

## **ITS GROUP**

Société anonyme au capital de 3.924.322,50 €  
Siège social : 42 rue de Bellevue 92100 Boulogne Billancourt  
404 536 922 - RCS Nanterre  
-----

<p><b>RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES</b></p>
---

### **Exercice 2015**

Le présent rapport du Président du Conseil d'administration, approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 29 avril 2016, conformément aux exigences de l'article L. 225-37 du Code de commerce, est destiné à vous rendre compte de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, des éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du directeur général, des références faites à un code de gouvernement d'entreprise et des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Ce rapport précise également les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Un rapport des commissaires aux comptes, joint au rapport sur les comptes annuels relatant l'accomplissement de leur mission, présente leurs observations sur ce rapport.

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à l'ensemble du Groupe, le Groupe étant défini comme la société ITS Group ainsi que toutes les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

### **Cadre de référence**

La société ITS Group se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext pour les valeurs moyennes et petites rendu public le 17 décembre 2009 (ci-après le « Code de référence ») dans le cadre de la mise en œuvre de sa gouvernance, en lieu et place du code AFEP/MEDEF de décembre 2008 de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Code Middlenext est disponible sur le site Middlenext à l'adresse suivante : [www.middlenext.com](http://www.middlenext.com). Le Code de Référence contient quinze (15) recommandations qui concernent plus particulièrement les mandataires dirigeants et le Conseil d'administration.

Le Conseil d'Administration, dans le cadre de sa démarche de conformité avec les recommandations du Code de référence, a :

(A) Nommé des administrateurs indépendants

Le Conseil d'Administration est désormais composé de trois Administrateurs indépendants sur ses sept membres (voir ci après § 1.1.b Composition du Conseil d'Administration).

(B) Mis en œuvre un processus d'évaluation des travaux du Conseil

Conformément à la quinzième recommandation du Code de référence, relative à l'évaluation du Conseil d'administration, une fois par an les membres du Conseil sont invités par le Président à s'exprimer sur son

fonctionnement et la préparation de ses travaux, cette discussion faisant l'objet d'une retranscription au procès verbal de la séance.

Les principales conclusions de l'auto-évaluation, et notamment les éventuelles voies d'amélioration, seront mentionnées dans le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

(C) Mis en place un règlement intérieur du Conseil (15 mars 2012)

Le règlement intérieur a notamment pour objet de préciser la composition, l'organisation, le rôle et les pouvoirs du Conseil, d'optimiser l'efficacité des réunions et des débats et servir de référence pour l'évaluation périodique que le Conseil pourra faire de son fonctionnement. Il précise également les devoirs, les critères d'indépendance et les règles de détermination de la rémunération des membres, ainsi que les règles à observer en termes de déontologie et d'informations des membres du Conseil. Il est diffusé en annexe du Document de Référence.

## **1. Organisation des travaux des organes d'administration et de direction**

### **1.1 Le conseil d'administration**

#### **a. Présentation.**

La société ITS GROUP est administrée par un conseil d'administration, qui conformément aux dispositions légales et statutaires a pour fonction de déterminer les orientations de l'activité et de veiller à leur mise en œuvre.

Le conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires la concernant dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires.

#### **b. Composition.**

Le conseil d'administration, comporte 7 administrateurs, personnes physiques, que sont :

