

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE a fixé la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020, M. Paul Hermelin respectivement Président-directeur général, puis Président du Conseil d'Administration à compter du 20 mai 2020 et M. Aiman Ezzat, respectivement Directeur général délégué puis Directeur général à compter de cette même date, ainsi que les éléments de rémunération qui leurs sont applicables au titre de l'exercice 2021

Les objectifs fixés par le Conseil au titre de l'année 2020, lors de sa séance du 11 mars 2020, ont été déterminés sur la base du périmètre Capgemini hors acquisition d'Altran et l'évaluation de ces objectifs a été réalisée sur la base du périmètre initialement fixé.

Les critères de performance utilisés pour l'évaluation sont ceux qui avaient été initialement fixés lors de cette même séance du Conseil et sont demeurés inchangés.

Il est rappelé par ailleurs que dans le cadre de la crise sanitaire, les dirigeants mandataires sociaux en solidarité avec les salariés et l'écosystème de l'entreprise ont renoncé, avec l'assentiment du Conseil d'Administration lors de sa séance du 27 avril 2020, à percevoir 25% de leur rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020.

I. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

A. Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020

Une politique de rémunération en application stricte du code AFEP-MEDEF et des principes du *Say on Pay*

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, lors de sa réunion du 18 mars 2021 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de la rémunération de son Président-directeur général, M. Paul Hermelin, au titre de l'exercice 2020, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF et les règles du *Say on Pay*. Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 20 mai 2021.

La structure de la rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable, de l'attribution d'instruments de capitaux et d'un régime de retraite supplémentaire (fermé en octobre 2015 et dont les droits ont été gelés à cette date). Le Président-directeur général ne bénéficie ni d'indemnité de départ, ni de clause de non-concurrence, ni d'avantages en nature. M. Paul Hermelin a, en outre, renoncé à percevoir toute rémunération à raison de son mandat d'administrateur depuis l'exercice 2009. Cette structure de rémunération est conforme à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020 dans le cadre de la 9^{ème} résolution.

Le Conseil d'Administration a fixé cette rémunération au regard des pratiques du secteur du conseil et des services en technologie, tant au niveau national qu'international. Les usages des entreprises françaises comparables en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires, de rentabilité, d'internationalisation des activités et du type d'actionariat ont également été pris en compte. Les dispositions en matière de publicité et de structure des rémunérations étant très différentes selon les pays et la nature des concurrents (sociétés cotées, sociétés contrôlées ou « *partnerships* »), les entreprises du CAC 40 constituent en conséquence le référentiel le plus pertinent.

Éléments de rémunération au titre de l'année 2020

Sur la base de ces différents éléments, le Conseil d'Administration a fixé la rémunération totale due à M. Paul Hermelin au titre de son mandat de Président-directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 20 mai 2020 à 1 096 800 euros, soit 99,3 % de la rémunération théorique totale proratisée. La rémunération annuelle théorique totale se compose d'une part fixe d'un montant de 1 452 000 euros et d'une part variable théorique d'un montant de 1 200 000 euros. Ces montants ont été proratisés à

hauteur de 5/12ème compte tenu de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général intervenue le 20 mai 2020 dans le cadre de la succession à la direction générale du Groupe.

Le montant de la rémunération fixe de M. Paul Hermelin est inchangé depuis 2013. Ce montant est versé en douze mensualités égales, représentant 55 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 45 % de la rémunération théorique totale. Cette partie variable comprend une première composante dite « V1 », liée aux résultats consolidés du Groupe et une seconde composante, dite « V2 », liée à l'atteinte d'objectifs individuels établis par le Conseil d'Administration. La mesure de cette V2 est soit quantifiée, soit basée sur des résultats tangibles.

