

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- SUR LA PRÉPARATION ET L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL
- SUR LES LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE CONSEIL AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
- ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

I – PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cap Gemini est une société anonyme de droit français dans laquelle le 24 juillet 2002 - à l'initiative et sur proposition de M. Serge Kampf, son Président Directeur Général - la décision a été prise par le Conseil d'Administration de dissocier les fonctions de Président et celles de Directeur Général suite à l'autorisation que l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2002 lui avait donnée de le faire dans le cadre de la loi N.R.E (Nouvelles Régulations Économiques).

1.1 le Conseil d'Administration

Ce Conseil comprend aujourd'hui 11 administrateurs :

- 2 de ces administrateurs ont été nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 mai 2005. Il s'agit de :

MM. - Daniel Bernard

- Thierry de Montbrial.

- les 9 autres ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mai 2006. Il s'agit de :

MM. - Yann Delabrière

- Jean-René Fourtou

- Paul Hermelin

- Michel Jalabert

- Serge Kampf

- Phil Laskawy

- Ruud van Ommeren

- Terry Ozan

- Bruno Roger

L'Assemblée Générale du 11 mai 2006 ayant décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, de réduire de 6 ans à 4 ans la durée du mandat des administrateurs de la Société (cette mesure s'appliquant immédiatement aux mandats en cours) :

- le mandat des 2 administrateurs nommés en 2005 prendra fin le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui, au printemps 2009, aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2008,
- le mandat des 9 administrateurs renouvelés l'an dernier prendra fin le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui, au printemps 2010, aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

Le Conseil d'Administration a pour mission principale de déterminer les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe qu'elle contrôle et de veiller à leur mise en œuvre. S'agissant d'activités de services, il attache une importance particulière

à la gestion des collaborateurs qui le composent et notamment des managers.

Il se réunit au minimum six fois par an sur convocation de son Président selon un calendrier établi en commun à la fin de l'exercice précédent, mais qui peut être modifié en cours d'année si plusieurs administrateurs le demandent ou si des événements imprévus le justifient. C'est ainsi qu'au cours de l'exercice 2006, il s'est réuni huit fois : deux fois alors qu'il comptait encore 13 administrateurs (les 11 administrateurs ci-dessus + MM. Christian Blanc et Ernest-Antoine Seillière qui avaient décidé de ne pas solliciter le renouvellement de leur mandat lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2006) et six fois avec 11 administrateurs, soit un total théorique de 92 réunions/hommes avec un taux de participation de 87 % (12 absences/92).

Ces réunions sont précédées, dans un délai raisonnable, de l'envoi à chaque administrateur :

- d'un ordre du jour détaillé, arrêté par le Président en concertation avec ceux des administrateurs qui lui ont proposé des points à y faire figurer et avec les membres de la Direction Générale qui auront à instruire les différentes questions abordées,
- accompagné lorsque cet ordre du jour comporte un point nécessitant une réflexion préalable ou une analyse particulière, d'un dossier préparé par la Direction Générale pour apporter aux administrateurs les informations détaillées qui leur sont nécessaires pour préparer le débat sur ce point (sous condition toutefois que la diffusion d'un tel dossier ne fasse pas courir à la Société le risque que des informations sensibles – ou qui doivent rester confidentielles au moins jusqu'au jour de la réunion du Conseil – soient prématurément portées à la connaissance d'autres personnes que les administrateurs eux-mêmes),
- d'un document de synthèse comparant le cours de l'action Cap Gemini à celui de différents indices généraux ou sectoriels et à celui de ses principaux concurrents,
- enfin d'un tableau donnant le détail du dernier « consensus » connu.

Le Conseil d'Administration de la Société a mis en œuvre depuis déjà plusieurs années les principales règles de « bonne gouvernance » aujourd'hui recommandées, notamment :

- en élaborant, adoptant, amendant et appliquant un Règlement Intérieur très détaillé (voir § 1.3),
- en constituant en son sein quatre Comités spécialisés – le Comité d'Audit, le Comité Nominations et Rémunérations, le Comité Ethique et Gouvernance et le Comité Stratégie et Investissements – et en donnant à chacun d'eux une mission précise (voir § 1.4),

- en faisant dépendre la totalité de la rémunération des administrateurs (jetons de présence) de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions de ces Comités (voir § 1.5),
- en examinant, par trois fois déjà, la situation personnelle de chacun de ses membres au regard de la définition de l'**indépendance** retenue par le « code de place » sur le gouvernement d'entreprise (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») et des nombreux critères utilisés dans les différents pays où le Groupe opère. C'est ainsi qu'au terme de ces examens, il estime aujourd'hui que 7 administrateurs sur les 11 qui composent le Conseil (64%) doivent être considérés comme « indépendants » : MM. Daniel Bernard, Yann Delabrière, Jean-René Fourtou, Michel Jalabert, Phil Laskawy, Thierry de Montbrial et Ruud van Ommeren.

Le Conseil a également mis en œuvre une **procédure d'auto-évaluation** de son propre fonctionnement et il a, pour cela, donné mission à l'un de ses 3 censeurs d'élaborer et d'envoyer à chaque administrateur un questionnaire détaillé portant sur la composition, le fonctionnement et l'efficacité du Conseil et de ses Comités, de recueillir les réponses par écrit, d'en faire une synthèse et de la présenter aux administrateurs pour discussion. Les questions ont été regroupées en trois grands chapitres :

- une appréciation globale sur les administrateurs eux-mêmes : compétence, contribution apportée aux débats, complémentarité, assiduité, solidarité, indépendance, prestige personnel, disponibilité, ...
- les réunions et leur efficacité : nombre de réunions, durée, préavis d'envoi des invitations, pertinence de l'ordre du jour, qualité (de l'information, du dialogue avec le management, des débats entre administrateurs, des décisions ou des orientations prises, du procès-verbal,...), évaluation du degré d'influence que le Conseil a – ou devrait avoir – sur certaines décisions prises par le management, impact sur les décisions du Conseil des recommandations exprimées par les Comités, etc.
- enfin un certain nombre de questions diverses portant par exemple sur les conditions d'une possible évolution de la composition du Conseil et/ou de ses Comités.

