

**CCA INTERNATIONAL**  
Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance  
Au capital de 1.070.700 euros  
Siège social : 26, rue de Cambacérès, 75008 Paris  
394 254 809 RCS Paris

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
SUR LES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

**Le Président du Conseil de surveillance  
Monsieur Jérôme Balladur**

## TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>2. CONSEIL DE SURVEILLANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Principes arrêtés par le Conseil de surveillance pour la détermination des         remunerations et avantages accordés aux mandataires sociaux .....</b>	<b>8</b>
<b>3. LOI DE SECURITE FINANCIERE .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 La démarche suivie par le Groupe .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Environnement de contrôle au sein du Groupe.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Acteurs externes du contrôle interne au groupe.....</b>	<b>10</b>
<b>4. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE AU SEIN DU GROUPE.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Contrôle interne des processus .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Environnement du contrôle interne .....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 La gestion des risques dans le Groupe .....</b>	<b>14</b>
<b>4.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et         financière.....</b>	<b>18</b>
<b>5. ADAPTATION AUX NORMES IFRS .....</b>	<b>20</b>

## 1. INTRODUCTION

Le groupe CCA International (le « **Groupe** ») continue à répondre de manière active à la mise en œuvre de la Loi de Sécurité Financière (loi n°2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003) codifiée aux articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce.

L'environnement de contrôle interne du Groupe nécessite des efforts d'adaptation permanents. Le Groupe a déjà engagé un plan d'action lui permettant à terme de couvrir l'ensemble des éléments imposés par la Loi. Ces efforts devraient se poursuivre durant le prochain exercice.

Ce rapport comprend quatre parties :

- Les conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil de Surveillance,
- Les principes et règles arrêtés par le Conseil de Surveillance pour la détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux,
- Le rappel de la démarche et des objectifs du contrôle interne appliqués au sein du Groupe,
- La description des procédures de contrôle interne mises en place par notre Groupe et en particulier celles décrivant les conditions d'élaboration de l'information comptable et financière.

Ce rapport a été préparé avec l'appui de la direction financière et conformément aux recommandations de l'AFEP/MEDEF de décembre 2003.

## 2. CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 2.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

#### 2.1.1 Organisation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de la Société est composé des membres suivants :

Membre du Conseil de surveillance (CS)	Date de nomination	Echéance du mandat	Fonction principale dans la Société	Fonction principale en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société
<b>FONDS PARTENAIRES GESTION</b>	26/11/07	31/12/10	Membre du CS	Président d'IMMAT1 SAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du CS représentée par Gilles Etrillard dans IMMAT1 SAS, FINAPERTEL SAS et CCA International SA ;</li> <li>- Membre du CS représenté par Pierre-Guillaume Véron dans la SOCIETE LIEVINOISE DE PARTICIPATIONS SAS ;</li> <li>- Membre du CA représentée par Jérôme Balladur dans PARTINVEST (cessation des fonctions le 5 avril 2007)</li> <li>- Membre du CS représentée par Antoine Fine dans FINANCIERE BURGIEENNE ;</li> <li>- Membre du CS représenté par Stéphane Colin dans EXPLINVEST SAS et SATECO HOLDING SAS ;</li> <li>- Administrateur de AUDIKA SA (cessation de fonctions courant 2007).</li> </ul>
<b>JEROME BALLADUR</b>	26/11/07	31/12/10	Membre et Président du CS	Directeur Général délégué et administrateur de FONDS PARTENAIRES - GESTION ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Member</i> de LAZARD GROUP L.L.C. (Delaware - USA), de LAZ-MD Holdings L.L.C. (Delaware - USA) et de LFCM Holdings L.L.C. (Delaware - USA);</li> <li>- Associé-Gérant de COMPAGNIE FINANCIERE LAZARD FRERES SAS (<i>ex LAZARD FRERES SAS</i>) ;</li> <li>- Gérant de SC MANINVEST, MIDGEST (SARL) et BALINVEST (SARL) ;</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co Gérant de LFPE (SARL) (Luxembourg) ;</li> <li>- Administrateur de LABORATOIRE DES GRANIONS (Monaco), LFPI GESTION (SAS) et LFPE SA (Suisse) ;</li> <li>- Membre du CS de FINAPER 1 (SAS), de SPC (SAS), de HYGINVEST (SAS), de FINOLTEX (SAS), de FINANCIERE NEMO (SAS) et de FINAPERTEL (SAS) ;</li> <li>- Président du CS de IMMAT1 (SAS), du Comité de Surveillance de BEBEPHOT (SAS), et de CCA International (SA) ;</li> <li>- Représentant de MIDGEST,</li> <li>- Gérant de HOLINVEST 1 (SC) ;</li> <li>- Représentant de FCPR LFPI Croissance ;</li> <li>- membre du CS de FINAVEN (SAS) ;</li> <li>- Membre du CS de : PANINVEST (SAS) et LA FONCIERE LFPI (SAS) ;</li> <li>- Vice Président du CS de KOTAO (jusqu'au 20 juin 2007) ;</li> <li>- Représentant de FONDS PARTENAIRES GESTION (cessation des fonctions du 5 avril 2007) ;</li> <li>- Président du CS de FAAB INTERNATIONAL (jusqu'au 5 janvier 2007) ;</li> <li>- Membre du comité de Direction de FINEXPLO (cessation des fonctions du 20 décembre 2007) ;</li> <li>- Représentant permanent de FONDS PARTENAIRES GESTION aux CA de PARTINVEST (cessation des fonctions du 5 avril 2007) ;</li> <li>- Directeur Général de LA FINANCIERE PATRIMONIALE D'INVESTISSEMENT-LFPI (SAS)</li> </ul>
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>OLIVIER LANGE</b>	26/11/07	31/12/10	Membre et Vice-Président du CS	Membre du CS de CCA International.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du CS de FINAPER 1 SAS, FINAVEN SAS, HYGINVEST SAS, FINAPERTEL, et FINANCIERE NEMO ;</li> <li>- Administrateur de LABORATOIRE DES GRANIONS SA ;</li> <li>- Administrateur de AUDIKA SA (cessation des fonctions le 7 juin 2007).</li> </ul>
----------------------	----------	----------	--------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Le Directoire de la Société est composé des membres suivants :

