le total des notes ainsi attribuées étant de 105 (pour un total théorique de 100).

La rémunération 2011 de M. Hermelin se compose donc :

- d'un fixe de 1 320 000 euros (60 % du total théorique) dont on peut noter qu'il est inchangé depuis cinq ans,
- d'une V1 égale à 91,3 % de 440 000 euros soit 402 000 euros,
- d'une V2 égale à 105 % de 440 000 euros soit 462 000 euros,
- soit un total de 2 184 000 euros, en augmentation de 1,4 % sur celle de 2010 (2 154 680 euros).

Par ailleurs, le Conseil a pris acte de la décision prise par M. Hermelin de renoncer pour 2011, comme il l'avait fait l'année précédente à percevoir les jetons de présence qui auraient dû lui être versés au titre de l'exercice 2011 en sa qualité d'administrateur de Cap Gemini S.A.

Leur rémunération 2012

Le Conseil a accepté – comme l'avait déjà fait le Comité Nominations et Rémunérations - la proposition faite par MM. Kampf et Hermelin de maintenir inchangées en 2012 leurs rémunérations respectives (de nouveaux objectifs personnels étant fixés à M. Hermelin pour le calcul de la partie variable V2 de sa rémunération 2012).

Remarques complémentaires concernant la rémunération de ces deux dirigeants mandataires sociaux

Il convient de souligner ici :

- que MM. Serge Kampf et Paul Hermelin n'ont bénéficié durant l'exercice 2011 – comme cela a toujours été le cas dans le Groupe Capgemini – d'aucun avantage en nature (assistance médicale, logement, voiture de fonction privatisée, téléphone portable, biens ou services gratuits...), ni d'aucune disposition relative à d'éventuelles indemnités de départ quelle que soit la cause de celui-ci (révocation, démission, départ à la retraite...), la seule exception étant la cotisation à la Garantie Sociale des Chefs d'Entreprise payée par la Société pour le compte de M. Hermelin (cette cotisation de 3 600 euros figure au tableau de la page 83 sur la ligne « Avantages en nature ») ;
- qu'en 2011, et pour la 23^e année consécutive, M. Serge Kampf a décidé de ne pas demander le remboursement des frais qu'il a engagés dans l'exercice de ses fonctions (déplacements, invitations, etc.) à l'exception des allers-retours en TGV entre Paris et Grenoble, siège historique de Cap Gemini où il a gardé

son bureau principal et où se trouve toujours une partie de la gestion « corporate » ;

- que M. Serge Kampf n'a jamais reçu (et n'a jamais demandé à recevoir) de stock options, ni d'actions sous condition de performance ;
- que M. Paul Hermelin ne s'est pas vu attribuer en 2011 par le Conseil d'Administration d'actions sous condition de performance ;
- que M. Paul Hermelin a définitivement acquis, à l'issue de la période d'acquisition de 2 ans soit en mars 2011, un total de 25 000 actions sur les 50 000 actions sous conditions de performance et de présence initialement attribuées en mars 2009 au titre du premier plan d'actions de performance. En effet, l'application de la formule de calcul a conduit à une acquisition définitive ne portant que sur 50 % du montant théorique initial. Par ailleurs, Mr Hermelin est tenu de conserver ces actions jusqu'à la date la plus lointaine entre la période légale de conservation de deux ans et la date d'expiration de son mandat social.

Contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux

Après avoir rappelé que le contrat de travail de M. Paul Hermelin avait été suspendu dans toutes ses dispositions à compter du 24 mai 1996 (date à compter de laquelle celui-ci avait exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire) le Conseil rappelle aussi qu'il a décidé en 2009, sur proposition du Comité Nominations et Rémunérations, de maintenir, en faveur du Directeur Général, le cumul de son mandat social et de son contrat de travail. Cette décision tient à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le Groupe (19 ans le 1^{er} mars 2012) ainsi que les services rendus à l'entreprise et le Conseil tient à préciser qu'elle n'est en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans ce contrat de travail (celui-ci n'en comporte aucune) et que le Directeur Général ne bénéficie d'aucune clause particulière d'indemnisation en cas de départ anticipé provoqué par le Conseil. Dans cet esprit, M. Hermelin s'est engagé auprès du Conseil d'Administration à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail à compter du jour où il pourra légalement faire valoir son droit à la retraite.