La synthèse des réponses reçues des administrateurs a été largement discutée par le Conseil au cours de l'une de ses réunions et les améliorations souhaitées ont déjà été réalisées. A noter à cet égard que le Conseil d'Administration du 26 juillet 2006 a réexaminé la composition des Comités Spécialisés en veillant notamment à ce que la proportion d'administrateurs "indépendants" (variable selon les Comités) soit la plus conforme possible à celle définie par les principes de bonne gouvernance.

1.2 le Collège de Censeurs

Le Conseil d'Administration est assisté d'un collège de 3 censeurs :

- 2 de ces censeurs étaient précédemment administrateurs et ont été désignés comme censeurs le 24 juillet 2002. Il s'agit de **M. Pierre Hessler** qui a remplacé Monsieur Phil Laskawy, censeur devenu administrateur et **M. Geoff Unwin** qui a remplacé Monsieur Chris van Breugel, censeur démissionnaire. Le mandat de ces deux censeurs a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2006 ;

- Le **troisième, M. Marcel Roulet**, a été nommé censeur par l'Assemblée Générale du 12 mai 2005.

L'Assemblée Générale ordinaire de l'an dernier (11 mai 2006) a décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, de réduire de 6 ans à 2 ans la durée du mandat des censeurs (cette mesure s'appliquant immédiatement aux mandats en cours). En conséquence de quoi :

- le mandat de M. Marcel Roulet prendra fin le 26 avril prochain, jour de l'Assemblée Générale Ordinaire,
- les mandats de MM. Pierre Hessler et Geoff Unwin prendront fin le jour de l'Assemblée Générale Ordinaire qui, au printemps 2008, aura à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

1.3 le Règlement Intérieur

Ainsi qu'il était prévu à l'article 16 des statuts de la Société, un règlement intérieur a été élaboré, discuté et finalement adopté le 24 juillet 2002 par le Conseil d'Administration suite à la décision que l'Assemblée Générale du 25 avril 2002 avait prise d'autoriser la dissociation des fonctions de Président et de celles de Directeur Général. Le 26 juillet 2006 le Conseil a apporté quelques modifications ou compléments au Règlement Intérieur qui existait précédemment, concernant par exemple :

- la possibilité de tenir des réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, telle qu'adoptée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2006,
- l'obligation pour chaque administrateur et censeur de communiquer à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société elle-même les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, ce dans un délai de 5 jours de bourse suivant leur réalisation,
- une actualisation des règles régissant les opérations sur titres : sans préjudice des dispositions légales et réglementaires relatives aux opérations d'initiés, les administrateurs et les censeurs doivent s'abstenir de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Société pendant une période commençant le quinzième jour de bourse précédant l'annonce des résultats semestriels et des résultats annuels et se terminant le lendemain de ladite annonce,
- enfin des précisions dans le code d'éthique générale.

Tel qu'amendé, ce règlement intérieur :

- rappelle ou précise le contenu (et les modalités d'exercice) des prérogatives respectives :
 - du Conseil d'Administration lui-même,
 - des 4 Comités spécialisés qu'il a créés en son sein,
 - du Président,
 - du Directeur Général,
- définit l'articulation de ces différents organes et souligne en particulier que l'approbation préalable du Conseil d'Administration est requise pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de l'une de ses principales filiales,
- rappelle les principales obligations du « code d'éthique » que les administrateurs et les censeurs de Cap Gemini S.A. s'engagent à respecter tout au long de leur mandat, notamment – mais pas seulement – en ce qui concerne les règles régissant les opérations sur titres.

1.4 Les Comités spécialisés

Sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration a décidé il y a déjà sept ans (c'était le 23 mai 2000) la création en son sein de trois comités spécialisés (un Comité d'Audit, un Comité Nominations et Rémunérations et un Comité Stratégie et Investissements), comités ayant pour mission d'étudier ou de préparer certaines délibérations relevant de leur domaine de compétence, de faire des propositions et de soumettre au Conseil d'Administration des avis ou des recommandations sur les décisions à prendre.

La première répartition des administrateurs et censeurs entre ces trois comités a été décidée par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 13 septembre 2000. Chacun de ces comités a élu son président et s'est doté d'un Règlement Intérieur particulier précisant le contenu et les limites de sa mission et définissant les modalités de son fonctionnement.

A la suite de la nomination, le 12 mai 2005, de deux nouveaux administrateurs (MM. Daniel Bernard et Thierry de Montbrial) et d'un nouveau censeur (M. Marcel Roulet), le Conseil d'Administration a décidé le 27 juillet 2005, toujours à l'initiative de son Président, d'effectuer une nouvelle répartition des administrateurs et censeurs entre les trois comités en affectant un censeur et quatre administrateurs à chacun des trois comités, le Président du Conseil ayant souhaité n'être lui-même membre titulaire d'aucun comité et laissant à chaque Président de comité l'initiative de l'inviter à sa convenance à chacune ou à telle ou telle des réunions de son comité. Le Conseil d'Administration du 26 juillet 2006 a décidé de créer un quatrième Comité dénommé «Ethique et Gouvernance» reprenant notamment les missions ayant trait à la gouvernance du groupe antérieurement assurées par le comité Nominations et Rémunérations. Sur proposition dudit Comité Nominations et Rémunérations, le Conseil a décidé de confier la présidence de ce Comité Ethique et Gouvernance à M. Serge Kampf. Il a en conséquence adopté la nouvelle composition des 4 Comités telle qu'elle figure ci-dessous.