<b>Membre du Directoire</b>	<b>Date de nomination</b>	<b>Echéance du mandat</b>	<b>Fonction principale dans la Société</b>	<b>Fonction principale en dehors de la Société</b>	<b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société</b>
<b>JEAN PIERRE CISMARESCO</b>	28/06/05	31/12/10	Membre et Président du Directoire	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chairman of the Board de Direct Dialog;</li> <li>- Fondateur de pouvoir de CCA España ;</li> <li>- Fondateur de pouvoir de Fonoservice ;</li> <li>- Président de Quali-Phone</li> <li>- Président de CCA Benelux ;</li> <li>- Président-Directeur Général de Victoria Line ;</li> <li>- Chairman of the Board de Client Center Alliance (Mauritius) Ltd;</li> <li>- Président du CS d'Interview AG ;</li> <li>- Président du Directoire de CCA Deutschland AG ;</li> <li>- Gérant de la Société Civile CCP.</li> </ul>
<b>CAROL ROGERSON</b>	28/06/05	31/12/10	Membre du Directoire	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managing Director de Direct Dialog ;</li> <li>- Administrateur de Victoria Line ;</li> <li>- Directeur de Client Center Alliance (Mauritius) Ltd ;</li> <li>- Membre du Directoire d'Interview AG.</li> </ul>

Le Conseil de surveillance ne dispose pas de règlement intérieur, ni de code de déontologie. Le Conseil de surveillance ne prévoit pas de démarche d'évaluation de ses travaux.

Par ailleurs, la taille de la société CCA INTERNATIONAL ainsi que la composition du capital ne justifient pas, selon notre opinion, de mise en place d'un Comité d'audit. Aucune évolution n'est prévue pour l'instant dans ce domaine.

### 2.1.2 Organisation des Réunions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué par son Président ou par son Vice-Président.

Le Conseil est convoqué par lettre, e-mail ou télécopie avec un délai minimum de trois jours ou, en cas d'urgence, sans délai. Toutefois, le Conseil doit être convoqué à une date qui ne peut pas être postérieure à quinze jours, lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers des membres du Conseil de surveillance présentent au Président une demande en ce sens. Les Commissaires aux Comptes sont convoqués aux réunions du Conseil de surveillance arrêtant les comptes annuels et semestriels.

Les réunions se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation.

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire, ainsi que les sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice. Le Conseil de Surveillance présente également ses observations sur les rapports trimestriels du Directoire.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil de surveillances s'est réuni neuf (9) fois,

- **Le 20 mars 2007** : En vue de préparer l'approbation des comptes sociaux de la Société et consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.
- **Le 27 avril 2007** : Transfert du siège social de la Société – Complément à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 juin 2007.
- **Le 29 juin 2007** : Examen du rapport trimestriel du Directoire sur l'activité de la Société – Autorisation à conférer au Président dans le cadre d'un projet d'acquisition d'une société en Italie – Fixation par le Conseil de surveillance de la restriction applicable aux mandataires sociaux dans le cadre de l'attribution d'options de souscription d'actions décidée par le Directoire le 28 juin 2007.
- **Le 3 août 2007** : Autorisation concernant l'octroi des garanties des engagements pris par les sociétés Fonoservice et Interview AG.
- **Le 25 septembre 2007** : Examen du rapport d'activité du 1<sup>er</sup> semestre et présentation des comptes semestriels du Groupe – Communication des documents de gestion prévisionnelle et du rapport y afférent.
- **Le 19 octobre 2007** : Cession de bloc de contrôle et désignation d'un expert indépendant en vue de l'établissement d'une attestation d'équité.
- **Le 26 novembre 2007** : Nomination des Président et Vice-Président du Conseil.
- **Le 3 décembre 2007** : Examen du projet d'offre publique d'achat initiée par Finapertel et avis motivé du Conseil sur ce projet – Approbation des projets de note en réponse et de document relatif aux « Autres informations » de la Société.
- **Le 7 décembre 2007** : Examen du rapport modifié de l'expert indépendant par suite des commentaires de l'AMF en date du 6 décembre 2007.

