

CCA INTERNATIONAL
Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
Au capital de 1.472.054,40 euros
Siège social : 77, avenue de Ségur
75015 Paris
394 254 809 RCS Paris

**RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
SUR LES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE**

Rapport établi le 28 mars 2012

Le Président du Conseil de surveillance
Monsieur Jérôme Balladur

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	3
2. CONSEIL DE SURVEILLANCE	3
2.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance.....	3
2.2 Principes arrêtés par le Conseil de surveillance pour la détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.....	11
3. OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE APPLIQUÉS AU SEIN DU GROUPE.....	11
3.1 La démarche suivie par le Groupe	11
3.2 Objectif et environnement de contrôle au sein du Groupe.....	12
3.3 Acteurs externes du contrôle interne au Groupe	13
4. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE AU SEIN DU GROUPE	14
4.1 Contrôle interne des processus	14
4.2 Environnement du contrôle interne	16
4.3 La gestion des risques dans le Groupe	17
4.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.....	21
5. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE.....	23
6. ADAPTATION AUX NORMES IFRS	23

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^{er} août 2003) codifiée pour ce qui concerne les Sociétés Anonymes à Directoire et Conseil de surveillance, à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

L'environnement de contrôle interne du Groupe nécessite des efforts d'adaptation permanents. Le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans un plan d'action lui permettant de répondre à l'ensemble des éléments imposés par la Loi.

Ce rapport comprend quatre parties :

- les conditions d'organisation et de préparation des travaux du Conseil de surveillance de la société CCA International (la « **Société** ») au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ;
- 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 des objectifs et de la démarche 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 du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) et de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) du 6 octobre 2008, sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Il prend également en compte les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne du 8 décembre 2009, ainsi que les recommandations AMF du 3 novembre 2010 instituant un guide relatif à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

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 au 31 décembre 2011 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
LFPI Gestion	18/05/2011	AGOA EX 31/12/16	Membre du CS	Société de Gestion de FCPR	<ul style="list-style-type: none"> - Présidente du Comité de surveillance de FINOLTEX SAS, FINANCIERE ITE SAS, HOLGAT SAS, FINAPERTEL SAS, FINAVEN SAS et de FINANCIERE AURENIS SAS - Président du Conseil de surveillance de SPC SAS et de FINANCIERE DES VALLEES SAS - Membre du Conseil de surveillance d' EXPLINVEST SAS, de BOXER HOLDING SAS, de PATER HOLDING SAS et de SATECO HOLDING SAS - Administrateur de J.J.A. SA - Censeur au Conseil de surveillance de FINANCIERE FITNESS HOLDING SAS - Représentant de la masse des titulaires d'OCA de FINOLTEX SAS et de FINANCIERE ITE SAS - Représentant de la masse des titulaires d'OBSA de FINOLTEX SAS, de FINANCIERE ITE SAS et de BOXER HOLDING SAS - Président de LFPI HOTELS BERLIN SAS, LFPI HOTELS HOLDING DEUTSCHLAND SAS, LFPI HOTELS AACHEN SAS, HOLDPAI SAS, de MANCO BALLU SAS, de PRIMA INVEST SAS, de PRIMA MAN SAS, de FINANCIERE