Quant à M. Kampf, fondateur et dirigeant mandataire social du Groupe depuis bientôt 45 ans, il ne s'est jamais attribué ni ne s'est jamais vu proposer de contrat de travail.

Dirigeants mandataires sociaux : situation au regard du Contrat de Travail et rémunérations différées	Contrat de Travail	Régime de retraite supplémentaire (voir ci-dessous)	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, cessation ou changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Serge Kampf - Président Mandat renouvelé le 27/05/2010 et se terminant le jour de l'AG 2014 statuant sur les comptes 2013	Aucun	Oui	Aucun	Aucune
Paul Hermelin - Directeur Général Mandat renouvelé le 27/05/2010 et se terminant le jour de l'AG 2014 statuant sur les comptes 2013	Oui (mars 1993)	Oui	Aucun	Aucune

Autres éléments de rémunération

En 2006, Cap Gemini a mis en œuvre un plan collectif de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de certains cadres dirigeants ayant contribué de façon notoire et durable au développement du Groupe, vérification ayant été faite que ce plan intégrait déjà l'ensemble des recommandations émises ultérieurement par l'AFEP et le MEDEF. En effet, les bénéficiaires de ce régime collectif sont des personnes ayant une ancienneté minimum de dix années qui ont, pendant leurs années de présence, apporté une contribution significative aux affaires du Groupe et qui ont achevé leur carrière professionnelle au sein de la Société. Par ailleurs, ce plan comporte un certain nombre de limitations visant à ce que la pension supplémentaire ainsi acquise ne puisse pas représenter un montant supérieur à 40 % de la rémunération de référence, le total des retraites acquises par le bénéficiaire, tous régimes obligatoires ou plans d'entreprise confondus, ne pouvant dépasser 50 % de cette rémunération de référence. Celle-ci est calculée sur la moyenne des dernières années de rémunération avec une limite fixée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale. Ainsi pour bénéficiaire du montant maximum de retraite supplémentaire, l'ancienneté nécessaire est comprise selon les cas entre 25 et 30 ans. Le plan a fait l'objet d'une expertise conduite par un cabinet spécialisé qui a confirmé qu'il était en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2009 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. A noter que le taux de remplacement projeté auquel pourraient prétendre les deux mandataires sociaux compte tenu de leur ancienneté à la date de leur départ à la retraite se situerait entre 39 % et 40 % du salaire de référence et que le coût d'une année de service pour l'ensemble des mandataires sociaux peut être estimé à 1,2M€ pour l'année 2011.

Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux

Il est rappelé ici que MM. Kampf et Hermelin ont volontairement renoncé au titre de 2011 (comme ils l'avaient déjà fait pour les années 2010 et 2009) à percevoir les jetons de présence qui auraient dû leur être versés en leur qualité d'administrateurs de Cap Gemini S.A.

Les 11 administrateurs non-dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence indiqués ci-dessous.

(euros)	Montants dus au titre de l'année 2010	Montants dus au titre de l'année 2011
Serge KAMPF	0	0
Daniel BERNARD	63 500	57 000
Yann DELABRIERE	61 000	66 000
Laurence DORS	21 000	45 000
Paul HERMELIN	0	0
Michel JALABERT	68 500	72 000
Phil LASKAWY*	44 500	48 000
Bernard LIAUTAUD *	70 000	60 000
Thierry de MONTBRIAL	61 500	51 000
Ruud van OMMEREN*	65 000	69 000
Terry OZAN*	51 500	51 000
Pierre PRINGUET	57 500	57 000
Bruno ROGER	60 500	57 000
TOTAL	624 500	633 000

* pour ces quatre bénéficiaires non résidents, la société a déduit la retenue à la source prévue par la loi.

Le Conseil a décidé par ailleurs de continuer à verser aux deux censeurs au titre de l'exercice 2011 (comme il l'avait fait les années précédentes) les mêmes jetons de présence qu'aux administrateurs. Ceux-ci ont donc reçu les sommes suivantes au titre des deux dernières années :

(euros)	2010	2011
Pierre HESSLER	38 000	46 000
Geoff UNWIN *	36 000	43 000
TOTAL	74 000	89 000

* Pour ce bénéficiaire non résident, la Société a déduit la retenue à la source prévue par la loi.

Le total des jetons de présence versé au titre de l'exercice 2011 aux administrateurs et aux censeurs s'élève donc à 633 000 + 89 000 = 722 000€ soit 654 250 € après déduction des retenues à la source pour les bénéficiaires non résidents.