V1 - Objectifs économiques et financiers

Les objectifs économiques et financiers constitutifs de la V1 pour l'exercice 2020 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	30%	93,2%
Marge opérationnelle	30%	90,9%
Résultat net avant impôts	20%	101,4%
Free cash flow organique	20%	105,8%
Total pondéré		96,68%

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 96,68 % et après application de la formule, qui amplifie les écarts éventuels de la performance économique à la hausse comme à la baisse, le multiple applicable à la V1 théorique s'établit à 86,72 %.

V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de priorités distinctes réparties entre :

- des objectifs quantifiables à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - la mise en application de la stratégie RSE à hauteur de 25 %
 - la finalisation de l'acquisition d'Altran à hauteur de 25 %
- un objectif qualitatif à hauteur de 50 % qui portait sur :
 - qualité de la transmission vers le nouveau Directeur général ;

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 50 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 50 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Au titre de la **finalisation de l'acquisition d'Altran**, le Conseil d'Administration a constaté la finalisation de l'opération à la fin du premier trimestre 2020 avec l'acquisition de 100% d'Altran.

Concernant la **stratégie RSE**, l'évaluation du Conseil d'Administration a porté sur les deux objectifs fixés en début d'année : (i) la progression de la diversité au sein des postes à plus haute responsabilité et (ii) la réduction de l'empreinte carbone. L'objectif sur la diversité a été légèrement dépassé, l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur ayant été pour sa part très fortement dépassé.

Pour ce qui concerne la **qualité de la transmission vers le nouveau Directeur général**, le Conseil s'est appuyé sur les travaux de l'Administrateur référent et sur son rapport au Conseil constatant l'efficacité de cette transmission.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 110 %, dont 60 % est dû à la partie quantitative et 50 % à la partie qualitative.

Au total, pour les deux composantes de la part variable de la rémunération de M. Paul Hermelin, le Conseil d'Administration a approuvé la recommandation du Comité des Rémunérations, et fixé le taux de réalisation à 98,36 % dont 86,72 % au titre de la V1 et 110 % au titre de la V2.

* * *

Pour 2020, la rémunération de M. Paul Hermelin au titre de son mandat de Président directeur général, calculée en conformité avec d'une part les objectifs fixés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 11 mars 2020 et d'autre part avec la politique de rémunération votée lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Rappel montant réel 2019	Montant théorique 2020 base année pleine	Taux de réalisation 2020	Montant 2020 calculé base année pleine	Montant calculé proratisé ⁽¹⁾
Fixe	1 452 000 €	1 452 000 €	NA	1 452 000 €	605 000 ⁽¹⁾ €
Variable V1	637 080 €	600 000 €	86,72 %	520 320 €	216 800 €
Variable V2	674 700 €	600 000 €	110 %	660 000 €	275 000 €
Variable total	1 311 780 €	1 200 000 €	98,36 %	1 180 320 €	491 800 ⁽¹⁾ €
Total	2 763 780 €	2 652 000 €	99,26 %	2 632 320 €	1 096 800 €

Montant effectivement versé après prise en compte de la renonciation liée à la pandémie	822 600 €
--	------------------

⁽¹⁾ Montant avant prise en compte de la renonciation par M. Paul Hermelin à percevoir 25% de sa rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020 dans le contexte de la pandémie du Covid-19, le montant effectivement versé après prise en compte de cette renonciation s'élevant à 822 600 euros

* * *

Par ailleurs, M. Paul Hermelin, n'a pas bénéficié d'une attribution d'actions de performance en 2020 alors qu'il avait bénéficié d'une attribution de 28 000 actions valorisées à 2 075 466 euros l'année précédente.

L'évolution de la rémunération globale 2020, sur la base d'une année pleine, ressort ainsi en baisse de 46% d'une année sur l'autre, résultant de deux facteurs :

- Une performance pondérée des indicateurs financiers inférieure à l'an passé en raison de la crise sanitaire ;
- L'absence d'attribution d'actions de performance en 2020

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2020, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la présentation de la résolution relative à la rémunération du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Paul Hermelin au titre de son mandat de Président-directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 20 mai 2020.

B. Rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020

Une politique de rémunération en application stricte du code AFEP-MEDEF et des principes du Say on Pay

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, lors de sa réunion du 18 mars 2021 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de la rémunération du Directeur général délégué, M Aïman Ezzat, au titre de l'exercice 2020, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 et les règles du Say on Pay. Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 20 mai 2021.

La structure de la rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable, de l'attribution d'instruments de capitaux, d'un plan d'épargne longue et le cas échéant de la location d'un véhicule de fonction. Cette structure de rémunération est conforme à la politique de rémunération du Directeur général délégué approuvée par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020 dans le cadre de la 10^{ème} résolution.

Le Conseil d'Administration a fixé cette politique de rémunération au regard des pratiques du secteur du conseil et des services en technologie, tant au niveau national qu'international. Les usages des entreprises françaises comparables en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires, de rentabilité, d'internationalisation des activités et du type d'actionariat ont également été pris en compte. Les dispositions en matière de publicité et de structure des rémunérations étant très différentes selon les pays et la nature des concurrents (sociétés cotées, sociétés contrôlées ou « partnerships »), les entreprises du CAC 40 constituent en conséquence le référentiel le plus pertinent.

Éléments de rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020

Sur la base de ces différents éléments, le Conseil d'Administration a fixé la rémunération totale due à M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 20 mai 2020 à 803 298 euros, soit 99,7 % de la rémunération annuelle théorique totale proratisée. La rémunération annuelle théorique totale se compose d'une part fixe d'un montant de 936 000 euros et d'une part variable théorique d'un montant de 624 000 euros, auxquels s'ajoute le plan d'épargne de long terme à hauteur de 375 000 euros, ces trois éléments étant inchangés par rapport à l'année précédente. Ces montants ont été proratisés à hauteur de 5/12^{ème}, compte tenu de la nomination de M. Aiman Ezzat au poste de Directeur général, suite à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général intervenue le 20 mai 2020 dans le cadre de la succession à la direction générale du Groupe.

La rémunération fixe est versée en douze mensualités égales, représentant 60 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 40 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints. Cette partie variable comprend une première composante dite « V1 », liée aux résultats financiers du Groupe et une seconde composante, dite « V2 », liée à l'atteinte d'objectifs individuels établis par le Conseil d'Administration. La mesure de cette V2 est soit quantifiée, soit basée sur des résultats tangibles.

V1 - Objectifs économiques et financiers

Les objectifs économiques et financiers constitutifs de la V1 pour l'exercice 2020 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	30%	93,2%
Marge opérationnelle	30%	90,9%
Résultat net avant impôts	20%	101,4%
Free cash flow organique	20%	105,8%
Total pondéré		96,68%

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 96,68 % et après application de la formule, qui amplifie les écarts éventuels de la performance économique à la hausse comme à la baisse, le multiple applicable à la V1 théorique s'établit à 86,72 %.

V2 - Objectifs personnels

Il est rappelé que dans le cadre de l'évolution annoncée de la gouvernance avec la transition du mandat de Directeur général délégué de M. Aiman Ezzat vers un mandat de Directeur général à compter de l'Assemblée générale de mai 2020, les objectifs 2020 fixés par le Conseil l'ont été sur une base annuelle avec les mêmes objectifs et par conséquent les mêmes évaluations pour le titulaire des deux mandats précités.

Les objectifs individuels relevaient de priorités distinctes réparties entre :

- des objectifs quantifiables à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - la mise en application de la stratégie RSE à hauteur de 25 %
 - l'évolution du portefeuille à hauteur 25 %
- des objectifs qualitatifs à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - la mise en œuvre d'une nouvelle mesure de la satisfaction client à hauteur de 12,5%
 - la qualité de la transition et la prise de fonction du rôle de Directeur général à hauteur de 18,75 %
 - la finalisation de l'acquisition d'Altran et l'impact sur la stratégie du Groupe à hauteur de 18,75 %

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 50 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 50 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Concernant la **stratégie RSE**, l'évaluation du Conseil d'Administration a porté sur les deux objectifs fixés en début d'année : (i) la progression de la diversité au sein des postes à plus haute responsabilité et (ii) la réduction de l'empreinte carbone. L'objectif sur la diversité a été légèrement dépassé, l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur ayant été pour sa part très fortement dépassé.