Enfin, dans sa séance du 14 février 2007, le Conseil a approuvé les règlements intérieurs de chacun des 4 Comités Spécialisés constitués le 26 juillet 2006 : mises à jour pour les Comités existants et nouveau règlement pour le Comité Ethique et Gouvernance.

1.4.1 le Comité d'Audit

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

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

- Président : **Yann Delabrière**
- Membres : **Michel Jalabert, Phil Laskawy**
- Censeur : **Marcel Roulet**

Ce Comité s'est réuni six fois en 2006 et le taux de participation a été de 89% (25/28). Au début de cet exercice 2006, il a examiné les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2005 ainsi que le traitement comptable des événements significatifs ayant marqué cet exercice. En milieu d'exercice, il a examiné les comptes du Groupe au 30 juin 2006 ainsi que les conclusions de « l'International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC4) concernant l'interprétation des normes IFRS appliquée aux contrats d'infogérance. Il a également examiné les conséquences de l'adoption d'une nouvelle méthode de reconnaissance des écarts actuariels (IAS 19 révisée) liés aux retraites, les perspectives financières générées par le plan de retraite britannique, ainsi que les provisions passées sur certains grands contrats. Il a également auditionné le Directeur de l'Audit Interne, Philippe Christelle (méthodes de travail, domaines d'intervention notamment en ce qui concerne les aspects financiers liés au reporting, principales évolutions relevées entre 2003/2004 et 2005/2006, améliorations encore possibles, ...), ainsi que le Directeur « Production et Qualité » (Gilles Taldu) et le Directeur des Opérations Financières et Fiscales en charge du Risk Management (Lucia Sinapi-Thomas). En fin d'exercice, il a examiné les points significatifs de la pré-clôture 2006. Enfin, il a étudié divers projets de recapitalisation de certaines filiales et donné son avis tant sur l'intérêt que sur les modalités de ceux-ci.

1.4.2 le Comité Nominations et Rémunérations

Ce Comité a pour mission de veiller à ce que la politique suivie par les sociétés du Groupe en matière de gestion des managers (nominations, plans de progression et de succession, évolution des rémunérations théoriques et réelles, définition des objectifs qui serviront à la détermination de la part variable de ces rémunérations, critères retenus pour l'attribution de stock-options, etc.) soit cohérente – même si elle doit parfois se conformer aux particularismes locaux – et traduire du mieux possible à la fois la qualité de la performance individuelle et celle du résultat collectif de l'unité à laquelle le manager appartient. Il doit être consulté avant toute décision relative à la nomination ou au remplacement des membres du Comité Exécutif et des directeurs des grandes unités opérationnelles. Il documente et présente au Conseil ses recommandations sur les propositions faites par le Directeur Général concernant la rémunération (fixe et variable) de ces managers, sur celles faites par le Président concernant la rémunération et l'évaluation des performances du Directeur Général et enfin sur les siennes propres concernant le Président.

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

- Président : **Ruud van Ommeren**
- Membres : **Michel Jalabert, Thierry de Montbrial, Terry Ozan**
- Censeur : **Pierre Hessler**

Ce Comité s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2006 et le taux de participation a été de 86% (25/29).

Il a étudié les questions relatives à la politique générale de rémunération suivie par le Groupe en 2006 et aux rémunérations 2005

(détermination de la part variable) et 2006 (révision du fixe et fixation des objectifs personnels qui permettront de calculer en fin d'exercice la part variable) du Président, du Directeur Général et des principaux cadres du Groupe, toutes personnes pour qui la part variable est fonction pour moitié du pourcentage de réalisation d'objectifs chiffrés (chiffre d'affaires consolidé du Groupe, résultat d'exploitation, coût des fonctions centrales,...) et pour moitié du degré de réalisation d'objectifs personnels.

Le comité a examiné, parfois modifié ou complété, et transmis pour accord au Conseil d'Administration la liste des attributaires de 2 067 000 stock-options finalement consenties le 1er octobre 2006 à 692 collaborateurs du Groupe.

Concernant la rémunération des administrateurs eux-mêmes, il a proposé au Conseil, qui l'a accepté, une nouvelle répartition des jetons de présence (cf. § 1.5).

Le Comité a recommandé au Conseil la création d'un 4^{ème} Comité spécialisé en charge des questions de gouvernance et a suggéré qu'il soit présidé par M. Serge Kampf.

Il a auditionné les Directeurs des principales entités opérationnelles qui lui ont présenté les principaux managers de leur équipe de Direction ainsi que les grandes lignes d'un plan de succession.

Enfin, le Comité a poursuivi tout au long de l'année l'étude engagée l'an dernier avec l'aide du Cabinet Towers Perrin visant à mettre en place un plan collectif de retraite à prestations définies au bénéfice d'une catégorie objectivement définie de cadres dirigeants ayant contribué d'une façon notable et durable au développement du Groupe, plan du type de ceux qui existent actuellement dans la quasi-totalité des sociétés du CAC 40. Il a présenté les conclusions de cette étude au Conseil d'Administration qui a décidé d'autoriser la Direction Générale à mettre en œuvre un tel plan avec effet au 1^{er} janvier 2007.

1.4.3 le Comité Éthique et Gouvernance

Ce Comité a pour mission principale de vérifier que dans toutes les activités qu'il exerce, dans toutes les filiales qu'il contrôle, dans tous les messages qu'il délivre à l'intérieur comme à l'extérieur (publicité,...) et dans tous les actes passés en son nom, les sept valeurs fondamentales du Groupe sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés. Il a aussi pour mission de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Cap Gemini S.A. ("corporate governance"), de valider les plans de successions établis pour (et souvent par) les principaux dirigeants du Groupe - y compris le Président et le Directeur Général -, d'instruire et de proposer au Conseil les modifications qui lui paraîtrait utile d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition (cooptation de nouveaux administrateurs, adoption d'un *numerus clausus*, ...) ou aux statuts de la société (par exemple retour ou non à une forme juridique dissociant ou non les fonctions de Président et de Directeur Général), etc.