					BOXER SAS et de TOPCO BALLU SAS
JÉRÔME BALLADUR (Né le 05/07/1960)	18/05/11	AGOA EX 31/12/16	Membre et Président du CS	Directeur Général de La Financière Patrimoniale d'Investissement – LFPI SAS	<ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de surveillance de LA FONCIERE LFPI SAS, de Pater Holding SAS et de TIME HOTELS SAS - Membre du Comité de surveillance de FINAPER 1 SAS, HYGINVEST SAS, FINOLTEX SAS, et de FINANCIERE ITE SAS - Représentant de LFPI membre du Comité de surveillance de FINAPERTEL SAS - Gérant de SC MANINVEST - Cogérant de LFPE (Sàrl) FLE (Sàrl), (Luxembourg) et de FLE GmbH (Autriche) - Administrateur de LFPI GESTION (SAS) et LFPE SA (Suisse) - Censeur au Comité de surveillance de SPC SAS
OLIVIER LANGE (Né le 07/05/1973)	18/05/11	AGOA EX 31/12/16	Membre et Vice- Président du CS	Directeur Général de LFPI Gestion SAS	<ul style="list-style-type: none"> - Représentant de LFPI Gestion Président du Comité de surveillance de FINAVEN SAS et de FINANCIERE AURENIS SAS - Représentant permanent de LFPI Gestion Administrateur de J.J.A. SA - Représentant de LFPI Gestion Présidente de TOPCO BALLU SAS et de FINANCIERE BOXER SAS - Membre du Comité de surveillance de FINAPER 1 SAS, HYGINVEST SAS et de FINAPERTEL SAS, - Membre du Conseil de

					<p>surveillance de SPC SAS et de BOXER HOLDING SAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Représentant LFPI Gestion censeur au Conseil de surveillance d'INTERNATIONAL FITNESS HOLDING SAS - Représentant de LFPI Gestion représentant de la masse des titulaires d'OBSA de BOXER HOLDING SAS
<p>GILLES ETRILLARD (Né le 2 septembre 1957)</p>	27/04/10	AGOA EX 31/12/15	Membre du CS	Président de La Financière Patrimoniale d'Investissement – LFPI SAS	<ul style="list-style-type: none"> - Président de La Foncière LFPI SAS - Administrateur de LFPI Gestion SAS - Membre du Comité de surveillance de HYGINVEST SAS, FINAPER 1 SAS, FINANCIERE ITE SAS - Représentant de LFPI Administrateur de J.J.A. SA et de GLOBAL LIFTING PARTNERS SA (Belgique) - Représentant de LFPI membre du Conseil de surveillance de TIME HOTELS SAS, du Comité de surveillance de FINAVEN SAS, EXPLINVEST SAS, FINANCIERE AURENIS SAS - Conseiller spécial du Président de Lazard Frères Banque SAS - Représentant de LFPI Censeur au Conseil de surveillance de STELLA HOLDING SAS - Représentant de LFPI Président de BALLU INVEST SAS - Gérant de CAPINVEST (SC) elle-même représentant la masse des titulaires d'OCA

					<p>d'EXPLINVEST SAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Représentant de LFPI représentant la masse des titulaires de BSA 1 ET BSA 2 de SPC SAS - Gérant de Foncière LFPI Italia Sàrl (Italie) - Co-gérant de LFPE Sàrl, VALINVEST, KASINVEST et FLE Sàrl (Luxembourg) - Co-gérant de FLE GmbH (Autriche) - Président et administrateur de LFPE SA (Suisse) - Représentant permanent de la Foncière LFPI, Président de SOPARFIN SAS, SOPARIUM SAS, SOPARFON SAS - Représentant de SOPARIUM SAS Président de CFC SAS
DOMINIQUE LAURENT (Né le 10/04/1957)	18/05/11	AGOA EX 31/12/16	Membre du CS	Directeur Financier zone Europe du Sud Manpower France	<ul style="list-style-type: none"> - Président de MANPOWER BUSINESS SOLUTIONS - Gérant d'ALISIA - Administrateur de MANPOWER LUXEMBOURG - Gérant de MP SERVICES (Pologne) - Administrateur de PROSERVIA
ERICA LAPTES (Née le 17 juin 1961)	18/05/11		Représentant permanent de LFPI Gestion	Responsable juridique de LFPI Gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Représentant de la masse des titulaires d'OCA de SPC SAS

Pour information, le Directoire de la Société est composé au 31 décembre 2011 des membres suivants :