Les règles suivies pour la répartition de ces jetons de présence figurent à la section 5.3 « Rémunérations des administrateurs, censeurs et dirigeants mandataires sociaux » du Rapport Spécial du Président du Conseil d'Administration.

Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance

Les tableaux présentés ci-dessous donnent le détail des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées aux deux dirigeants mandataires sociaux et l'historique des attributions d'options de souscription :

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Cap Gemini SA et par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre théorique maximal d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition éventuelle	Date de disponibilité éventuelle
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Options de souscription ou d'achat d'actions définitivement acquises durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice	
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	
Paul HERMELIN	n/a	n/a	n/a	n/a	
Actions de performance définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution	
Serge KAMPF	n/a	n/a	n/a	n/a	
Paul HERMELIN	1 ^{er} Plan	25 000	Performance et présence	2009	

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions alloués aux mandataires sociaux

Date de l'assemblée	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005	12/05/2005
Date d'attribution	01/10/2006	01/04/2007	01/10/2007	01/06/2008
N° du plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan	6 ^e plan
Nombre total d'actions attribuées	2 067 000	400 000	1 932 500	219 000
dont à Serge Kampf	(néant)	(néant)	(néant)	(néant)
dont à Paul Hermelin (*)	50 000	0	0	0
aux 10 premiers attributaires salariés	200 000	86 000	114 000	60 000
Date de départ d'exercice des options	01/10/2007	01/04/2008	01/10/2008	01/06/2009
Date d'expiration	30/09/2011	01/04/2012	01/10/2012	01/06/2013
Prix de souscription (en euros)	43	55	44	40,5
Modalités d'exercice	10 % après un an, 30 % après deux ans, 60 % après trois ans et 100 % après 4 ans			

(*) L'historique complet des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions en vigueur se trouve en pages 189 à 191 et 234 du présent document de référence.

Les options de souscription d'actions consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions définitivement acquises par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé sont :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options levées (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	n/a	n/a	n/a

Les actions de performance consenties par Cap Gemini S.A. aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé sont :

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers	Nombre total d'actions définitivement acquises/attribuées	Plan concerné
Actions de performance consenties durant l'exercice par Cap Gemini S.A. aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a
Actions disponibles (détenues précédemment sur Cap Gemini S.A.), par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	57 500	1 ^{er} plan

MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Vous trouverez dans les pages 229 à 232 du présent Document de Référence la liste des mandats ou fonctions exercés dans d'autres sociétés par chacun des mandataires sociaux.

NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT À L'ARTICLE 11-5 DES STATUTS

Nous vous rappelons que l'an dernier l'Assemblée Générale Extraordinaire avait modifié l'article 11 des statuts de la Société afin de permettre la nomination d'un administrateur salarié actionnaire et de fixer les conditions de cette nomination. C'est ainsi que deux candidats au mandat d'administrateur sont présentés à la présente Assemblée Générale :

- l'un des deux candidats a été désigné par les membres du conseil de surveillance de chacun des différents Fonds Communs de Placement d'Entreprise par l'intermédiaire desquels les salariés détiennent leurs actions Cap Gemini : il s'agit de Madame **Lucia Sinapi-Thomas**,
- l'autre candidat a été désigné par un vote des salariés actionnaires qui détiennent directement des actions Cap Gemini et résidents de pays ne permettant pas la détention d'actions via un FCPE : il s'agit de Madame **Carla Heimbigner**. Dans la mesure où Madame Lucia Sinapi-Thomas a été désignée par les Fonds Communs de Placement d'Entreprise détenant ensemble 2,85 % du capital de Cap Gemini et représentant environ 11 800 salariés alors que Madame Carla Heimbigner a été désignée par les salariés actionnaires détenant directement leurs actions, détenant ensemble 0,5 % du capital de Cap Gemini et représentant 1 145 salariés, il a paru naturel et logique à votre Conseil d'Administration – comme la possibilité lui en est offerte par l'article 11-5 des statuts de la Société – de marquer sa préférence pour la candidature de Madame Lucia Sinapi-Thomas en agréant la résolution la concernant.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DES DEUX CENSEURS

Le mandat des 2 censeurs composant actuellement le collège (MM Pierre Hessler et Geoff Unwin) avait été renouvelé pour 2 ans par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 : ces deux mandats viennent donc à expiration ce jour et le Conseil d'Administration vous propose de les renouveler pour une nouvelle période de 2 ans.