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

- Président : **Serge Kampf**
- Membres : **Daniel Bernard, Paul Hermelin, Phil Laskawy et Bruno Roger**
- Censeur : aucun

Ce Comité dont la création n'a été décidée qu'au deuxième semestre 2006 ne s'est pas encore formellement réuni mais il est prévu qu'il le soit deux ou trois fois au cours de l'année 2007.

1.4.4 le Comité Stratégie et Investissements

Ce Comité a pour mission d'étudier et de recommander un choix entre les différentes stratégies que le Groupe pourrait adopter pour assurer sa croissance, sa rentabilité et son indépendance, de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de l'une ou l'autre de ces stratégies, de contrôler l'exécution de la stratégie que le management devra mettre en œuvre après que le Conseil en ait décidé, d'analyser les alliances ou les acquisitions possibles ou nécessaires au bon déroulement de cette stratégie et plus généralement de débattre de toute orientation ou initiative jugée intéressante pour l'avenir du Groupe pour autant qu'elle ne mette pas en danger son bon fonctionnement opérationnel et garantisse le maintien de ses grands équilibres financiers. La composition de ce comité est aujourd'hui la suivante :

- Président : **Jean-René Fourtou**
- Membres : **Daniel Bernard, Paul Hermelin, Thierry de Montbrial et Bruno Roger**
- Censeur : **Geoff Unwin**

Ce Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2006 et le taux de participation a été de 78 % (18/23).

En 2006 il a consacré l'essentiel de son temps au suivi du plan stratégique global décidé l'année précédente dont l'objectif principal est de permettre au Groupe d'améliorer à la fois sa rentabilité et sa croissance, et ceci dans chacune de ses quatre métiers (conseil, intégration de systèmes, services de proximité, infogérance). Il a examiné les conclusions d'une analyse portant sur trois paramètres importants (situation actuelle du Groupe, évolution des marchés et des besoins, possibles ruptures technologiques) et a participé activement à l'élaboration d'un plan de transformation baptisé "I.cube" et articulé autour de trois axes principaux : l'innovation (afin de savoir choisir des segments porteurs et conforter notre position de leader), l'industrialisation (afin de réduire les coûts et augmenter la productivité, notamment sur les offres à cycle long), enfin l'intimité de notre relation avec nos clients, qui est l'un des facteurs les plus importants de différenciation du Groupe. Le Comité a exprimé des suggestions intéressantes sur la façon de présenter les thèmes qui devaient être abordés au cours des XXI^{èmes} Rencontres, le meeting qui a réuni environ 500 managers du Groupe à Montréal du 27 au 30 septembre 2006.

1.5 Rémunération des administrateurs

En rétribution – très partielle – des responsabilités assumées mais aussi du temps passé à préparer les réunions du Conseil et des Comités et à y participer activement, la Société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2006 à verser aux administrateurs un total de jetons de présence d'un montant maximum fixé à 700 000 euros par an. Sur la proposition du Comité Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé le 26 juillet 2006 une nouvelle répartition des jetons de présence fondée sur les principes suivants :

- suppression de la partie fixe qui était liée à la fonction d'administrateur, de censeur ou de membre de tel ou tel comité (ceci sauf pour les Présidents des Comités Spécialisés et pour le Président du Conseil lui-même, qui recevront chacun une somme forfaitaire de 20 000 euros par an),
- partie variable arrêtée à un montant uniforme de 3 000 euros par participation effective à une réunion officielle du Conseil ou d'un des quatre Comités Spécialisés (ce montant forfaitaire pouvant être réajusté si un nombre très élevé de réunions

amenait à dépasser le plafond annuel de 700 000 euros fixé par l'Assemblée Générale du 11 mai 2006),

- liquidation et paiement de ces jetons de présence deux fois par an (30 juin et 31 décembre) et non plus en une seule fois.

En application de ces principes, le montant total des jetons de présence versés aux administrateurs et censeurs au titre de l'exercice 2006 s'est élevé à 609 000 euros (272 000 euros pour le premier semestre et 337 000 euros pour le second semestre).

II – LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE CONSEIL AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sur proposition de M. Serge Kampf, alors Président Directeur Général de la Société, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 24 juillet 2002 que les fonctions de Président et celles de Directeur Général seraient dorénavant dissociées, ces dernières étant confiées à M. Paul Hermelin. Ainsi qu'il a été rappelé ci-dessus, le « Règlement Intérieur » adopté le même jour a précisé le contenu et les modalités d'exercice des fonctions et attributions du Conseil lui-même, de son Président et du Directeur Général, et a fixé les règles de fonctionnement des Comités spécialisés ainsi que l'articulation de ces différents organes.

Concernant le rôle et les pouvoirs du Directeur Général, ce Règlement Intérieur précise qu'il doit demander et recevoir l'approbation préalable du Conseil d'Administration – ou de son Président quand celui-ci en a reçu délégation – pour toute décision à caractère stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la situation financière ou les engagements de la Société ou de l'une ou l'autre de ses principales filiales.

Il en est ainsi en particulier :

- de l'approbation et la mise à jour du Plan à 3 ans découlant de la stratégie arrêtée par le Conseil,
- de la conclusion d'une alliance considérée comme stratégique,
- des modifications significatives apportées au périmètre ou à la gamme d'activités,
- des opérations significatives de restructuration interne,
- des opérations financières ayant un impact significatif sur les comptes sociaux ou sur les comptes consolidés du Groupe (et notamment l'émission de valeurs mobilières donnant accès directement ou à terme au capital social),
- des acquisitions ou cessions d'actifs d'un montant unitaire supérieur à 50 millions d'euros,
- de l'augmentation ou la réduction de capital d'une filiale importante,
- des autorisations spécifiques en matière de cautions, avals et garanties.

III – PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

La mise en œuvre du plan de transformation de la fonction finance au sein du groupe (connu en interne sous le nom de « Projet Green ») s'est poursuivie durant l'exercice 2006 et les procédures de contrôle interne ont été adaptées et modifiées en conséquence. Les principales actions concernent :

- la mise à jour du manuel groupe, contenant les principes et méthodes comptables (« TransFORM») ainsi que les principales obligations en matière de contrôle interne. Cette mise à jour a notamment concerné en 2006 la gestion du risque de change dans le cadre de projets mettant en œuvre des ressources localisées dans des pays à fort risque d'inflation ainsi que les règles relatives à la reconnaissance des coûts de transition et de transformation dans les contrats d'infogérance. Afin de garantir une interprétation unique des règles comptables, une formation complète est régulièrement dispensée aux intéressés qui disposent en outre d'un forum intranet leur permettant de recevoir des réponses aux questions posées sur des points spécifiques,
- en matière d'organisation, l'année 2006 a été marquée par le transfert d'une partie des services comptables de notre filiale hollandaise à un centre de services partagés localisé en Pologne. De même pour nos services comptables anglais transférés en Inde. Enfin, dans le cadre des nouvelles obligations légales et réglementaires en matière d'information financière, le programme de réduction des délais de clôture lancé fin 2005 a été mis en œuvre avec succès pour la clôture des comptes annuels 2006 et des travaux sont en cours pour atteindre l'objectif ambitieux arrêté pour la clôture du premier semestre 2007,
- en matière de systèmes, il convient de souligner le déploiement au cours de l'année 2006 dans plusieurs de nos filiales (Belgique, Hollande, USA, Pologne ou encore Sogeti en France) d'un système de gestion intégrée unique. Ce système couvre les principales composantes fonctionnelles – y compris une application de gestion des achats – et a bénéficié en 2006 de la mise en place progressive d'un composant de facturation électronique destiné à optimiser les processus de traitement de factures internes.

Ces ajouts ont pour but d'améliorer encore les dispositifs de contrôle interne mis en place souvent depuis plusieurs dizaines d'années dans le Groupe Capgemini et dont il convient de rappeler d'abord les objectifs.

3.1 Objectifs en matière de procédures de Contrôle Interne

S'appliquant à l'ensemble des activités du groupe, les procédures de contrôle interne constituées de règles, directives et

modes de fonctionnement visent à créer les conditions d'un environnement général de contrôle interne adapté aux spécificités du groupe.

Le contrôle interne a pour mission d'assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- la bonne application des instructions transmises et le respect des grandes orientations fixées par la Direction Générale,
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe,
- la fiabilité des informations financières,
- le respect des valeurs fondamentales du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne ne constitue pas, toutefois, une assurance absolue contre tous les risques possibles, pas plus, qu'il ne peut – quelle que soit sa qualité propre et celle des collaborateurs qui exercent ces contrôles – garantir la parfaite réalisation des objectifs que se donne le groupe.

Les procédures relèvent principalement de deux niveaux de structure :

- la Direction Générale du Groupe qui a élaboré, rédigé, approuvé et distribué un recueil des "règles et procédures" en vigueur dans Cap Gemini S.A. et ses filiales. Le recueil baptisé "Blue Book" est remis à chacun des collaborateurs du Groupe et chacun est tenu de le respecter quel que soit le métier qu'il exerce ou l'unité opérationnelle à laquelle il appartient. Il dessine le cadre de sécurité général dans lequel toutes les activités du Groupe doivent s'inscrire et décrit les outils et les méthodes permettant d'exercer les contrôles nécessaires et de réduire les risques identifiés dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise,
- les unités opérationnelles qui complètent ce "Blue Book" de dispositifs particuliers permettant de mettre en harmonie ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays où elles opèrent, et de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays.

Constitué d'une équipe pluridisciplinaire de 18 auditeurs et rattaché directement à la fois au Président et au Directeur Général, l'Audit Interne a pour mission de vérifier que les procédures de contrôle interne mises en place au sein des unités opérationnelles sont conformes aux principes et aux règles définis par le Groupe et de contrôler l'application qui en est faite. Il évalue de manière indépendante l'efficacité de ces procédures de contrôle interne sachant qu'aussi bien conçues et rigoureusement appliquées soient-elles, celles-ci ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient constituer une garantie absolue contre tous les risques. Chacune des unités opérationnelles est contrôlée selon un programme bisannuel que le Président et le Directeur Général se réservent l'un et l'autre le droit de modifier en fonction des urgences ou de l'apparition de retards ou de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires. Trente huit missions d'audit ont été réalisées en 2006, soit 1500 journées de présence effective dans l'une ou l'autre des différentes unités opérationnelles du Groupe.

Une fois par an, le Directeur de l'Audit Interne fait un compte rendu de ses activités au comité d'audit en ce qui concerne l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière. Il garde l'initiative de faire à tout moment un rapport spécial au Président ou au Directeur Général sur tout point dont il estime utile ou nécessaire qu'ils soient alertés.

3.2 Organisation générale des procédures de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe reposent sur une structure de gouvernance resserrée, sur une organisation opérationnelle claire et sur des processus et méthodes expressément définis.