Le taux de présence aux différentes réunions du Conseil de surveillance est égal à 2/3, le Président du Directoire étant toujours présent.

Les Commissaires aux comptes assistent généralement aux réunions du Conseil de Surveillance relatives à l'arrêté des comptes et à l'examen des comptes semestriels.

La possibilité de réunir des Conseils de Surveillance par des moyens de visio-conférence n'est pas à ce stade prévue, et, ce, dans l'attente de l'adoption d'un règlement intérieur.

### **2.1.3 Thèmes Abordés par le Conseil de surveillance**

Le Conseil de surveillance se réunit afin d'étudier les comptes sociaux et consolidés annuels et le rapport de gestion établi par le Directoire pour pouvoir présenter à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle ses observations sur ces documents.

Le Conseil de surveillance se réunit également trimestriellement afin d'examiner le rapport trimestriel établi par le Directoire conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance se réunit enfin pour autoriser les conventions réglementées au sens de l'article L.225-86 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance a la possibilité de décider du transfert du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de la Société.

Le Conseil de surveillance confère également toutes autorisations au Directoire, notamment lors de la mise en place ou de la mise en œuvre des délégations conférées par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

## **2.2 Principes arrêtés par le Conseil de surveillance pour la détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, nous vous rendons compte des principes arrêtés par le Conseil de surveillance pour la détermination des rémunérations et avantages sociaux accordés aux mandataires, étant précisé que ne sont visées au titre de l'exercice 2007 que les attributions d'options de souscription ou d'attributions gratuites effectuées avant le 31 décembre 2007.

Nous vous précisons que le Conseil de surveillance n'a pas encore arrêté de tels principes.

## **3. LOI DE SECURITE FINANCIERE**

### **3.1 La démarche suivie par le Groupe**

#### **3.1.1 Rappel des objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil de surveillance et/ou le Directoire, la direction et le personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- La protection du patrimoine,
- L'application des directives de la direction,
- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières et opérationnelles,
- La conformité aux lois et réglementations en vigueur.

### **3.1.2 Limites inhérentes au contrôle interne**

L'un des objectifs du contrôle interne est de prévenir et 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.

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

### **3.1.3 Démarche suivie par le Groupe**

Le Groupe est particulièrement sensibilisé à la nécessité d'avoir un système de contrôle interne efficace au sein de la holding et de toutes les filiales du Groupe.

Les procédures mises en œuvre pour couvrir les risques liés à nos activités font l'objet d'une révision permanente par nos équipes internes. Toutefois, il existe des axes d'amélioration, qui passent par la nécessité d'identifier, de documenter, et d'évaluer les contrôles en place au sein de chacune des sociétés du Groupe pour les exercices à venir.

Le Groupe a mis en place des formalisations de procédures concernant :

- Le suivi opérationnel et financier,
- Les flux de trésorerie,
- Les processus d'achats et de bons de commande,
- Les devis client,
- L'informatique.

## **3.2 Environnement de contrôle au sein du Groupe**

### **3.2.1 Les organes de contrôle mis en place au sein du groupe**

#### **Le Directoire**

Le Directoire est responsable de la politique de la Société en matière d'évaluation des risques, de mise en place d'un système de contrôle interne adapté à la maîtrise de ces risques et du suivi de son efficacité. Cette politique correspond à des contrôles et à des procédures de gestion financière, de suivi opérationnel et de conformité aux lois.

#### **Comité d'audit**

Ainsi que nous l'avons précédemment signalé, étant donnée la taille du Groupe, le Conseil de surveillance n'a pas jugé nécessaire la mise en place d'un Comité d'Audit.

#### **La Direction Financière et Administrative**

La Direction Financière et Administrative supervise :

- Les Directions Financières des filiales européennes,
- Le Contrôle de Gestion,

- La Comptabilité,
- La Trésorerie,
- La Direction Juridique.

Les Directions Financières de chaque filiale du Groupe sont centralisées au siège de la filiale. Par ailleurs, toutes les Directions Financières sont assistées et contrôlées par des cabinets d'experts-comptables locaux qui rapportent au Directeur Général de la Filiale, à la Responsable administrative et Financière du Groupe et au Responsable Plan et Marketing du Groupe.