Membre du Directoire	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
CAROL ROGERSON (Née le 10/06/1968)	17/02/2011	AGOA EX 31/12/16	Membre du Directoire	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> - Managing Director de CCA International (UK) - Administrateur de VICTORIA LINE - Director de CLIENT CENTER ALLIANCE (Mauritius) Ltd - Liquidateur d'INTERVIEW AG
ERIC DADIAN (Né le 12/09/1958)	17/02/2011	AGOA EX 31/12/2016	Membre et Président du Directoire	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> - Président d'INTRA CALL CENTER SAS - Président d'INTRA CALL CENTER ARMENIA - Représentant de CCA INTERNATIONAL Président de CCA INTERNATIONAL (France) - Président du Conseil d'administration de VICTORIA LINE - Président et administrateur délégué de SMST - Gérant de CCA MAROC Sarl et de CCA CASABLANCA - Management Board de CCA DEUTSCHLAND AG - Chairman of the Board de CCA INTERNATIONAL Ltd et de CLIENT CENTER ALLIANCE MAURITIUS Ltd - Fondateur de pouvoir de CALL CENTER ALLIANCE ESPANA et de FONOSERVICE - Représentant de CCA INTERNATIONAL de CALL CENTER ALLIANCE ESPANA et de FONOSERVICE - Président de l'AFRC
SEBASTIEN LITOU (Né le 13/03/1972)	17/02/2011	AGOA EX 31/12/2016	Membre du Directoire	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> - Représentant de CCA International administrateur de VICTORIA LINE et de SMST - Membre du Supervisory Board de CCA DEUTSCHLAND AG (Allemagne)

Il est rappelé qu'au cours de sa réunion en date du 6 novembre 2008, le Conseil de surveillance a décidé, à l'unanimité de ses membres, de suivre et de se conformer aux recommandations MEDEF-AFEP du 6 octobre 2008.

Le code de gouvernement d'entreprise MEDEF-AFEP constitue ainsi le code auquel la Société se réfère pour l'élaboration du rapport prévu au 7^{ème} alinéa de l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de la Société.

Aussi, conformément aux dispositions du code de gouvernance d'entreprise susvisé, il est précisé que la Société réfléchit actuellement à l'opportunité de mettre en place, à court terme, un comité d'audit et un comité des rémunérations.

Enfin, il est précisé, conformément aux dispositions de la loi Copé-Zimmermann relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance, que le Conseil de surveillance de la Société compte parmi ses membres, un membre féminin, en la personne de Madame Erica Laptès, représentant permanent de la société LFPI Gestion audit Conseil, sur un total de 5 membres du Conseil.

La Société entend se conformer pleinement aux dispositions transitoires de la loi visée ci-avant et a conscience que la représentation de chaque sexe au Conseil de surveillance ne pourra pas être inférieure à 20 % à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier 2014 et à 40% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier 2017.

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 sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice.

Par décision du 28 avril 2009, le Conseil de Surveillance, soucieux de préciser et compléter les règles d'organisation et de fonctionnement qui lui sont applicables de par la loi, les règlements et les statuts de la Société, a mis en place un règlement intérieur (ci-après le « **Règlement** »).

Le Règlement intègre les principes de « gouvernement d'entreprise » auxquels la Société adhère, notamment les recommandations de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) et précise les règles déontologiques applicables à l'ensemble de ses membres.

Aux termes du Règlement, le Conseil de Surveillance est ainsi, depuis le 28 avril 2009, autorisé à tenir ses réunions par visioconférence ou par des moyens de télécommunications permettant la transmission

de la voix (notamment le *conference call*) dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Le recours aux moyens de visioconférence ou autres moyens de télécommunication reste interdit lorsque le Conseil de Surveillance est appelé à délibérer sur la vérification et le contrôle des comptes annuels et des comptes consolidés.

Ce Règlement a un caractère purement interne et n'est opposable ni aux actionnaires, ni aux tiers.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq (5) fois,

- **Le 13 janvier 2011** : en vue prendre acte de la démission de M. Pierre Gosselin de ses fonctions de Membre du Directoire et Président du Directoire pour des raisons de santé. Lors de cette même réunion, M. Sébastien Litou a été nommé membre du Directoire en remplacement de M. Gosselin et la présidence dudit Directoire a été confiée à M. Eric Dadian.