3.2.1 Une structure de gouvernance resserrée

Afin de mettre en forme, expliquer, faire accepter, engager et contrôler l'exécution des dispositions et des orientations décidées par le Conseil d'Administration, une structure de gouvernance resserrée a été mise en place qui comprend 3 organes principaux :

- le Comité Exécutif, aujourd'hui composé de 9 membres : le Directeur Général lui-même, le Directeur Général Adjoint (en charge des finances, de l'informatique et des achats), le Secrétaire Général, le Directeur de la Communication, le Directeur de la Stratégie, et quatre des directeurs de grandes unités opérationnelles (Europe de l'Ouest, Europe Continentale + Asie/Pacifique, Services informatiques de proximité et Infogérance). Les membres de ce comité qui ont pour rôle d'assister au jour le jour le Directeur général dans le pilotage d'ensemble du Groupe se réunissent tous les lundis, un lundi sur deux par conférence téléphonique. Le Comité Exécutif met en œuvre les grandes orientations stratégiques décidées par le Conseil d'Administration, arrête et contrôle l'exécution des objectifs budgétaires (budget annuel et plan à trois ans), met en œuvre sans délai quand cela s'avère nécessaire les actions permettant de corriger les dérives constatées par rapport à ces objectifs, veille au maintien d'une bonne adéquation de l'organisation du Groupe avec l'évolution de son environnement, etc.
- un Conseil de Direction Générale ("Group Management Board") composé des 9 personnes désignées ci-dessus auxquelles se joignent un nombre variable d'autres dirigeants du groupe, aujourd'hui 6 : les directeurs des autres grandes unités opérationnelles (Amérique du Nord et la division « Financial Services »), le directeur de la Production, le directeur des Ventes, le directeur chargé de la coordination mondiale de l'activité « Consulting », le directeur responsable de la coordination de nos opérations en Inde. Ce « Group Management Board » se réunit normalement une fois par mois sur un ordre du jour préparé et décidé par le Directeur Général avec pour mission principale de contribuer aux réflexions du comité exécutif sur toute question d'intérêt général qui lui aura été soumise. Il aide à la mise en œuvre des décisions prises et constitue l'organe de pilotage du Plan de Transformation engagé par le Groupe en septembre dernier (à ce titre, le chef de ce projet de Transformation baptisé « I Cube » assiste à l'ensemble des réunions).
- la Direction Financière du Groupe assurée aujourd'hui par le Directeur Général Adjoint et dont les principales missions sont :
 - l'établissement des budgets et le suivi des performances,
 - le contrôle de gestion,
 - le reporting opérationnel,
 - la consolidation,
 - la comptabilité (et la normalisation comptable),
 - la gestion de la trésorerie,

- la fiscalité,
- les fusions et acquisitions,
- la communication financière.

Elle est également en charge des achats, de l'informatique interne, du contrôle des risques dans les propositions commerciales en phase d'avant vente (risk management).

Viennent compléter ces trois organes principaux un certain nombre de fonctions centrales rattachées directement au Directeur Général et regroupées en « cinq directions centrales » :

- le Secrétariat Général auquel rapportent notamment :
 - les affaires juridiques, réparties entre deux directeurs : l'un chargé des problèmes liés aux opérations internationales et de toute question juridique tenant à l'activité opérationnelle du Groupe, l'autre traitant du bon fonctionnement des organes sociaux (conseil, comités spécialisés, assemblées générales,...) et des opérations juridiques affectant la structure générale du Groupe.
 - la Direction des Ressources Humaines dont le rôle est de coordonner les politiques menées en ce domaine au sein du groupe et de suivre plus particulièrement les managers à haut potentiel ;
 - l'Université Capgemini qui apporte aux collaborateurs et managers du Groupe les compléments de formation qui leur sont utiles ou nécessaires (qu'il s'agisse de formation à de nouvelles technologies, d'accès à des fonctions commerciales, d'amélioration de la capacité à gérer des projets importants, de développement du « leadership » personnel,...) et constitue en même temps pour eux un « point de rencontre » naturel et attractif ;
- la Direction de la stratégie, également en charge du plan de transformation engagé par le groupe, et dont le rôle principal est d'alimenter et de documenter les réflexions menées en matière stratégique tant par la Direction Générale que par le Comité Stratégie et Investissements constitué au sein du Conseil d'Administration ;
- la Direction de la Communication, qui est chargée de définir les grands axes de communication du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre dans les filiales opérationnelles ;
- la Direction des Ventes et des Alliances, chargée d'animer l'action commerciale du Groupe, de superviser la gestion des grands clients, de faciliter la relation avec nos partenaires,
- la Direction de la Production et de la Qualité, chargée de définir et de diffuser les méthodologies de production en usage dans le Groupe, de procéder à la certification de communautés spécifiques (chefs de projet, architectes,...), d'assurer le bon fonctionnement et le développement de nos centres de production délocalisés, ou encore de conduire des missions d'intervention sur des projets à risque effectuées par des équipes spécialisées appelées « flying squads » (93 missions de ce type ont été réalisées en 2006).

A ce dispositif s'ajoutent deux comités ad-hoc composés du Directeur Général, du directeur financier et du secrétaire général et qui ont pour mission d'examiner (dans le respect des limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général lui-même) :

- avec le directeur du « risk management » et le directeur Juridique International : les grosses propositions commerciales en cours d'élaboration ou de discussion, les offres de partenariats stratégiques, les contrats cadres globaux (clients ou fournisseurs) présentant un certain nombre de caractères spécifiques, etc. : c'est le Comité des Engagements.
- avec le directeur de la stratégie et le directeur en charge de leur éventuelle mise en œuvre : les projets d'acquisitions ou de cessions en cours de sélection, discussion ou de négociation : c'est le Comité des Fusions/Acquisitions.

3.2.2 Une organisation opérationnelle claire

L'organisation opérationnelle du Groupe repose sur un modèle décentralisé constitué de cinq grandes unités opérationnelles – désignées sous le sigle SBU pour « Strategic Business Units » – dotées d'une large autonomie de gestion. Deux ont pour mission de gérer au niveau mondial un des 4 métiers du Groupe : l'infogérance pour l'une, les services informatiques de proximité pour l'autre(*). Les deux autres activités du Groupe (consulting d'une part, intégration de systèmes et développement d'applications informatiques d'autre part) sont organisées en trois grandes régions géographiques : l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest (Royaume-Uni, France, Espagne et Portugal) et Europe Continentale (pays nordiques, Benelux, Allemagne, Suisse, Autriche et Italie) ainsi que les autres pays d'Europe Centrale et d'Europe de l'Est, à laquelle est provisoirement rattachée la zone Asie-Pacifique.