Au titre de l'évolution du portefeuille, cet objectif a été mesuré selon la **croissance d'offres stratégiques du portefeuille**. Celle-ci a légèrement dépassé l'objectif fixé par le Conseil en début d'année, performance remarquable dans le contexte de la pandémie du Covid-19.

La présentation d'une nouvelle mesure de la satisfaction client, assortie de la mise en place d'un indice a été présentée et approuvée par le Conseil.

Concernant la transition et la prise de fonction du rôle de Directeur général, le Conseil s'est appuyé sur les travaux de l'Administrateur référent et du Président et a également souligné la gestion des impacts liés à la pandémie de Covid-19 et la continuité de service assurée aux clients associée à la résilience des résultats du Groupe pour acter l'atteinte de cet objectif.

Enfin en ce qui concerne l'impact de l'acquisition d'Altran sur la stratégie du Groupe, le Conseil a constaté le lancement de trois offres dans le domaine de l'«*Intelligent Industry*», l'intégration d'Altran permettant de renforcer les priorités stratégiques du groupe, présentées aux principaux managers lors des Rencontres du Groupe.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 115%, dont 65 % est dû à la partie quantitative et 50 % à la partie qualitative.

Au total, pour les deux composantes de la part variable et du plan d'épargne de long terme de M. Aiman Ezzat, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition du Comité des Rémunérations et fixé :

- le taux de réalisation global de la partie variable à 100,9%, dont 86,72% au titre de la V1 et 115% au titre de la V2,
- le taux de réalisation pour le plan d'épargne de long terme à hauteur de 96,68%, payable en deux fois dont 50 % en juillet 2021 et 50 % en juillet 2022.

Pour 2020, la rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général délégué, calculée en conformité avec d'une part les objectifs fixés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 11 mars 2020 et d'autre part avec la politique de rémunération votée lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Rappel montant réel 2019	Montant théorique 2020 base année pleine	Taux de réalisation 2020	Montant 2020 calculé base année pleine	Montant calculé proratisé ⁽¹⁾
Fixe	936 000 €	936 000 €	NA	936 000 €	390 000 ⁽¹⁾€
Variable V1	331 282 €	312 000 €	86,72% soit	270 566 €	112 736 €
Variable V2	319 644 €	312 000 €	115 % soit	358 800 €	149 500 €
Variable total	650 926 €	624 000 €	100,86 % soit	629 366 €	262 236 ⁽¹⁾€
Total	1 586 926 €	1 560 000 €	100,34 % soit	1 565 366 €	652 236 €
Plan d'épargne longue	380 776 €	375 000 €	96,68% soit	362 550 €	151 062 €
Total numéraire	1 967 702	1 935 000 €	99,63% soit	1 927 916 €	803 298 €

Montant effectivement versé après prise en compte de la renonciation liée à la pandémie	640 239 €
--	------------------

⁽¹⁾ Montant avant prise en compte de la renonciation par M. Aiman Ezzat à percevoir 25% de sa rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020 (hors plan d'épargne longue) dans le contexte de la pandémie du Covid-19, le montant effectivement versé après prise en compte de cette renonciation s'élevant à 640 239 euros.

* * *

Par ailleurs, M. Aiman Ezzat, n'a pas bénéficié d'une attribution d'actions de performance en 2020 au titre de son mandat de Directeur général délégué, alors qu'il avait bénéficié d'une attribution de 19 000 actions valorisées à 1 408 352 euros l'année précédente.