- Jean Michel BENARD, nationalité française, Président Directeur Général,
  - Ingénieur ESTACA et DESS Affaires Internationales à DAUPHINE, il a passé 10 années chez Computer Associates successivement comme Ingénieur d'Affaires, Directeur commercial puis Directeur de la Division Grands Comptes. Après avoir participé au développement de l'activité commerciale « progiciels applicatifs » chez Transiciel avant de créer ITS GROUP en 1997.
- Robert SPIEGL, nationalité belge,
  - Homme d'affaires, il a été à la tête de nombreuses sociétés belges avant d'intégrer un fonds d'investissement en 2009.
- Gilles RIDEL, nationalité française, (Administrateur Indépendant),
  - Aujourd'hui à la tête d'une société d'e-business et d'édition de logiciel, il a dirigé et développé avec succès plusieurs sociétés du secteur des nouvelles technologies.
- Georges ROUSSEAU, nationalité française, (nommé en mai 2008, Administrateur Indépendant).
  - Licencié en sciences économiques, il évolue dans le monde des services informatiques depuis près de 40 ans, a été le Co-fondateur et Président Directeur Général de Soleri en 1980 avant sa cession à Deutsche Telekom. Il continue depuis à s'impliquer dans divers projets d'administration et de conseil aux entreprises.
- Marc LAVINE, nationalité canadienne, (Administrateur Indépendant nommé en juin 2012),
  - Homme d'affaires intervenant notamment dans le domaine des nouvelles technologies (administrateur de Cyberplex depuis 1996), il dirige un fonds d'investissement destiné au développement des entreprises.

- Ann BENARD, nationalité française, (Administrateur nommée en juin 2015),
- Pauline BENARD, nationalité française, (Administrateur nommée en juin 2015).

Les administrateurs ont été nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de 4 années.

Dans le but de satisfaire au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext et de permettre aux actionnaires de pouvoir se prononcer avec une fréquence suffisante sur l'attribution des mandats d'administrateurs de la Société, l'Assemblée Générale du 20 mai 2009 a décidé de réduire à quatre ans la durée desdits mandats.

Afin de s'assurer que le contrôle de la société n'est pas exercé de façon abusive, quatre des administrateurs sont indépendants et répondent à l'ensemble des critères suivants :

- Ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la société ou d'une société de son groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années.
- Ne pas être client, banquier ou fournisseur significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années.
- Ne pas être actionnaire de référence de la société

#### c. Fonctionnement.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le conseil d'administration se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et un minimum de 4 fois au cours d'un exercice donné, conformément aux recommandations du Code de gouvernance Middlednext.

Au cours de l'exercice 2015, le conseil d'administration s'est réuni à 5 reprises, et a débattu principalement des sujets suivants :

- Examen et arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31/12/14 ; élaboration du rapport de gestion du Conseil d'Administration pour le groupe et la société mère pour l'exercice 2014; propositions d'affectation du résultat ;
- Elaboration et suivi des budgets de l'exercice ;
- Arrêtés des chiffres d'affaires périodiques ;
- Suivi de l'intégration du groupe Overlap ;
- Examen et autorisation du dossier de croissance externe BlueSafe ;
- Autorisations de mise en place ou de renouvellement de cautionnements en faveur des principaux fournisseurs du groupe et nantissement d'un compte titre financier
- Convocation de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires ;
- Pouvoirs pour l'accomplissement de formalités ;

Le taux de présence des Administrateurs à ces réunions du conseil a été de 81%  
Aucun d'entre eux n'a perçu de jetons de présence.

### **1.2 Direction Générale.**

Monsieur Jean Michel BENARD représente la société à l'égard des tiers sans limitation particulière. A ce titre, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et aux conseils d'administration.

Il est assisté dans ses fonctions par un comité de direction.

### **1.3 Direction Générale Déléguée.**

Le Conseil d'Administration du 16 mars 2010 a décidé de nommer Monsieur Philippe SAUVÉ en tant que Directeur Général Délégué aux Finances et à l'Administratif. Ce poste consiste à diriger l'ensemble des activités ressources humaines, administratives, financières et juridiques du groupe, à piloter la stratégie active de croissance externe en collaboration avec le Président Directeur Général, et à gérer les relations investisseurs.

### **1.4 Comité de Direction.**

#### **a. Présentation.**

La société ITS GROUP comporte un comité de direction chargé d'assurer la direction exécutive opérationnelle du groupe. Il a pour principaux objectifs de garantir la rentabilité du groupe, d'en fixer les orientations stratégiques, de définir les procédures et de veiller au respect de celles-ci.