Les Directions financières des filiales étrangères du Groupe suivent les mêmes procédures que les filiales françaises : les comptes sont révisés sur une base mensuelle par, dans l'ordre, l'expert comptable de chaque entité et la Direction Financière du Groupe, qui s'assurent de la conformité des états financiers aux principes comptables en vigueur et à la réalité économique. Une revue des comptes de bilan (comptes clients, fournisseurs, dettes fiscales et sociales) est également menée de façon très régulière.

Les Services Financiers du Groupe comprennent une dizaine de personnes. La Direction Financière est assistée dans sa mission par un Cabinet d'Expertise Comptable.

Par ailleurs, les contrôles effectués par les instances externes telles que l'administration des impôts, l'URSSAF ou autres sont suivis par la Direction Financière et le Cabinet d'Expertise Comptable qui rend compte des éventuelles anomalies constatées.

Enfin, dans une certaine mesure, le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel. Ils sont donc sensibilisés et impliqués à tous les niveaux dans les procédures de contrôle interne.

#### **La fonction d'audit interne**

La fonction d'audit interne du Groupe est assurée par la Direction Financière.

Ces fonctions ont un rôle de contrôle de la correcte application des procédures et un rôle de recommandation à la direction générale afin de renforcer l'efficacité des procédures, le management des risques et l'environnement de contrôle.

### **3.3 Acteurs externes du contrôle interne au groupe**

Les Commissaires aux Comptes sont investis d'une mission d'intérêt générale de contrôle et surveillance au profit des actionnaires.

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) vérifie quant à elle que la société publie, en temps et en heure, une information complète et de qualité, délivrée de manière équitable à l'ensemble du public. L'AMF peut par ailleurs saisir le Groupe de toute question concernant les comptes.

## **4. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE AU SEIN DU GROUPE**

Les objectifs de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003, ont été intégrés dans la démarche de notre Groupe.

Pour la bonne compréhension des lecteurs de ce rapport et afin de mieux appréhender l'activité exercée par la Société nous avons représenté en Annexe 1 au présent rapport le schéma des processus impliqués dans l'activité de Centres de Contacts qui constituent 100 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Nous avons donc identifié les principaux processus au sein de notre organisation tels que présentés ci après :

- Processus de gestion des ressources humaines,
- Processus des ventes,
- Processus d'achat et de notes de frais,
- Processus d'investissement,
- Processus informatiques.

#### **4.1 Contrôle interne des processus**

Conformément à la démarche suivie par le Groupe pour répondre à la loi de Sécurité Financière, notre analyse des autres procédures majeures de notre activité a porté dans un premier temps sur le recensement des procédures existantes, et conduira dans un second temps, pour chacune d'elles à l'identification puis à l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques susceptibles d'affecter la bonne réalisation des opérations.

Les faiblesses éventuelles, identifiées en matière de contrôle interne, ont déjà fait ou feront l'objet de plans d'actions correctifs, destinés à remédier aux dysfonctionnements constatés.

##### ***4.1.1 Procédure de paye et de gestion des ressources humaines***

La gestion des Ressources Humaines au sein de chaque filiale est pilotée depuis avril 2003 par un Directeur des Ressources Humaines ou un Directeur Général, selon la taille de la filiale, qui a pour mission, entre autres, de définir les procédures de gestion des ressources humaines.

Les principales procédures en vigueur sont les suivantes :

- Recrutement des intérimaires de production : soumis à l'approbation des Directeurs de Site,
- Recrutement des personnels de production : contrats signés par les Directeurs de Site,
- Recrutement des cadres et Personnels Administratifs : contrats signés par la Direction Générale des filiales,
- Changement de Salaire ou de conditions de travail : imprimé de changement d'avenant rempli et signé par la hiérarchie et la Direction de Site ou la Direction Générale selon la catégorie de personnel,
- Versement de primes ou modification d'un bulletin de paye : imprimé rempli et signé par la hiérarchie et la Direction de Site ou la Direction Générale selon la catégorie de personnel,
- Congés Payés : imprimé rempli et signé par la hiérarchie et la Direction de Site ou la Direction Générale selon la catégorie de personnel,
- Horaires de Travail : feuilles d'émargement généralisées à tous les sites et validées par la hiérarchie,
- Virements de paye et de charges sociales : validés par la Direction Générale des filiales ou le Directeur des Ressources Humaines,
- Déclarations sociales : contrôlées par l'expert comptable trimestriellement,

- Suivi des relations sociales (Comités d'Entreprise, Comités d'Etablissement, etc.) : suivis effectués par les Responsables des Ressources Humaines et les Directeurs de site et la Direction des Ressources Humaines,
- Accords d'entreprise : suivis et négociations effectués par la Direction Générale des filiales et la Direction des Ressources Humaines.