L'évolution de la rémunération globale 2020, sur la base d'une année pleine, ressort ainsi en baisse de 43% d'une année sur l'autre, résultant de deux facteurs :

- Une performance pondérée des indicateurs financiers inférieure à l'an passé en raison de la crise sanitaire ;
- L'absence d'attribution d'actions de performance en 2020

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2020, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la présentation de la résolution relative à la rémunération du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 20 mai 2020.

* * *

C. Rémunération du Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2020

Une politique de rémunération en application stricte du code AFEP-MEDEF et des principes du *Say on Pay*

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, lors de sa réunion du 18 mars 2021 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a confirmé la rémunération du Président, M. Paul Hermelin, au titre de l'exercice 2020, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 et les règles du *Say on Pay*. Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 20 mai 2021.

La structure de la rémunération se compose d'une part fixe et du maintien du bénéfice du régime de retraite supplémentaire fermé en 2015 et dont les droits ont été gelés. Cette structure de rémunération est conforme à la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration approuvée par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020 dans le cadre de la 11^{ème} résolution.

Éléments de rémunération du Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2020

Le Conseil d'Administration a fixé à 800 000 euros la rémunération annuelle fixe 2020 de M. Paul Hermelin au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration. Ce montant est versé en douze mensualités égales. Ce montant a été proratisé à hauteur de 7/12^{ème} compte tenu de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général intervenue le 20 mai 2020 dans le cadre de la succession à la direction générale du Groupe soit un montant de 466 666 euros, montant avant prise en compte de la renonciation par M. Paul Hermelin à percevoir 25% de sa rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020 dans le contexte de la pandémie du Covid-19, le montant effectivement versé, après prise en compte de cette renonciation, s'élevant ainsi à 350 000 euros.

D. Rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2020

Une politique de rémunération en application stricte du code AFEP-MEDEF et des principes du *Say on Pay*

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, lors de sa réunion du 18 mars 2021 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de la rémunération du Directeur général, M. Aïman Ezzat, au titre de l'exercice 2020, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 et les règles du *Say on Pay*. Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 20 mai 2021.

La structure de la rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable, de l'attribution d'instruments de capitaux, d'un plan d'épargne longue et le cas échéant de l'attribution d'un véhicule de fonction. Cette structure de rémunération est conforme à la politique de rémunération du Directeur général approuvée par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020 dans le cadre de la 12^{ème} résolution.

Le Conseil d'Administration a fixé cette politique de rémunération au regard des pratiques du secteur du conseil et des services en technologie, tant au niveau national qu'international. Les usages des entreprises françaises comparables en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires, de rentabilité, d'internationalisation des activités et du type d'actionnariat ont également été pris en compte. Les dispositions en matière de publicité et de structure des rémunérations étant très différentes selon les pays et la nature des concurrents (sociétés cotées, sociétés contrôlées ou « *partnerships* »), les entreprises du CAC 40 constituent en conséquence le référentiel le plus pertinent.

Eléments de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2020

Sur la base de ces différents éléments, le Conseil d'Administration a fixé la rémunération totale due à M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général pour la période allant du 20 mai 2020 au 31 décembre 2020 à 1 380 772 euros, soit 98,6 % de la rémunération annuelle théorique totale proratisée. La rémunération annuelle théorique totale se compose d'une part fixe d'un montant de 1 000 000 d'euros et d'une part variable théorique d'un montant de 1 000 000 d'euros, auxquels s'ajoute le plan d'épargne de long terme à hauteur de 400 000 euros. Ces montants ont été proratisés à hauteur de 7/12^{ème} compte tenu de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général intervenue le 20 mai 2020 dans le cadre de la succession à la direction générale du Groupe.