L'ensemble des membres du Conseil était présent à l'exception de M. Michel Datchary.

- **Le 17 février 2011** : en vue de renouveler le mandat de l'ensemble des membres du Directoire. Lors de cette réunion, le Conseil a également procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 arrêtés par le Directoire, des documents de gestion prévisionnelle et du rapport du Directoire y relatif, du rapport sur le fonctionnement du Conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne de la Société prescrit par l'article 225-68 alinéa 7 du Code de commerce, des conventions relevant des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce et des délégations au Directoire en perspective de l'assemblée générale mixte annuelle qui s'est tenue le 18 mai 2011

Lors de cette réunion, le Conseil de surveillance a également décidé du transfert du siège social de la Société au 77 avenue de Ségur -75015 Paris.

LFPI Gestion et M. Michel Datchary n'ont pas assistés à cette réunion.

- **Le 18 mai 2011** : en vue de (i) prendre acte de la démission de M. Michel Datchary de son mandat de membre du Conseil de surveillance, étant précisé que ce dernier n'a pas été remplacé et (ii) renouveler les fonctions de Président et Vice-Président du Conseil dévolues respectivement à M. Jérôme Balladur et M. Olivier Lange.

L'ensemble des membres du Conseil était présent à l'exception de M. Michel Datchary.

- **Le 28 juillet 2011** : en vue d'examiner le rapport d'activité du Groupe au titre du 1^{er} semestre 2011 et de présenter au Conseil les comptes semestriels du Groupe clos au 30 juin 2011.
- **Le 16 décembre 2011** : en vue du déclassement d'un certain nombre de conventions conclues entre la Société et ses filiales et traitées par prudence, jusqu'à présent comme des conventions réglementées.

L'ensemble des membres du Conseil était présent lors de cette réunion.

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.

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 afin d'examiner le rapport semestriel et les documents de gestion prévisionnelle établis par le Directoire.

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.

A cet effet, nous vous rappelons que le Conseil de surveillance a décidé d'appliquer le code de gouvernement d'entreprise MEDEF-AFEP. En conséquence, le Conseil respecte l'ensemble des recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, émises le 6 octobre 2008.

A cet effet, vous trouverez ci-joint en Annexe 1 la présentation standardisée de tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société CCA International au cours de l'exercice écoulé.

3. OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE APPLIQUÉS AU SEIN DU GROUPE

3.1 La démarche suivie par le Groupe

3.1.1 Rappel des objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus défini par le Directoire et mis en œuvre par 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 Société et de toutes les filiales du Groupe.

Les procédures mises en œuvre pour couvrir les risques liés à nos activités font l'objet d'un suivi permanent assuré notamment par les équipes en charge de la qualité. 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.

Il est notamment précisé que les règles de contrôle interne instaurées au sein du Groupe dissocient les pouvoirs (i) d'engagement de la dépense et (ii) du règlement de cette dernière. Les règlements des factures sont ainsi effectués par des personnes différentes de celles qui engagent les dépenses.

Par ailleurs, des délégations de signature plafonnées ont été mises en place sur un certain nombre de comptes bancaires des sociétés du Groupe.

3.2 Objectif et 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 et comité de rémunération

Ainsi que nous l'avons précédemment signalé, il n'existe à ce jour ni comité d'audit, ni comité de rémunération. Cependant, la Société réfléchit actuellement à l'opportunité de mettre en place, à court terme, de tels comités.

La Direction Financière et Administrative du Groupe

La Direction Financière et Administrative du Groupe supervise :

- le contrôle de gestion,
- la comptabilité,
- la trésorerie,
- les services d'ordre juridique rendus par les prestataires,
- les fonctions financières des filiales étrangères.

Les fonctions financières de chaque filiale du Groupe, le cas échéant appuyées par des Cabinets d'Experts comptables, sont centralisées au siège de la filiale. Il est précisé que la Direction Financière et Administrative du Groupe est exercée au niveau de la société Finapertel SAS.