#### **4.1.2 Procédure ventes clients**

La vente de prestations de Centres de Contacts se fait par la signature d'un devis, suivi éventuellement d'un bon de commande ou d'un contrat, documents signés des deux parties. Généralement, les contrats sont conclus à l'issue d'un processus d'appel d'offre ; processus au cours duquel la Société est confrontée à ses concurrents directs.

Les prix indiqués sur le devis font l'objet du contrôle de la Direction Générale des filiales.

Les prestations décrites dans le devis font l'objet d'une validation opérationnelle et informatique.

La mise en œuvre d'une prestation n'est enclenchée que lorsque le client a donné son accord formel et écrit sur la proposition commerciale ci-dessus décrite.

Les factures sont établies mensuellement à terme échu et sont émises, dans la majorité des cas, après validation du client sur la prestation (nombre et qualité des éléments à facturer).

#### **4.1.3 Procédure achats**

Les frais généraux font l'objet, dans leur grande majorité, de contrats signés par la Direction du Groupe ou de filiale. Il s'agit en effet dans la plupart des cas de prestations récurrentes telles que : assurances, loyers et charges des immeubles, prestations de nettoyage, d'entretien des locaux, maintenance de matériel divers, fourniture d'électricité, location de lignes téléphoniques et de réseau, taxes téléphoniques, honoraires des avocats, des experts comptables et des commissaires aux comptes.

Les autres prestations ponctuelles, qui représentent un volume assez faible, font l'objet de bons de commande validés par le demandeur et la Direction Générale des sites, selon les montants engagés.

Les factures d'achats ainsi réalisés font l'objet d'un rapprochement avec le bon de commande ou avec le contrat et sont soumis à visa vérificateur et visa payeur.

Les paiements sont soumis à une procédure de double signature graduelle.

#### **4.1.4 Procédures notes de frais**

Du fait de la nature de l'activité du Groupe les personnes qui voyagent fréquemment sont très peu nombreuses (moins de cinquante salariés) et les voyages internationaux ne concernent qu'une petite dizaine de personnes.

Des barèmes sont appliqués pour les frais de déplacement et les remboursements kilométriques et chaque note de frais est visée par le responsable hiérarchique pour validation puis par la finance pour paiement.

Concernant les voyages aériens, les bons de commande à l'agence de voyage sont approuvés par la Direction Générale.

#### **4.1.5 Procédures investissements**

Les investissements sont soumis à la procédure de bons de commande et sont validés par la Direction Générale du Groupe et la Direction Générale des filiales. Les locations financières et crédit-baux suivent la même procédure.

#### **4.1.6 Procédures sur la sécurité informatique**

Un audit interne de la sécurité informatique a été réalisé en 2006. A la suite de cet audit, la fonction de Corporate IP Support Manager a été créée : ce dernier a procédé à un audit par site.

Les plans d'actions en découlant sont actuellement mis en place au sein du Groupe et seront définitivement achevés fin 2008.

#### **4.1.7 Délégations de pouvoirs et domaines de responsabilités**

Ainsi que nous l'avons décrit précédemment, les pouvoirs concernant les engagements de la Société de toute nature sont limités. Ainsi, sont limités, dans toutes les filiales du Groupe, la signature :

- des commandes,
- des visas vérificateurs des factures,
- des visas payeurs des factures,
- des contrats de travail,
- des notes de frais,
- des virements de salaires,
- des virements de charges sociales,
- des contrats clients,
- des propositions commerciales.

## **4.2 Environnement du contrôle interne**

Les instances de contrôle interne veillent au bon fonctionnement du système de contrôle interne et font part de leurs conclusions à la direction et au Directoire sous formes écrites ou orales. Des mesures correctives sont prises en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne dès qu'elles sont détectées et d'y apporter les améliorations nécessaires. Le Directoire, par l'intermédiaire du Président et de ses membres, supervise le processus d'élaboration des informations financières.

La Direction Générale de notre groupe fixe les objectifs à atteindre dans le cadre d'un plan prévisionnel à trois ans. Elle valide par ailleurs les procédures et l'organisation qui assurent la maîtrise des opérations au quotidien.

Les éléments clefs structurant le dispositif global de contrôle interne sont les suivants :

#### ***4.2.1 Intégrité et éthique des membres de l'organisation***

Notre direction générale respecte l'application des procédures de contrôle interne en particulier à l'égard des informations qui pourraient avoir un impact négatif sur les comptes.

Un certain nombre de directives émises par la Direction des Ressources Humaines, la Direction Financière et la Direction Générale comprennent des informations sur le code de conduite à appliquer au sein de l'organisation, communication des dispositions du code, les conflits d'intérêts, la conformité aux lois nationales et étrangères, la confidentialité des informations appartenant à l'organisation.

#### ***4.2.2 Compétence***

Nous disposons aujourd'hui de procédures qui concernent la définition des postes pour chaque activé la sélection d'un personnel compétent, la formation permanente de ce dernier, et la politique de recrutement et de développement des ressources humaines.