La rémunération fixe est versée en douze mensualités égales, représentant 50 % de la rémunération fixe et variable annuelle théorique à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 50 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints. Cette partie variable comprend une partie quantifiable, liée aux résultats financiers du Groupe à hauteur de 60%, une seconde composante quantifiable, liée à l'atteinte d'objectifs personnels établis par le Conseil d'Administration à hauteur de 20% et une dernière composante qualitative, liée à l'atteinte d'objectifs personnels fixés par le Conseil, lors de sa séance du 11 mars 2020, à hauteur de 20%.

Partie variable sur objectifs économiques et financiers

Les objectifs économiques et financiers pour l'exercice 2020 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	30%	93,2%
Marge opérationnelle	30%	90,9%
Résultat net avant impôts	20%	101,4%
Free cash flow organique	20%	105,8%
Total pondéré		96,68%

Le résultat pondéré de cette part variable ressort à 96,68 % et après application de la formule, qui amplifie les écarts éventuels de la performance économique à la hausse comme à la baisse, le multiple applicable à cette part variable théorique s'établit à 86,72 %.

Partie variable sur objectifs personnels quantifiables et qualitatifs

Il est rappelé que dans le cadre de l'évolution annoncée de la gouvernance avec la transition du mandat de Directeur général délégué de M. Aiman Ezzat vers un mandat de Directeur général à compter de l'Assemblée générale de mai 2020, les objectifs 2020 fixés par le Conseil l'ont été sur une base annuelle avec les mêmes objectifs et par conséquent les mêmes évaluations pour le titulaire des deux mandats précités, tels que décrits ci-avant au titre du mandat de Directeur général délégué.

Le résultat pondéré du calcul de la partie variable liée à des objectifs personnels ressort à 115%, dont 65 % est dû à la partie quantitative et 50 % à la partie qualitative.

Au total, pour les deux composantes de la part variable et du plan d'épargne de long terme de M Aiman Ezzat, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition du Comité des Rémunérations et fixé :

- le taux de réalisation global de la partie variable à 98,0%, dont 86,72% au titre des objectifs financiers et 115% au titre des objectifs personnels,
- le taux de réalisation pour le plan d'épargne de long terme à hauteur de 96,68%, le montant ainsi déterminé étant payable en deux fois soit 50 % en juillet 2021 et 50 % en juillet 2022.

Pour 2020, la rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général, calculée en conformité avec d'une part les objectifs fixés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 11 mars 2020 et d'autre part avec la politique de rémunération votée lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Montant théorique 2020 base année pleine	Taux de réalisation 2020	Montant 2020 calculé base année pleine	Montant calculé proratisé ⁽¹⁾
Fixe	1 000 000 €	NA	1 000 000 €	583 333 ⁽¹⁾ €
<i>Variable financier</i>	600 000 €	86,72 % soit	520 320 €	303 520 €
<i>Variable personnel quantitatif</i>	200 000 €	130 % soit	260 000 €	151 666 €
<i>Variable personnel qualitatif</i>	200 000 €	100 % soit	200 000 €	116 667 €
Variable total	1 000 000 €	98,03 % soit	980 320 €	571 853 ⁽¹⁾ €
Total	2 000 000 €	99,02 % soit	1 980 320 €	1 155 186 €
Plan d'épargne longue	400 000 €	96,68 % soit	386 720€	225 586 €
Total numéraire	2 400 000 €	98,63 % soit	2 367 040 €	1 380 772 €

Montant effectivement versé après prise en compte de la renonciation liée à la pandémie	1 091 976 €
--	--------------------

⁽¹⁾ Montant avant prise en compte de la renonciation par M. Aiman Ezzat à percevoir 25% de sa rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020 (hors plan d'épargne longue) dans le contexte de la pandémie du Covid-19, le montant effectivement versé après prise en compte de cette renonciation s'élevant à 1 091 976 euros

* * *

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 7 octobre 2020 avait attribué 25 000 actions de performance à M. Aiman Ezzat, soit 1,32% du montant total alloué en 2020 pour une valorisation en norme IFRS de 1 980 116 euros. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la 30^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2020, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la présentation de la résolution relative à la rémunération du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général pour la période allant du 20 mai au 31 janvier 2020 .