Au sein de chacune de ces SBU, l'unité opérationnelle élémentaire est la « business unit » (B.U.) : d'une taille volontairement limitée permettant à son manager de rester proche de ses collaborateurs, la « business unit » fonctionne selon un mode opératoire comparable à celui d'une petite entreprise. Elle dispose d'outils de gestion et de suivi de la performance lui permettant à la fois de rester en contact étroit avec le territoire dont elle est responsable et de participer activement aux résultats et au développement de l'ensemble du Groupe. Son manager est pleinement responsable de la réalisation par son unité d'objectifs mesurables concernant à la fois la performance financière (croissance, rentabilité, ...), le développement commercial, la qualité de la gestion et le degré de satisfaction des clients qui lui sont rattachés.

(*) Une sixième SBU est en cours de constitution qui aura la responsabilité mondiale des « Financial services »

3.2.3 Des processus et des méthodes expressément définis :

Le bon fonctionnement de la gouvernance générale du Groupe et de ses unités opérationnelles repose sur le respect de processus et de méthodes assurant l'efficacité et la traçabilité des décisions prises.

3.2.3.1 Un processus formel de délégation de pouvoirs et d'autorisation des décisions

Le processus de prise de décision en vigueur dans le Groupe repose sur des règles de délégation de pouvoirs régulièrement mises à jour, respectant le principe de subsidiarité et définissant en fonction des enjeux trois niveaux de décision correspondant aux trois strates de l'organisation Capgemini :

- la "business unit" pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité,
- la SBU pour tout ce qui concerne plusieurs des « business units » qui lui sont rattachées,
- le Groupe enfin (Direction Générale, Comité Exécutif, etc.) pour tout ce qui dépasse le champ de responsabilité d'une seule SBU, pour des décisions qui par nature relèvent du Groupe (acquisitions, cessions, ...) ou pour des opérations dont les incidences financières dépassent des seuils bien définis.

Ce processus est formalisé dans une « matrice d'autorisation ». Il implique une consultation préalable et une information suffisante des parties prenantes. Quant aux recommandations soumises au décideur final, elles doivent rapporter l'opinion de tous les acteurs concernés et comporter obligatoirement une mesure équitable des avantages et des inconvénients de chacune des solutions possibles.

3.2.3.2 Un référentiel de politiques et de procédures générales

Le "Blue Book" rappelle les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et détaille ce qui est spécifique à chacun des domaines suivants :

- l'organisation interne,
- la gestion des ressources humaines,
- l'organisation et les procédures de la fonction financière,
- l'organisation et le contrôle des achats,
- les systèmes d'information et de communication du Groupe,
- la protection et la gestion partagée des connaissances liées au savoir-faire acquis dans le cadre de l'activité,
- la production de services dans un contexte multinational,
- la gestion commerciale, technique et financière des projets.

3.2.3.3 Un processus de contrôle des risques liés aux projets

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

- les contrôles propres à la phase d'avant-vente,
- les procédures de contrôle technique durant la phase de réalisation des Projets,
- le contrôle financier de ces Projets.

a) Les contrôles propres à la phase d'avant-vente :

Les projets devenant de plus en plus complexes, tant par leur taille que par leur niveau d'exigence technique -en particulier dans le métier de l'infogérance (engagements à long terme, parfois assortis de transferts d'actifs, reprises de personnel, transfert des obligations associées)- la signature de nouveaux contrats, comme l'extension ou le renouvellement de contrats

existants, nécessite d'en identifier et d'en mesurer les risques tout au long du processus de vente. Cette analyse des risques s'appuie en particulier sur :

- un outil de reporting consolidant au niveau du Groupe l'ensemble des opportunités commerciales, documenté dès leur identification et complété tout au long du processus de vente ;
- la validation, aux différents échelons de l'organisation opérationnelle du Groupe et aux différentes étapes du processus de vente (depuis la décision sur l'intérêt pour le Groupe de donner suite à telle ou telle opportunité jusqu'à la signature du contrat, en passant par la soumission d'une proposition de services le plus souvent présentée en plusieurs lots), des principales caractéristiques de l'affaire sur les plans technique, financier, et contractuel. Comme cela a déjà été indiqué ci-dessus, la décision d'engager le Groupe dans des opportunités commerciales présentant certains critères prédéfinis de taille ou de niveau de complexité est du seul ressort du Comité des Engagements.

b) le contrôle de réalisation de la production et de la qualité des Projets :

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

- une définition claire, tout au long de l'exécution du contrat, des rôles et des responsabilités de chacun, tant dans la réalisation elle-même que dans la supervision, en particulier en ce qui concerne le choix du chef de projet, le suivi commercial, la facturation, le chiffrage des travaux restant à effectuer les mécanismes de pilotage organisés conjointement avec le client, etc. ;
- l'utilisation dans toutes les unités opérationnelles, des méthodologies de production conçues et mises au point par le Groupe ;
- le recours aux capacités des différents « Centres de Développement Applicatif » dont dispose Capgemini de par le monde ;
- un recensement mensuel de tous les projets dits « à risques » en cours de réalisation dans l'ensemble du Groupe et la mise en place de plans d'actions visant à contenir ces risques ;
- le recours à des « audits de qualité » indépendants des équipes en charge du projet afin d'identifier les risques supplémentaires encourus lorsque la réalisation apparaît s'écarter trop des prévisions émises ou des engagements pris ;
- la mesure du degré de satisfaction exprimé par le client dans le cadre des enquêtes OTACE (On Time and Above Client Expectation).

c) Le contrôle financier des Projets :

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

- le suivi financier de chaque projet et principalement des coûts de production par rapport au budget initialement approuvé : ce suivi fait l'objet de comptes rendus d'avancement et d'indicateurs permettant une estimation périodique des travaux restant à faire pour assurer l'achèvement du projet et de leur impact comptable ;
- le contrôle permanent du respect des engagements contractuels, en particulier des facturations et des échéanciers de paiements.