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 et au Directeur Administratif et Financier.

Les directions opérationnelles et, le cas échéant, 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 l'expert comptable de chaque entité puis 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 général 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. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE AU SEIN DU GROUPE

Les objectifs de la loi de Sécurité Financière du 1^{er} 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 2 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 Direction Générale assistée de la Direction des Ressources Humaines Groupe, détermine la politique générale de gestion des Ressources Humaines. Cette politique est ensuite pilotée et mise en œuvre par la direction des ressources humaines ou la direction générale de chaque filiale qui a également pour mission de définir les procédures applicables. Il est précisé que les fonctions Ressources Humaines Groupe sont depuis le 1^{er} janvier 2009 exercées au niveau de la société Finapertel.

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 IT 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.

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 activité, 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 clés 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 3700 personnes 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 ses filiales françaises CCA International (France) et Intra Call Center (ICC), 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 veillent 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'Etablissement 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 trois à quatre 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 découverts bancaires immédiatement accessibles et de contrats d'affacturage

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 clés

La révocation de M. Jean Pierre Cismaresco de ses fonctions de Président du Directoire le 26 février 2009 et de membre du Directoire le 14 avril 2009, n'a pas eu d'impact significatif sur l'activité de la société, ses résultats d'exploitation et sa situation financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

De même, il est peu probable que la démission de M. Pierre Gosselin, intervenue le 13 janvier 2011, de ses fonctions de membre et de Président du Directoire de la Société ait un impact significatif sur ces mêmes éléments.

La réussite de la Société dépend donc aujourd'hui, en partie, de son nouveau Président du Directoire, M. Eric Dadian.

4.3.5 Risques d'impayés

La Société n'a enregistré aucune défaillance notable sur l'année 2011. Cependant, le Groupe a enregistré sur l'année 2011 deux défaillances de clients pour un montant total de 244 milliers d'euros.

Le nombre limité de défaillances 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 des sociétés, 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 fichiers 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 ».

Cependant si la responsabilité de la Société ne peut être recherchée, une perte de marge peut survenir car le contrat conclu avec le client peut comporter une clause liant la rémunération des prestations rendues aux performances réalisées par le client ou la Société.

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'acquisition 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 à 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 régulièrement afin de présenter à la Direction Générale du Groupe une mise à jour hebdomadaire des résultats.

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, six personnes en France, une personne en Espagne, une en Angleterre, une à l'île Maurice et deux au Maroc.

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 d'un chef comptable, de trois comptables généraux, d'un comptable fournisseur et d'un aide comptable.

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 Directeur 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 intragroupe font l'objet de réconciliations documentées.

Les écritures de consolidation telles que le traitement des écarts d'acquisition, l'activation des crédits-baux 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 gradation 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. PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE

Il est précisé que conformément aux dispositions de l'article 30 des statuts de la Société tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, doit, pour avoir le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire, justifier dans les conditions légales, de l'enregistrement comptable de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L.228-1 alinéa 7 du code de commerce, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, au troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation.

6. 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 2011, 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 1^{er} janvier et 31 décembre 2004 étaient détaillés dans un document de passage aux normes IAS/IFRS toujours disponible auprès de la Société.

* * *

- ANNEXE 1 -

PRÉSENTATION STANDARDISÉE DE TOUS LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Tableaux 1

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1 (€)	Exercice N (€)
Pierre Gosselin, Président du Directoire jusqu'au 13 janvier 2011		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	165 000	415
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	165 000	415

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1 (£)	Exercice N (£)
Carol Rogerson, Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (en £) <i>(détaillées au tableau 2)</i>	166 000	171 101
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	166 000	171 101

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1 (€)	Exercice N (€)
Eric Dadian, Membre et Président du Directoire		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	157 000	151 238
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	157 000	151 238

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1 (€)	Exercice N (€)
Sébastien Litou, Membre du Directoire		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	144 439	139 002
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	144 439	139 002