Compte tenu de sa taille, la société ne s'est pas dotée de comités spécialisés (comptes, audit interne, rémunérations et nominations). Toutes les prérogatives de ceux-ci sont en conséquence assurées par le Comité de Direction qui réfère au Conseil d'Administration sur les principaux thèmes suivants :

- Toutes questions comptables et financières (arrêtés des comptes, élaboration des budgets, engagements hors bilan),
- Analyse des risques auxquels la société est exposée et examen des mesures de prévention,
- Rémunérations des mandataires sociaux fixes et variables en fonction des marges opérationnelles dégagées au cours de l'exercice, conditions d'attribution des Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise et d'Actions Gratuites aux collaborateurs du groupe.

Le Conseil d'Administration s'est cependant réuni sous forme de Comité d'Audit (cf Note 1.9).

#### **b. Composition.**

- Monsieur Jean Michel BENARD, Président Directeur Général ;
- Monsieur Philippe SAUVÉ, Directeur Général Délégué - Finances et Administratif ;
- Monsieur Denis GUIBE, Directeur Commercial pôle Infrastructures IT (ITS Group / ITS Overlap) ;
- Madame Marzena GROS, Directrice Commerciale pôle Consulting & Development ;
- Mademoiselle Caroline GRANGEON, Directrice des Ressources Humaines;
- Mademoiselle Sandra REQUENA, Directrice Marketing ;
- Monsieur Jean Claude BEAUJOT, Président Themis Conseil ;
- Monsieur Geoffroy DE LAVENNE, Directeur Général ITS Integra ;
- Monsieur Jean Cédric MINOT, Directeur Général Délégué Ibelem.

Le comité de direction peut être assisté dans ses travaux par les responsables des services Juridique, Systèmes d'information et Contrôle de Gestion, qui ont pour mission d'éclairer le comité sur les points particuliers.

#### **c. Fonctionnement.**

Le comité de direction se réunit une fois par mois pour traiter les principaux dossiers et problèmes rencontrés depuis la dernière réunion. Il examine particulièrement les tableaux de bords de clôture du mois précédent de chaque département et de chaque société du groupe. Les résultats ainsi que les principaux indicateurs le composant sont analysés et commentés.

### **1.5 Délégation de pouvoirs dans l'entreprise.**

#### **a. Principes de la délégation.**

Les représentants légaux de chaque société ont la faculté de consentir à une ou plusieurs personnes de leur choix des délégations de pouvoirs.

L'objectif de celles-ci est de permettre le fonctionnement des services concernés sous la responsabilité de chaque bénéficiaire des délégations de pouvoir.

#### **b. Champs des délégations.**

Les délégations de pouvoir sont accordées et limitées aux membres du comité de direction.

Les Directeurs Généraux Délégués sont investis, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément au Conseil d'Administration, et dans la limite de l'objet social et du poste défini auparavant, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société.

### **1.6 Principes et règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux.**

#### **a. Rémunération des membres du conseil.**

Les Administrateurs ne perçoivent aucun jeton de présence.

#### **b. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux.**

Le Conseil d'Administration arrête la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur proposition du comité de direction et statue de manière exhaustive sur tous les éléments qui la compose (parties fixes et variables, stock option et actions gratuites, retraites complémentaires et avantages en nature).

Les règles appliquées pour l'élaboration des rémunérations sont stables et correspondent aux objectifs de croissance de l'entreprise.

b.1. La partie fixe de la rémunération est déterminée à l'entrée en fonction de la formation, de l'expérience et des valeurs de marché couramment pratiquées. Elle peut être revue au début de chaque exercice sur la base du bilan personnel de l'exercice écoulé et en tenant compte de la situation générale de la société.

b.2. La part variable des rémunérations est basée sur l'objectif annuel de marge opérationnelle concernée précisément par le champ d'action du mandataire et représente au maximum 40% de la rémunération totale.

b.3. Des attributions de stock option et d'actions gratuites visent à associer les mandataires sociaux et les principaux cadres aux actionnaires de la société.

b.4. Les dirigeants mandataires sociaux sont affiliés aux différents contrats groupe (mutuelle, santé). Ils bénéficient de cotisations de retraite supplémentaires dans le cadre de l'article 83 du CGI dont les montants correspondent à une part fixe (15,30%) du plafond de la sécurité sociale.

b.5 Le seul avantage en nature accordé aux dirigeants mandataires sociaux est un véhicule de fonction.

b.6 Au cours de l'exercice 2015, aucun cumul de contrat de travail et de mandat social n'a été constaté.