3.3 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Ces procédures assurent la mise en œuvre et le respect des règles comptables définies par le Groupe en matière d'élaboration des budgets et des prévisions, de reporting, de consolidation, de contrôle et de communication des résultats.

3.3.1 Organisation financière et comptable

L'organisation financière du Groupe est calquée sur le découpage des unités opérationnelles et le contrôle des opérations est donc décentralisé ; toutefois, afin d'assurer l'indépendance d'opinion nécessaire à l'arrêt des résultats comptables, les contrôleurs financiers des grandes unités opérationnelles (SBU) sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Général Adjoint en charge des Finances, leur responsabilité principale étant de veiller à ce qu'une information financière et comptable de qualité soit transmise à la Société mère dans les délais fixés.

Chaque « business unit » dispose d'un contrôleur financier qui lui-même rapporte au contrôleur financier de la SBU et dont le rôle est d'assurer une traduction comptable des résultats de l'activité de son unité en appliquant et respectant les règles et méthodes comptables arrêtées par le Groupe : dans ce but, il contrôle les estimations de résultats des projets en cours, en tire les conséquences comptables, s'assure de la facturation des prestations et du recouvrement des factures émises, atteste de la qualité des informations transmises dans le reporting et des liasses comptables qui serviront à l'établissement des comptes consolidés du Groupe.

L'ensemble de ces contrôleurs financiers applique les procédures et règles comptables du Groupe telles que rassemblées dans un manuel, TransFORM, qui rappelle :

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

3.3.2 Les processus financiers

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

- **budget et prévisions** : le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Arrêté entre le Groupe et chacun de ses managers en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations faites sur l'évolution des marchés, il fixe les objectifs chiffrés que doivent

atteindre les grandes unités opérationnelles et les « business units » qu'elles contrôlent. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Enfin, un compte de résultat opérationnel prévisionnel (portant sur le mois en cours, les 6 mois suivants et la totalité de l'exercice) est établi mensuellement et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'action éventuellement nécessaires.

- **reporting opérationnel et consolidation comptable** : l'information est structurée par unité opérationnelle et par métier. Elle permet donc une analyse mensuelle des revenus et charges par nature et par destination, ainsi que des indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux mêmes chiffres de l'année précédente (R/R'). Une analyse des postes du bilan est également faite trimestriellement. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur parfaite concordance.

A chaque clôture annuelle ou semestrielle, le périmètre de consolidation est redéfini par la Direction Financière et validé par la Direction Juridique du Groupe. Des instructions écrites précisent le calendrier des tâches (en particulier les modalités de rapprochement des transactions intra-groupe), les points d'actualité qui méritent une attention particulière et les procédures de contrôle qui seront mises en œuvre pour l'arrêt des états financiers consolidés du Groupe.

La consolidation financière est réalisée à partir des liasses comptables obligatoirement certifiées par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultats, les bilans et autres indicateurs-clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et dont l'accès est strictement réglementé. Un rapport sur la gestion et les résultats de chaque SBU est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les 6 prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget : ce rapport est adressé à la Direction Générale du Groupe.

- **contrôle de l'information financière** : des contrôles spécifiques portant sur l'information financière et sa communication sont effectués sur les arrêtés semestriels et annuels. Il s'agit entre autres :
 - d'une revue systématique faite avec la participation de la Direction Juridique, de toutes les opérations et transactions significatives survenues pendant la période,

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

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

- **Audit Interne** : à partir d'un programme de couverture établi en accord avec le Président et le Directeur Général (auxquels il est directement rattaché), l'audit interne a pour mission de vérifier que les procédures visant à la protection des actifs, à l'évaluation des en-cours de production, à la réalité des créances clients et au bon enregistrement des passifs sont appliquées dans chaque unité opérationnelle conformément aux règles et méthodes arrêtées par le Groupe. Il lui est demandé de porter une attention particulière au mode de reconnaissance du chiffre d'affaires et au contrôle de l'état d'avancement des projets afin de vérifier que leur traduction comptable repose sur des appréciations techniques rigoureuses et tenues à jour. Cette mission comprend aussi une revue des procédures et des contrôles mis en place au sein de l'unité objet de ce contrôle pour assurer la sécurité et la validité des transactions et des enregistrements comptables ;
 - **les Commissaires aux Comptes** dont il suffit de rappeler ici que leur principale mission consiste en effet à assurer une revue permanente des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.
- **Communication de l'information financière** : elle fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les trois vecteurs suivants :
 - le Rapport Annuel (et le Document de Référence joint),
 - les communiqués de presse à caractère financier,

- les documents destinés aux réunions d'analystes et d'investisseurs.

Le Rapport Annuel constitue traditionnellement depuis 32 ans (le premier portait sur l'exercice 1975) le support le plus important de la communication financière du Groupe. A ce titre sa préparation, la rédaction de ses textes, le choix de ses illustrations, sa fabrication et sa diffusion font l'objet d'une attention toute particulière de la Direction Générale du Groupe, et singulièrement de son Président. Il est important de noter que la totalité des textes figurant dans le Rapport Annuel du Groupe sont écrits en interne par des collaborateurs et des managers du Groupe : chacun, dans son domaine de compétence, est chargé de concevoir et de mettre en forme un chapitre de ce Rapport Annuel dans le cadre d'un plan général proposé par la direction de la communication. Encarté dans le Rapport Annuel, le Document de Référence rassemble, sous la responsabilité de la Direction Financière, toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires.

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

Les documents destinés aux réunions d'analystes et d'investisseurs font l'objet d'une préparation spéciale dont le contenu est soumis préalablement au Conseil d'Administration ou à son Président et sert de cadre aux commentaires et aux explications qui seront fournies par le Directeur Général ou le Directeur Financier au cours de ces réunions.

3.3.3 Règles régissant les opérations sur titres

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