MODIFICATION DE L'ARTICLE 19 DES STATUTS CONCERNANT LE VOTE PAR INTERNET DES ACTIONNAIRES

La loi dite NRE du 15 mai 2011 et le décret du 3 mai 2002 ont permis le vote des actionnaires préalable à l'Assemblée Générale par courrier électronique (le vote par correspondance avant l'Assemblée ayant alors été rebaptisé « vote à distance ») ainsi que le vote en séance pendant l'Assemblée par tous moyens de télécommunication et télétransmission. Toutefois, le recours au vote à distance par voie électronique et le vote en séance pendant l'Assemblée sont subordonnés à une modification préalable des statuts de la Société. Afin que votre Conseil d'Administration puisse à l'avenir, s'il le souhaite, décider de recourir à ces modes d'expression du vote des actionnaires au moment de la convocation de l'Assemblée, nous vous proposons d'adopter une résolution modifiant en conséquence l'article 19 des statuts de la Société dont la rédaction a été en conséquence légèrement revue quant à sa forme afin d'en rendre la lecture plus aisée.

RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2011 SUR L'ACTION CAP GEMINI PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES « HAUTS RESPONSABLES NON-MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION »

Selon les déclarations effectuées à l'AMF et sur la base de l'article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, les administrateurs et les « hauts responsables » de la Société ont procédé au cours de l'exercice 2011 et 2012 aux opérations suivantes : M. Serge Kampf (Président du Conseil d'Administration) a vendu :

- le 17 février 2011 : 50 000 actions au prix unitaire de 42,16 euros et 50 000 actions au prix unitaire de 42,77 euros,
- le 24 juin 2011 : 37 752 actions au prix unitaire de 39,15 euros,
- le 28 juin 2011 : 14 500 actions au prix unitaire de 39,10 euros,
- le 23 février 2012 : 10 825 actions au prix unitaire de 33,10 euros
- et le 29 février 2012 : 157 587 actions au prix unitaire de 33,10 euros.

4.4 Conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe

Un chapitre spécifique du Document de Référence (intitulé « Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable », page 35 et suivantes) explique ce qu'est la politique du Groupe en matière d'environnement, de relations humaines (évolution de l'effectif, développement professionnel, rôle de l'Université Capgemini), et de relations avec les partenaires du Groupe (clients, fournisseurs, société civile...).

4.5 Politique de financement, risques de marché

POLITIQUE DE FINANCEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE

Politique de financement

La politique de financement de Capgemini vise à assurer au Groupe une bonne flexibilité financière, et répond principalement aux critères suivants :

- un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, le Groupe Capgemini s'est attaché à maintenir à tout moment un niveau limité d'endettement net (voire une trésorerie nette positive), y compris dans le financement de sa croissance externe,
- des sources de financement diversifiées et adaptées au profil financier du Groupe : Capgemini veille en effet à équilibrer financements de source « bancaire » (ligne syndiquée mais également location-financement d'actifs immobiliers ou d'équipement informatique) et financements de marché : émissions d'Obligations Convertibles ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes – OCEANE – pour 437 millions d'euros en juin 2005 et pour 575 millions d'euros en avril 2009 ; emprunt obligataire euro émis en novembre 2011 pour 500 M€ (cf. Note 17 des comptes consolidés),
- un bon niveau de liquidités et de ressources financières pérennes, ce qui se traduit par :
 - le maintien d'un niveau élevé de disponibilités (2 297 millions d'euros au 31 décembre 2011) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 500 millions d'euros conclue le 13 janvier 2011 et arrivant à maturité le 13 janvier 2016, ligne de crédit à laquelle est adossé un programme de billets de trésorerie de 550 millions d'euros,
 - des passifs financiers (hors dettes fournisseurs) dont la part exigible dans les 12 mois reste limitée : elle est de 16 % après remboursement, le 2 janvier 2012, du solde de 400 M€ de l'OCEANE émise en 2005.

Notation financière

La capacité et le coût d'accès du Groupe aux marchés financiers et bancaires dépendent au moins en partie de la notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's : celle-ci a donné à Cap Gemini le 21 janvier 2008 la notation de crédit à long terme « BBB- perspective stable » inchangée à ce jour.

RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de change, de taux d'intérêts, actions, de liquidité et de crédit sont détaillés dans les notes 9, 17 et 19 des comptes consolidés du Groupe Capgemini dans le présent Document de Référence.

4.6 Autorisations financières

AUTORISATION D'ANNULATION D' ACTIONS RACHETÉES

Ainsi qu'il est mentionné plus haut, nous vous demandons de bien vouloir autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre des articles L225-209 et suivants du Code de Commerce (autorisation d'acquisition qui a fait l'objet du paragraphe « Autorisation d'achat par la société de ses propres actions » page 81 du présent rapport) et ce dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE PERMETTANT D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

Les délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 mai 2010 l'avaient autorisé pour une période de 26 mois (expirant donc le 27 juillet 2012) à :

- augmenter le capital par incorporation de réserves,
- émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec droit préférentiel de souscription,
- émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé,
- augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale (option de surallocation),
- émettre des titres et/ou des valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la Société ou à l'attribution de titres de créance servant à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société ou des apports en nature à la Société de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Les limites globales des montants des émissions qui pouvaient être décidées en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil étaient fixées à :

- 1,5 milliard d'euros de montant nominal maximum d'augmentations de capital par incorporation de réserves,
- 500 millions d'euros de montant nominal maximum d'augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription, et 3,5 milliards d'euros de montant maximum d'émission,
- 185 millions d'euros de montant nominal maximum d'augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, et 1,25 milliard d'euros de montant maximum d'émission,
- un plafond global pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance de 500 millions d'euros en montant nominal maximum et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission.

Au cours de l'exercice 2011, votre Conseil n'a utilisé aucune de ces délégations de compétence. Dès lors, le Conseil vous demande de bien vouloir renouveler l'ensemble de ces autorisations à l'identique pour une durée de 26 mois, en substitution des délégations de compétence actuellement en vigueur jusqu'au 27 juillet 2012.

Enfin, nous vous précisons que conformément à la recommandation de l'AMF du 6 juillet 2009 - soucieux que nous sommes de toujours respecter tant les principes de transparence et de bonne gouvernance que les droits des actionnaires - nous proposons à votre vote des résolutions spécifiques pour chaque type d'opération, à savoir, notamment :

- deux résolutions distinctes s'agissant des émissions sans droit préférentiel de souscription avec offre au public d'une part, et sous forme de placement privé d'autre part ;
- deux résolutions distinctes s'agissant des émissions sans droit préférentiel de souscription en rémunération de titres apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (dans la limite de 185 millions d'euros de montant nominal, soit environ 15 % du capital) d'une part, et en rémunération d'apports en nature consentis à la Société (dans la limite de 10 % du capital) d'autre part.

Ainsi, les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu des délégations de compétence qui sont aujourd'hui sollicitées s'imputeraient sur les plafonds suivants :

- un plafond global de 185 millions d'euros de montant nominal, soit environ 15 % du capital social, et de 1,25 milliard d'euros d'émission concernant toutes les émissions sans droit préférentiel de souscription, c'est-à-dire (i) les émissions réalisées par offre au public ou par placement privé à un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, et (ii) les émissions en rémunération d'apports en nature consentis à la Société ou de titres apportés à toute offre publique d'échange initiée par la Société ;
- un plafond global de 500 millions d'euros en montant nominal maximum (inchangé par rapport à la précédente délégation) et de 3,5 milliards d'euros en montant d'émission (montant inchangé) pour toutes les émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances de la Société.

L'option de surallocation serait, bien entendu, incluse dans ces plafonds.

Il est précisé qu'en cas d'émission par offre au public et avec suppression du droit préférentiel de souscription, votre Conseil d'Administration a la possibilité d'instituer, au profit des actionnaires, un droit de priorité dans le délai et selon les modalités qu'il appréciera.

En cas d'utilisation par le Conseil d'Administration de l'une ou l'autre de ces différentes délégations de compétence, MM. les Commissaires aux Comptes établiraient un rapport

spécial à l'attention de l'Assemblée Générale des actionnaires. Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs accordés par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital figure aux pages 222 à 224 du Document de Référence.

Ce Rapport, rédigé et présenté à l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 mai 2012 au nom du Conseil d'Administration par son Président, M. Serge Kampf, a fait l'objet d'une vérification spécifique par MM. les Commissaires aux Comptes qui ont dressé un rapport sur le résultat de cette vérification (voir leur rapport au chapitre 6.1 page 118).