#### **c. Indemnités de départ des mandataires sociaux.**

A ce jour, aucun des mandataires sociaux ne bénéficie d'une indemnité de départ.

### **1.7 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.**

Tous ces éléments sont mentionnés dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

### **1.8 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales.**

Toutes ces modalités sont mentionnées à l'article 17 des statuts.

### **1.9 Réunion du Conseil sous forme de Comité.**

Enfin, conformément aux articles L.823-19 et suivant du Code de commerce, le Conseil d'administration, en présence de Monsieur Philippe Sauvé, Directeur Général Délégué en charge des finances, s'est réuni sous la forme d'un Comité d'audit, en date du 23 mars 2015, à l'effet d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière,
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Compte tenu de la structure du Conseil d'administration et de la présence d'administrateurs indépendants, il n'a pas été jugé utile de constituer un comité d'audit.

## **2. LE CONTROLE INTERNE.**

### **2.1 Objectif.**

Les procédures de contrôle interne ont pour objet :

- d'une part de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- d'autre part, de veiller que les informations comptables, financières et de gestion communiquées produites reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers.

Le Groupe s'appuie sur une longue pratique et sur des systèmes documentaires et d'information formalisés. Certaines sont accessibles à tous les collaborateurs et d'autres uniquement à certaines directions (Finance, Ressources Humaines, Juridique) ainsi qu'aux Directeurs Opérationnels. Ce système de contrôle ne peut cependant fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination des risques dont il vise à réduire la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel.

- **risques de fraude** : le groupe est vigilant à déceler et à empêcher toute tentative de fraude, en particulier, une séparation et un contrôle mutuel des opérations de comptabilité et de trésorerie a été mis en place.
- **risques de liquidité et de crédit** : la Direction Financière assure la prévention des risques de liquidité et de crédit par le suivi journalier de la trésorerie, le suivi de l'endettement bancaire à moyen terme et le suivi des lignes de crédit court terme. De plus, elle vérifie la concordance des éléments avec les cash-flows prévisionnels de la société.

Elle rend compte hebdomadairement aux membres du Comité de Direction de la corrélation des financements avec des engagements, ainsi que du suivi des encaissements des créances (variations hebdomadaires et états des créances échues)

Les engagements contractuels vis-à-vis des banques (« covenants ») font l'objet d'un rapport annuel présenté au Comité de Direction.

- risques de change : Le groupe facture la très grande majorité de son activité en euro. Seule ITS OVERLAP réalise une partie de ses achats (9,0M USD TTC) et de ses ventes (9,8M USD TTC) en US dollar, traités sur un compte en devises. La différence de change représente un gain sur l'exercice de 339 K€.
- risques de taux : l'emprunt à moyen terme contracté en février 2010 est couvert à hauteur de 72,4% du capital restant du par un swap de l'Euribor 3 mois par un taux fixe à 2,42%.  
Les deux premiers tirages réalisés dans le cadre de la convention de prêt du 1<sup>er</sup> juillet 2011, soit 4500 K€ ont été couvert intégralement par un swap de l'Euribor 3 mois par un taux fixe à 0,75%. Les tirages réalisés en 2013, soit 5500 K€ n'ont pas été couverts.  
Les Contrats de Développement Participatif (3 M€ + 1,4 M€) sont à taux fixe.  
  