* * *

II. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

Il est rappelé que dans le cadre de la gouvernance dissociée mise en œuvre à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, M. Paul Hermelin assure la Présidence du Conseil d'Administration et M. Aiman Ezzat assure la Direction générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

Ainsi, le Conseil d'Administration du 18 mars 2021, sur proposition du Comité des Rémunérations, a arrêté les politiques de rémunération applicables au titre de l'exercice 2021 au Directeur général et au Président du Conseil d'Administration. Ces politiques ont été arrêtées dans le strict respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier 2020 et les règles du *Say on Pay*.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de Commerce, ces politiques de rémunération (comprenant la structure et les différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux) seront soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2021. Les grandes lignes de ces politiques sont reprises ci-dessous. Elles feront l'objet d'un rapport détaillé du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale, inclus par ailleurs dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 de la Société.

A. Rémunération du Directeur général

Partie fixe de la rémunération du Directeur général

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, le Conseil a décidé en 2020 de fixer le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général à un montant brut de 1 000 000 euros représentant 50 % de la rémunération annuelle théorique totale à objectifs atteints. Ce montant est payable mensuellement au *pro rata* de la durée d'exercice du mandat. **Cette partie fixe reste inchangée au titre de l'année 2021.**

Partie variable de la rémunération du Directeur général

Il a également fixé le montant de la part variable théorique 2021 à 1 000 000 euros (**montant inchangé par rapport à 2020**) et les modalités de calcul et les indicateurs stratégiques clés qui se décompose entre :

- des indicateurs financiers à hauteur de 60 % de la part variable théorique ;
- des indicateurs personnels quantifiables à hauteur de [20] % de la part variable théorique ; et
- des objectifs personnels qualitatifs fixés au titre de l'année 2021 à hauteur de [20] % de la part variable théorique.

Ces objectifs ont été formalisés de manière à ce qu'ils puissent être évalués sur des bases tangibles en fin d'année 2021. Ainsi, 80 % de la partie variable 2021 du Directeur général sera basée sur une évaluation quantitative, la partie quantitative pouvant varier linéairement entre zéro et 200 tandis que les objectifs qualitatifs restent plafonnés pour l'exercice 2021 dans leur ensemble à hauteur de 100 % de leur montant cible théorique.

Plan d'épargne longue

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé que M. Aiman Ezzat continuera d'être éligible au dispositif d'épargne longue dont il bénéficie. Ce plan se caractérise par le versement d'une allocation annuelle dont la moitié au moins est versée à un organisme tiers dans le cadre d'un contrat d'assurance de retraite supplémentaire à adhésion facultative (Article 82), le reste de l'allocation numéraire étant conservé par l'intéressé compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif. Cette allocation se ferait dans les mêmes conditions qu'actuellement :

- l'allocation est subordonnée à la réalisation de conditions de performance ;
- le montant de l'allocation à objectifs atteints est égal à 40 % de la partie fixe composant la rémunération annuelle ; il variera en fonction de la performance pondérée des indicateurs financiers utilisée pour la partie variable ;
- le versement de l'allocation au titre de l'année N, subordonné à la réalisation des conditions de performance pour l'année N, est différé comme suit :
 - 50 % du montant calculé serait versé en année N+1 ;
 - 50 % du montant calculé serait versé en année N+2, sous réserve de la présence du Directeur général dans le Groupe au 30 juin de l'année N+2.

Les modalités de calcul et les objectifs liés à cette allocation seront fixés chaque année par le Conseil d'Administration sur la proposition du Comité des Rémunérations, ces modalités ont été arrêtées par le Conseil d'administration du 18 mars 2021, sur proposition du Comité des Rémunérations.

Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur

Le Directeur général est éligible à recevoir une rémunération à raison de son mandat d'administrateur. M. Aiman Ezzat a toutefois fait savoir qu'il renonçait à percevoir toute rémunération à raison d'un mandat d'administrateur.

Autres éléments

Outre les éléments précités, la structure de la rémunération de M. Aiman Ezzat se composera également de l'attribution d'instruments de capitaux, uniquement sous conditions de performance et à son option, et d'une voiture de fonction. M. Aiman Ezzat a par ailleurs renoncé à son contrat de travail à compter de sa nomination effective en tant que Directeur général.

Indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directeur général

Le Conseil d'Administration du 18 mars 2021, sur proposition du Comité des Rémunérations, a par ailleurs renouvelé son autorisation, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération applicable au Directeur général, du principe d'une indemnité de départ qui serait octroyée en cas de cessation de son mandat. Cette indemnité de départ ne serait due qu'en cas de départ contraint du Directeur général de la Société.

Le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions.

L'indemnité de départ sera fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur général au titre de sa partie variable assise sur les résultats financiers observée annuellement au cours des deux derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur général selon une pondération de 60 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 40 % pour l'exercice précédent. Cette partie variable étant soumise à des critères de performance avec un seuil de performance minimum nécessaire de 75 % au-delà duquel la partie variable commence à se calculer, selon les modalités décrites ci-avant, l'indemnité de départ est dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance. Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Engagement de non-concurrence

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération applicable au Directeur général, ce dernier pourra bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat de Directeur général, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints, applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général. Le Conseil d'Administration pourrait décider de libérer le Directeur général de son obligation de non-concurrence et corrélativement, de renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence, une telle indemnité ne pouvant être perçue en cas de départ en retraite ou si le Directeur général est âgé de plus de 65 ans lors de la cessation de son mandat. Compte tenu de ces objectifs, du plafonnement au titre de l'exercice 2021 de la partie qualitative des objectifs personnels, l'évolution possible de la partie fixe et variable de la rémunération du Directeur général est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Directeur général

Structure théorique de la rémunération en base 100	Cible	Min	Max
Rémunération brute fixe	50	50	50
Rémunération variable annuelle indicateurs financiers	30	0	60
Rémunération variable annuelle indicateurs quantifiables	10	0	20
Rémunération variable annuelle objectifs qualitatifs	10	0	10
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	100	50	140
% variable / fixe	100 %	0 %	180 %

B. Rémunération du Président du Conseil d'Administration

Rémunération du Président composée

Le Conseil avait fixé dans sa séance du 11 mars 2020 le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'Administration, M. Paul Hermelin, à un montant brut de 800 000 euros, **montant qui reste inchangé pour l'année 2021.**

Le Conseil d'Administration a pris en compte le rôle spécifique du Président du Conseil dans un contexte de succession managériale. A ce titre M. Paul Hermelin s'est vu confier la présidence du Comité Stratégique et RSE ainsi que la capacité de continuer à représenter la Société en complément du Directeur général dans ses relations de haut niveau sur le plan national et international, permettant ainsi à Capgemini de continuer à bénéficier de son expérience et de sa connaissance du Groupe. Concernant la représentation auprès des grands clients et partenaires du Groupe, celle-ci ne s'exerce qu'en plein accord et à la demande du Directeur Général. Le Président a également pour mission de promouvoir les valeurs, la culture et l'image du Groupe. Cette période de succession managériale n'excèdera pas une période de deux ans et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale de 2022.

Ce montant sera payable mensuellement au *pro rata* de la durée d'exercice du mandat.

M. Paul Hermelin reste éligible en tant que Président du Conseil au régime de retraite supplémentaire fermé en 2015 et dont les droits ont été gelés.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration post dissociation des fonctions ne comprend par ailleurs, ni rémunération variable ou exceptionnelle, ni allocation d'actions de performance, ni rémunération à titre du mandat d'administrateur, ni indemnité de départ ou de non-concurrence.

* * *