#### ***4.2.3 Style de management***

Nous avons mis en place des procédures qui limitent les pouvoirs des différents dirigeants de filiale. Ces limitations sont souvent attachées au contrat de travail des personnes concernées.

De façon générale, les procédures du Groupe privilégient les décisions communes à plusieurs dirigeants en imposant la double signature sur les documents qui engagent la société. Ceci concerne l'ensemble des filiales du Groupe.

#### ***4.2.4 Organisation de la séparation des fonctions***

Afin d'assurer un contrôle interne efficace, une séparation des tâches appropriées a été mise en place pour les processus clé du Groupe dans la limite de l'effectif de chaque société. Cela concerne notamment le recouvrement, l'émission de factures et d'avoirs, la signature de contrats de travail et des avenants correspondants, les approbations de factures fournisseurs et les paiements correspondants, la révision des contrats client, la mise en place d'applications informatiques.

#### ***4.2.5 Dispositif de contrôle au sein des applications et des systèmes informatiques***

Les systèmes informatiques de gestion sont centralisés au siège de la société et des contrôles de cohérence des informations issues de ces systèmes sont effectués par la Direction Comptable et la Direction des Ressources Humaines.

Périodiquement, un contrôle est également effectué par l'expert-comptable de la Société.

### **4.3 La gestion des risques dans le Groupe**

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, et qui doivent être gérés. Les principaux risques auxquels la Société doit faire face sont liés à la gestion des ressources humaines.

#### **4.3.1 Risques liés à la gestion des ressources humaines**

La principale dépense du Groupe est la masse salariale.

Plus de 2000 personnes environ travaillent chaque mois pour CCA INTERNATIONAL, principalement âgées de moins de 28 ans. La dimension « ressources humaines » est donc prépondérante dans ce secteur d'activité.

La taille de CCA INTERNATIONAL, en particulier de sa filiale française Quali-Phone, conduit à une présence importante des institutions représentatives des salariés (Comité d'Entreprise, Comité Central d'Établissement, etc.) et des organisations syndicales.

Par ailleurs, une entreprise de l'envergure de CCA INTERNATIONAL peut être confrontée à un risque de mouvements sociaux. Pour faire face à ce risque, le Groupe et chacune de ses filiales veille à respecter l'ensemble des obligations légales de tenue des différentes réunions :

- des Délégués du Personnel (DP), une fois par mois,
- du Comité d'Entreprise, une fois par mois au moins,
- du Comité Central d'Établissement deux fois par an au moins,
- et des organisations syndicales.

Ces réunions permettent de mesurer et d'anticiper les tensions éventuelles et d'éviter par une réponse appropriée les mouvements sociaux.

#### **4.3.2 Risques liés au développement du Groupe**

Le Groupe estime que la partie des risques liés à la gestion des compétences peut entraîner un retard de deux à trois mois dans le développement des contrats signés. De même, chaque mise en place de nouveau contrat entraîne une augmentation du Besoin de Fond de Roulement, qui peut être estimée à environ quatre à cinq mois de Chiffre d'Affaires Hors Taxes du contrat.

Afin de pallier ces effets, le Groupe a mis en place les mesures suivantes :

- Pour la partie Ressources Humaines :
  - Répartition des gros contrats sur plusieurs sites géographiques afin de pouvoir puiser dans des bassins d'emplois diversifiés ;
  - Développement avec les instances économiques des régions d'accueil des sites du Groupe de partenariats forts ;
  - Développement de la mobilité interne pour l'encadrement et formation de pépinières » de cadres de direction.
- Pour la partie Finance :
  - Mise en place de lignes de financement court terme constituées de découvert bancaire immédiatement accessible, dont une partie garantie par les créances du Groupe.

### **4.3.3 Risque commercial**

La mise en œuvre de centres d'appels pour des clients représente une démarche relativement lourde, avec une dimension technologique et une implication de ressources humaines importante.

L'expertise acquise sur la prestation est capitalisée dans l'entreprise si bien que, pour le client, il est difficile de cesser rapidement toute collaboration avec un prestataire.

Afin de faire face à ce risque éventuel, la Société a cherché à développer son chiffre d'affaires dans des secteurs diversifiés tels que :

- L'édition,
- Les médias,
- Les laboratoires pharmaceutiques et le secteur de la santé en général,
- Le secteur automobile,
- Les services informatiques.

### **4.3.4 Risques liés à un éventuel départ de personnes-clé**

La réussite de la Société dépend, en partie, de son Président du Directoire, Jean Pierre Cismaresco.

Son départ pourrait avoir un effet négatif sur l'activité de la société, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Il est très difficile de quantifier l'impact de ce risque.

Cependant, ce risque a fait l'objet d'une attention particulière, à travers la mise en place de procédures de délégations de pouvoir aux cadres dirigeants de la Société.