La part de la dette non couverte au 31/12/2015 s'élève à 3 353 K€, et l'impact sur le résultat avant impôts pour une variation du taux de référence Euribor 3 mois de +1% est une charge supplémentaire de 21 K€ pour l'exercice 2016.
- risques clients : le chiffre d'affaires du groupe étant réalisé essentiellement avec une clientèle « Grands comptes », le risque d'impayé ou de défaut client est très faible. La direction est particulièrement attentive à la diversification de son portefeuille clients de façon à contenir le risque de concentration sur un nombre restreint de clients.
- risques professionnels : dans le respect des dispositions légales, le groupe veille à l'évaluation et à la prévention des risques professionnels particuliers à l'exercice de ses activités de prestations de services et d'intégration. Le service Ressources Humaines de ITS GROUP a évalué les risques encourus par les salariés et mis en œuvre un plan de prévention.
- risques environnementaux : le groupe n'a pas identifié de risque spécifique lié à son activité dans les domaines industriels ou environnementaux, notamment concernant la consommation de ressources naturelles, les rejets dans l'air ou dans l'eau. En conséquence, aucune provision ou garantie spécifique pour risque en matière d'environnement n'a été constituée. Compte tenu de la nature des activités du groupe, aucun impact n'a été déterminé.
- risques liés au ralentissement de l'activité : le groupe est positionné sur le marché des infrastructures IT. Ses activités de gestion et du maintien en conditions opérationnelles des infrastructures IT, sont peu sensibles à l'évolution de la conjoncture économique, comme l'atteste la croissance dynamique qu'a connue la société depuis sa création. Néanmoins, d'une façon générale, la direction porte une attention particulière à son taux d'activité (et par ricochet, à son taux d'inter contrats), à ses prix de vente et à son salaire moyen afin de mettre en œuvre les mesures nécessaires en cas de besoin.  
Ses activités de négoce et d'intégration d'infrastructures, issues de la reprise du groupe Overlap, se situent sur un marché en mutation et extrêmement concurrentiel, sur lequel le mix volume d'affaires / marge brute est particulièrement suivi afin d'adapter la structure et de garantir sa rentabilité.
- risques liés à la conduite de projets : les projets sont suivis tout au long de leur réalisation par la Direction Technique qui assure en permanence un contrôle de la qualité des réalisations devant conduire à la conformité des livrables. Corrélativement, le système de conduite de projet permet de réévaluer les budgets et les résultats à terminaison de chaque affaire lors d'une réunion mensuelle avec la Direction Financière.

D'une manière générale, ITS GROUP a souscrit les contrats d'assurance adaptés à la couverture des risques usuellement encourus du fait de ses activités, et peut être amené à souscrire des couvertures particulières pour des risques spécifiques à certains contrats.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

## **2.2 Moyens du contrôle interne.**

### **a. Acteurs**

Les problématiques de contrôle interne relatives aux activités opérationnelles du groupe sont pris en charge par :

- le comité de direction, dans chaque domaine de compétence des membres qui le compose,
- le service juridique, garant du respect des procédures et règlement intérieur, ainsi que des lois et règles générales.

Ces services définissent les procédures de gestion applicables et contrôlent leur application.

En particulier, la Direction Administrative et Financière (comptabilité, trésorerie et contrôle de gestion), sous l'autorité directe du Président Directeur Général, est responsable de la sincérité et de la fiabilité des comptes des sociétés du groupe et de leur conformité à la réglementation, notamment en matière fiscale. Cette direction assure également les relations avec les Commissaires aux Comptes.

### **b. Référentiels**

- lois et règlements,
- convention collective applicable (Syntec) et accords d'entreprise,
- procédures internes,
- Code de gouvernement d'entreprise Middenext.

### **c. Elaboration de l'information comptable et financière**

Concernant plus particulièrement l'élaboration de l'information comptable et financière destinée aux actionnaires, notion qui recouvre d'une part la conformité aux principes comptables généralement admis et d'autre part la traduction comptable et financière de l'activité du groupe, la Direction Générale et la Direction Financière sont les principaux acteurs du contrôle interne.