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1	Exercice N
Jérôme Ballardur, Membre du Conseil de surveillance		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1	Exercice N
Olivier Lange, Membre du Conseil de surveillance		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
TOTAL	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1	Exercice N
Gilles Etrillard, Membre du Conseil de surveillance		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
TOTAL	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1	Exercice N
Michel Datchary, Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 18 mai 2011		
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
TOTAL	0	0

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées
à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011**

Nom et fonction du dirigeant mandataire social : LFPI Gestion, Membre du Conseil de surveillance	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	0	0

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées
à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011**

Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Dominique Laurent, Membre du Conseil de surveillance	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	0
TOTAL	0	0

Tableaux 2

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011

Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Pierre Gosselin, Président du Directoire jusqu'au 13 janvier 2011	Montants au titre de l'exercice N-1 (€)		Montants au titre de l'exercice N (€)	
			dus	Versés
- rémunération fixe	165 000	165 000	415	415
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	165 000	165 000	415	415

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011

Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Carol Rogerson, Membre du Directoire	Montants au titre de l'exercice N-1 (€)		Montants au titre de l'exercice N (€)	
	dus	versés	dus	Versés
- rémunération fixe	140 000	140 000	150 000	150 000
- rémunération variable	16 000	0	0	16 000
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	10 000	10 000	21 101	21 101
TOTAL	166 000	150 000	171 101	187 101

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Eric Dadian, membre et Président du Directoire	Montants au titre de l'exercice N-1 (€)		Montants au titre de l'exercice N (€)	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	136 000	136 000	145 238	145 238
- rémunération variable	15 000	0	0	15 000
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	6 000	6 000	6 000	6 000
TOTAL	157 000	142 000	151 238	166 238

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Sébastien Litou, membre du Directoire	Montants au titre de l'exercice N-1 (€)		Montants au titre de l'exercice N (€)	
	dus	versés	Dus	versés
- rémunération fixe	126 000	126 000	126 000	126 000
- rémunération variable	15 437	25.000	10 000	15 437
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	3 002	3 002	3 002	3 002
TOTAL	144 439	154 002	139 002	144 439

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Jérôme Ballardur, Membre du Conseil de surveillance	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	0	0	0	0
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Olivier Lange, Membre du Conseil de surveillance	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	0	0	0	0
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Gilles Etrillard, Membre du Conseil de surveillance	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	0	0	0	0
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : LFPI Gestion, Membre du Conseil de surveillance	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	0	0	0	0
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social : Dominique Laurent, Membre du Conseil de surveillance	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	0	0	0	0
- rémunération variable	0	0	0	0
- rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
- jetons de présence	0	0	0	0
- avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

Tableau 3

Tableau sur les jetons de présence au 31 décembre 2011

Membres du conseil	Jetons de présence versés en N-1	Jetons de présence versés en N
Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, Michel Datchary, LFPI Gestion et Dominique Laurent	0	0
TOTAL	0	0

Tableau 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Pierre Gosselin, Carol Rogerson, Eric Dadian, Sébastien Litou	Néant	/	/	/	/	/
Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, Michel Datchary, LFPI Gestion et Dominique Laurent	Néant	/	/	/	/	/

Tableau 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Pierre Gosselin, Carol Rogerson, Eric Dadian, Sébastien Litou	Néant	/	/	/
Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, Michel Datchary, LFPI Gestion et Dominique Laurent	Néant	/	/	/

Tableau 6

Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au 31 décembre 2011					
Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Pierre Gosselin, Carol Rogerson, Eric Dadian et Sébastien Litou	Néant	/	/	/	/
Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, Michel Datchary, LFPI Gestion et Dominique Laurent	Néant	/	/	/	/

Tableau 7

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social				
Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Pierre Gosselin, Carol Rogerson, Eric Dadian et Sébastien Litou	Néant	/	/	/
Jérôme Balladur, Olivier Lange, Gilles Etrillard, Michel Datchary, LFPI Gestion et Dominique Laurent	Néant	/	/	/

- ANNEXE 2 -

Schémas des processus impliqués dans l'activité de Centre de Contact