### **4.3.5 Risques d'impayés**

La Société n'a enregistré aucune défaillance notable sur l'année 2007.

Cette situation s'explique par le fait que les filiales du Groupe privilégient le développement d'une clientèle de Grands Comptes, financièrement extrêmement solides.

Par ailleurs, une étude de crédit est systématiquement menée sur les prospects dont la situation financière n'est pas connue.

### **4.3.6 Risques juridiques**

La Société n'est soumise à aucune réglementation particulière. Toutefois, les risques juridiques existent dans différents domaines (droit social, droit des sociétés, etc.) et concernent la Société au même titre que toute autre entreprise.

Pour couvrir ces risques, le Groupe fait appel dans tous les pays à des experts juridiques spécialisés dans les divers domaines du droit, en particulier, le droit social, le droit fiscal et le droit des contrats, et s'attache particulièrement à former ses collaborateurs à ces sujets par l'intermédiaire de la mise à disposition de documentation diverse, la participation active à des séminaires et des conférences sur les nouveaux aspects réglementaires, l'abonnement à des services d'aide juridique en ligne, et la consultation d'entreprises extérieures reconnues pour leur compétence dans ces différents domaines.

Par ailleurs, le Groupe développe avec chacun de ses clients un degré de confidentialité et de protection des données répondant aux exigences de ceux-ci.

#### **4.3.7 Risques liés à une défaillance de la prestation**

La Société met à la disposition de ses clients des ressources humaines et techniques. Dans ce cadre, le Groupe n'a pas d'obligation de résultat, mais seulement une obligation de moyen.

Le client est responsable du succès du programme : un mauvais positionnement de l'offre proposée, une erreur de prévision ou un ciblage inadapté en termes de fichier clients peuvent entraîner un échec du programme, mais la responsabilité de la Société ne peut être mise en cause. La Société n'a pas connu, à ce jour, de conflit majeur avec l'un de ses clients quant au contenu de sa prestation.

Il convient cependant de noter que le Groupe a néanmoins souscrit une assurance « risques techniques ».

#### **4.3.8 Risque de change, de taux et du marché actions**

Les éléments concernant ces risques sont exposés dans le rapport de gestion.

#### **4.3.9 Risques liés aux acquisitions potentielles**

Le Groupe entend poursuivre sa politique d'acquisitions dans le but de diminuer les risques géographiques et sectoriels.

Ces acquisitions pourraient avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation ou sa situation financière notamment en cas de difficultés d'intégration du personnel des sociétés acquises ou de l'incapacité de retenir la clientèle des entreprises acquises.

La Société ne peut garantir ni qu'elle réalisera des acquisitions, ni que, si elle y procède, elle le fera dans des conditions satisfaisantes et que le résultat sera finalement positif pour la Société.

Cependant, il convient de noter que le Groupe a redéfini sa politique d'acquisition selon des critères très sélectifs qui tiennent compte :

- Du profil du/des managers,
- Du contenu, de la durée et de la rentabilité des contrats existants,
- De la maîtrise des processus au niveau des standards du marché,
- D'une rentabilité prouvée et durable.

#### **4.3.10 Risques fournisseurs**

Le Groupe continue sa politique de diminution du risque fournisseur, c'est-à-dire le poids de chaque fournisseur dans ses achats.

Dans le choix de ses fournisseurs, la Société est particulièrement sensibilisée à l'étude de leur solvabilité, ce qui comprend l'analyse de leurs états financiers, mais également de leur actionnariat. Cela fiabilise en effet, les approvisionnements du Groupe.

#### **4.4 Procédures relatives a l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les services de comptabilité sont centralisés au siège de la société mère pour chacune des filiales françaises. Ils ont ainsi un accès direct et illimité aux informations clefs du Groupe : bons de commandes ; factures ; règlements client ; réclamations.

Par ailleurs, la Direction Financière, qui assure la Direction Juridique du Groupe, a connaissance des contrats de toute nature signés par la Société, ce qui permet d'identifier leur impact sur les comptes et les engagements hors bilan.

Nous avons entamé la démarche d'identification des dispositifs de contrôle interne destinés à garantir une bonne couverture des risques susceptibles de remettre en cause la fiabilité et la qualité de l'information comptable et financière.

Les travaux des services comptables du groupe sont contrôlés et supervisés par des Cabinets d'Expertise Comptable indépendants (un pour chaque pays) qui passent en revue au moins chaque semestre la conformité des écritures avec les normes comptables, ainsi que la pertinence économique des transactions enregistrées.

Par ailleurs, un système de reporting opérationnel existe sur chacun des sites de production. Ce système mesure le chiffre d'affaires, les coûts directs et la marge brute de chaque unité opérationnelle et client en temps réel. Ces reportings sont consolidés à chaque niveau de l'entreprise afin de présenter au Directeur Général du groupe des résultats en temps réel. Ils comprennent en outre les prévisions du mois en cours et la comparaison de ces résultats avec le budget. Les clôtures mensuelles sont comparées à ces reportings opérationnels afin de vérifier la pertinence et l'exactitude des résultats.