- la Direction Générale encadre les processus d'arrêté des comptes et fixe le calendrier et les principaux points spécifiques (engagements, provisions...) au cours de comités spécialisés,
- la Direction Administrative et Financière (comptabilité, trésorerie, contrôle de gestion et administration des ventes), sous l'autorité directe du Président Directeur Général, est responsable de la sincérité et de la fiabilité des comptes des sociétés du groupe et de leur conformité à la réglementation, notamment en matière fiscale. Cette Direction assure également les relations avec les Commissaires aux Comptes.

Pour accomplir leurs missions, ces Directions ont doté l'ensemble des sociétés du groupe dès leur entrée dans celui-ci d'un système d'information financière unique en ce qui concerne la gestion des prestations de services. Ce système d'information, baptisé SYGES, permet à la Direction Générale de disposer d'informations complètes sur l'activité et les résultats de chaque société, de chaque centre de profit et de chaque contrat.

Depuis l'acquisition du groupe Overlap en octobre 2013, la gestion des activités de négoce (hardware, software et maintenances) est réalisée sur le système Navision. Les évolutions complexes réalisées par le groupe Overlap sur cet outil ne permettent pas d'optimiser la gestion de cette activité. Ainsi la mise en place d'un nouveau système de gestion commerciale de ces activités a été lancée depuis septembre 2015, et mis en production au le début de l'exercice 2016.

L'ensemble des centres de profit du groupe respecte les mêmes méthodologies dans le domaine comptable et financier. Le Direction Financière veille à la cohérence des méthodes et process du groupe.



L'activité d'infogérance dédiée aux PME/PMI, assure le maintien en conditions opérationnelles des infrastructures et systèmes qui hébergent le système d'information. Dans ce cadre ont été mis en place des procédures de sauvegarde et de restauration nécessaires en cas de pannes ou d'accidents susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'entreprise, pour permettre un redémarrage des systèmes sous 24 heures.

Les Commissaires aux Comptes, dans le cadre de leur mission, exercent un contrôle externe sur la qualité des informations comptables et financières au cours de leurs interventions.

d. Les reportings périodiques.

Des reportings réguliers, remontés de l'ensemble des centres de profit des entités du groupe, permettent d'informer le Comité de Direction sur l'activité et les résultats :

- Quotidiennement :

- un tableau de suivi de l'activité ou de la non activité (intercontrats, congés, maladies, etc...) des collaborateurs de chaque agence est mis à jour au fil de l'eau.
- l'établissement des rapprochements bancaires permet de réagir immédiatement à toute anomalie et d'optimiser la gestion de la trésorerie.

- Hebdomadairement :

- le tableau de suivi du chiffre d'affaires prévisionnel (contrats signés) des trois mois à venir est communiqué au Président Directeur Général. Ce tableau compare les prévisions et les réalisations de chiffre d'affaires de l'exercice avec l'exercice précédent et avec le budget de l'exercice en cours.
- la réunion commerciale permet de faire le point sur les affaires prévisionnelles (contrats à signer), sur le déroulement des contrats en cours et sur leurs dates d'achèvement afin d'optimiser le taux d'activité des consultants.
- la réunion interservices (commerciale, technique et recrutement) permet de lister l'ensemble des collaborateurs sans mission et les solutions de remplacement envisagées.
- l'état de la trésorerie et des retards de règlement client.

- Mensuellement :

- le Comité de Direction :
  - i. examine les résultats d'exploitation de chaque centre de profit,
  - ii. analyse les écarts avec les résultats mensuels de l'exercice précédent,
  - iii. analyse les écarts avec les budgets de l'exercice,
  - iv. examine les paramètres de gestion de chaque centre de profit : taux d'activité, taux de facturation, nombre d'intervenants, marges brutes et nettes.
  - v. réévalue les perspectives de rentabilité de chaque centre de profit en fonction des résultats passés.
  - vi. étudie l'avenant des réalisations de chaque centre de profit face aux budgets de l'exercice.
  - vii. étudie la contribution de chaque centre de profit et l'évolution des résultats.

Les travaux mensuels du Comité de Direction permettent de prendre le cas échéant les mesures correctrices, notamment en analysant les écarts entre les réalisations et les budgets de chaque centre de profit.