Les éventuelles incohérences peuvent ainsi être rapidement corrigées si besoin est.

##### **4.4.1 Répartition des rôles au sein de la fonction comptable**

La fonction comptable comprend, outre les Experts Comptables indépendants, quatre personnes en France, une personne en Espagne, une en Angleterre et une à l'île Maurice. La comptabilité des sociétés de Groupe basée en Allemagne est, quant à elle, extériorisée.

La taille réduite de ces services ne permet pas toujours de faire une réelle répartition des rôles, sauf peut-être en France où nous disposons de deux comptables généraux, d'un comptable fournisseur et d'un comptable banque.

##### **4.4.2 Procédures d'enregistrement des écritures comptables**

Les écritures de clôtures sont proposées par les directeurs de site, validées par le Responsable Administratif et Financier et comptabilisées aux sièges de la société mère et des sociétés étrangères.

Ces écritures sont également validées périodiquement par les Experts Comptables.

##### **4.4.3 Procédures de centralisation des opérations comptables**

Toutes les écritures comptables sont centralisées au siège de la société mère pour les sociétés françaises et au siège des sociétés pour les filiales étrangères.

#### **4.4.4 Procédures de révision des comptes**

Les comptes sont révisés tous les mois par le Responsable Administratif et Financier du Groupe. Toute anomalie est rapidement corrigée.

Par ailleurs, des révisions de comptes sont effectuées par les Experts Comptables du Groupe au moins chaque semestre. Elles portent sur l'intégralité des comptes (mouvements et soldes des comptes de bilan). Les Experts comptables rédigent ainsi un rapport par société qui permet de rectifier les erreurs et de combler les lacunes observées.

A la fin de l'intervention d'audit des Commissaires aux Comptes, une réunion de synthèse est organisée avec la Direction de la Société et l'Expert Comptable du Groupe. Les ajustements éventuellement relevés sont discutés et pris en compte dans les états financiers définitifs.

#### **4.4.5 Procédure de consolidation**

La consolidation des Comptes du Groupe est intégralement effectuée par le Cabinet d'Expertise Comptable du Groupe à qui la Société fait parvenir les balances des différentes sociétés du périmètre de consolidation.

Les écritures inter-groupe font l'objet de réconciliations documentées.

Les écritures de consolidation telles que l'amortissement des écarts d'acquisition, l'activation des crédits-bails et autres sont documentées dans les annexes.

#### **4.4.6 Procédures de préparation des états financiers**

Les états financiers sont préparés sous la responsabilité de la Direction Financière, en collaboration étroite avec les Experts Comptables de la Société.

Ces états financiers (rapports mensuels, semestriels et annuels) sont validés par la Direction Financière du Groupe et par les Experts Comptables de la Société. Cela concerne le rapport de gestion proposé par le Directoire, les rapports financiers sociaux et consolidés.

#### **4.4.7 Procédure de suivi des engagements hors bilan**

En raison de la centralisation des processus de décision, les engagements hors bilan (locations financières, cautions et autres engagements, complément de prix sur acquisitions, etc.) doivent être approuvés par la Direction Générale du Groupe qui en rapporte l'existence à la Direction Financière.

#### **4.4.8 Procédure de contrôle de la qualité de l'information financière**

Ainsi que nous l'avons décrit précédemment, la qualité, de l'information financière est testée en continu. Il convient également de noter que la taille de la Société rend ces contrôles plus aisés.

Les procédures internes qui sont appliquées dans toutes les filiales du Groupe prennent en compte les principes de base du contrôle interne : séparation des tâches et graduation des montants délégués.

Les dépenses sont contrôlées facture par facture, en comparaison par rapport à un bon de commande. Aucune facture n'est payée sans l'existence préalable d'un bon de commande signé d'une personne dûment autorisée.

Par ailleurs, des contrôles et tests sont effectués périodiquement par la Direction Financière du Groupe sur le respect des procédures mises en œuvre, notamment en matière de paiement, de rémunération, de contrats et d'achat.

## **5. ADAPTATION AUX NORMES IFRS**

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union Européenne. Les premiers états financiers consolidés ont été établis selon le référentiel IFRS pour les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2005. Les dispositions d'IFRS 1 Première adoption des Normes internationales d'information financière ont été appliquées.

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les normes IFRS applicables au 31 décembre 2007, adoptées par l'Union Européenne.

Nous vous rappelons que l'impact de la transition aux IFRS sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie du Groupe aux 1er janvier et 31 décembre 2004 était détaillé dans un document de passage aux normes IAS/IFRS toujours disponible auprès de la Société.

\*\*\*

## ANNEXE 1 - Schémas des processus impliqués dans l'activité de Centre de Contact