- Semestriellement :
  - les comptes consolidés semestriels du groupe sont établis conformément à la norme IAS 34 « Information financière intermédiaire » avec une sélection des notes annexes qui doivent être lus conjointement avec les comptes consolidés de l'exercice précédent.
  - l'analyse des écarts entre les prévisions budgétaires de début d'exercice et les réalisations des 6 premiers mois donne lieu à l'établissement d'un budget révisé pour le deuxième semestre.
- Annuellement :
  - les budgets annuels de chaque structure du groupe sont établis selon les axes suivants :
    - i. les perspectives et objectifs de chiffre d'affaires sont établis par les responsables de chaque centre de profit et validés par la Direction Générale,
    - ii. l'évolution des charges de fonctionnement « récurrentes » (électricité, locations, entretien...) est prédéterminée par la Direction Financière et validée par la Direction Générale,
    - iii. les budgets de charges de fonctionnement « spécifiques » sont présentés par chaque service concerné à la Direction Financière et à la Direction Générale, étudiés et validés dans la mesure où leur intégration au budget de fonctionnement global rend cohérent les perspectives de résultat de l'exercice.
  - les comptes consolidés du groupe et les comptes annuels sont établis avec les mêmes règles et méthodes comptables que lors de l'arrêté des comptes précédents.

### **2.3 Les principes essentiels des procédures de contrôle interne.**

L'ensemble des procédures repose sur 4 principes essentiels :

#### **a. Implication de la Direction Générale**

Le Président Directeur Général intervient directement dans les décisions de commercialisation, de gestion et d'investissement, en concertation avec les autres membres de la Direction et dans la mesure où les engagements dépassent les limitations des délégations de pouvoir accordées.

Seuls le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué aux Finances et à l'Administratif disposent des pouvoirs bancaires.

En matière comptable et financière : la Direction Générale approuve les budgets et les options comptables d'établissement des comptes.

#### **b. Séparation des fonctions**

La séparation des fonctions d'engagement (achats, investissements, personnels), de conservation des actifs (trésorerie) et de comptabilisation (comptabilité), permet un contrôle permanent et efficace dans la mesure où les opérations initiées par la société concernent généralement au moins 2 fonctions.

#### **c. Formalisation des processus de traitement et de circulation de l'information**

Des procédures internes encadrent la circulation et le traitement de l'information des principaux processus. Elles sont retranscrites dans des « flow-charts » décisionnels et le Comité de Direction assure le respect de celles-ci.

d. Automatisation des traitements

L'automatisation poussée des tâches de facturation et le contrôle effectué par la Direction Financière assure l'intégralité et l'exactitude des facturations des prestations et des ventes réalisées.

Dans le domaine comptable et financier, la production de documents auxiliaires par le système de gestion permet de s'assurer de la pertinence des informations comptabilisées.

La sécurité des données et des traitements informatiques fait l'objet d'une attention particulière (protection physique et logique des accès, sauvegarde, back up...)

**2.4 L'évaluation du contrôle interne**

Les principaux processus, qu'ils soient opérationnels ou qu'ils traitent de l'élaboration des comptes, font l'objet de revues visant à évaluer les principaux points clés du contrôle interne (forts, faibles) et s'assurer, par sondage, du respect des procédures en place afin de maintenir un niveau élevé de prévention et de maîtrise des risques opérationnels et financiers.

Le groupe a poursuivi son engagement de qualité et a obtenu la certification norme ISO 27001 relative à la sécurité des systèmes d'informations aussi bien en terme de disponibilité, d'intégrité que de confidentialité.

Pour ce faire, la direction du groupe s'engage activement dans la mise en œuvre d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) géré conjointement par les services « Sécurité » et « Qualité ». Un responsable de la sécurité des systèmes d'informations (RSSI) a été nommé et s'investit auprès du responsable qualité (RMQ) dans la mise en place des mesures nécessaires et la gestion des incidents de sécurité et des non-conformités. Ils sont également garants du suivi de la veille réglementaire et légale.

Le Président du Conseil d'Administration